

**TRABAJO REALIZADO EN DESARROLLO DE LA IV EDICION
DEL CURSO DE DIRECCION PUBLICA LOCAL.**

***PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA
DE GESTION PRESUPUESTARIA Y CONTABLE
DESCENTRALIZADO Y CONSIGUIENTE ORGANIZACIÓN DE LA
INTERVENCION DE UNA ENTIDAD LOCAL.***

Autor: Francisco Antonio Cholbi Cachá, habilitado nacional perteneciente a las tres subescalas, desempeñando en la actualidad el cargo de Interventor en el Ayuntamiento de Mutxamel (Alicante).

Tutor: José Luís Pablos Rodríguez.

Fecha de exposición: 19 a 20 de diciembre de 2.005.

Destinatarios: Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), para la evaluación del IV curso de Dirección Pública Local.

**CONTENIDO FORMAL DEL TRABAJO:
LA PRESENTACION DEL PLAN**

PLAN DE MEJORA

PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN
SISTEMA DE GESTIÓN
PRESUPUESTARIA Y CONTABLE
DESCENTRALIZADO Y CONSIGUIENTE
ORGANIZACIÓN DE LA INTERVENCIÓN
DEL AYUNTAMIENTO DE MUTXAMEL

BREVES NOTAS SOBRE LA PRESENTACION DEL PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA DE GESTION PRESUPUESTARIA Y CONTABLE DESCENTRALIZADO Y CONSIGUIENTE ORGANIZACIÓN DE LA INTERVENCION DEL AYUNTAMIENTO DE MUTXAMEL

El objeto de las siguientes notas no es otro que facilitar, en la medida de lo posible, la comprensión del Plan de Mejora que se ha elaborado, a fin de completar la presentación que del mismo se va a realizar, para todas aquellas personas ajenas, en mayor o menor medida, a los temas concretos que vamos a tratar.

A modo de presentación del Plan, nada mejor que comenzar presentándose uno mismo: Francisco Antonio Cholbi Cachá, habilitado nacional perteneciente a las tres subescalas que conforman en la actualidad la habilitación nacional, desempeñando en la actualidad el cargo de Interventor en el Ayuntamiento de Mutxamel (Alicante). Soy persona convencida en la necesidad de impulsar con decisión (y para ello es imprescindible que uno mismo se lo crea) las técnicas organizativas existentes en la actualidad para mejorar en los procesos de modernización de ineludible aplicación en nuestras obsoletas, en términos generales, Administraciones Públicas (con mayor motivo en las Entidades Locales, parientes pobres de las otras Administraciones).

No sería de bien nacidos no agradecer a las personas que han colaborado directa e indirectamente en la confección del modesto trabajo que ahora se presenta: a mi jefe de negociado de intervención Guillermo Ivorra Soler, fiel colaborador siempre en cualquier proceso de modernización y persona absolutamente convencida de la necesidad de una mejora continua en los Ayuntamientos, que ha participado directamente, codo con codo, en la confección del Plan. De igual forma, agradecimientos a la persona que ha sido mi tutor en la confección del presente Plan, siempre dispuesta con amabilidad a intercambiar impresiones, siempre positivas y aquilatadas en el tiempo y en la forma, José Luís Pablos Rodríguez. Finalmente, agradecimientos tanto a Paz Martínez (por su convencimiento personal en la materia concreta de que trata el Plan, entre otras razones), así como al resto de profesores que han intervenido en el curso.

A. Consideraciones Previas.

Pretendemos la implantación de un sistema de gestión económica de manera integral, es decir, desde los aspectos de la pura gestión, pasando por el necesario control de dicha gestión para finalizar en la plasmación contable concreta de la misma, utilizando para ello la tecnología que tengamos a nuestro alcance, desde la adquisición o confección de programas informáticos o la implantación de sistemas de firma electrónica. Por esta razón se hará tanto hincapié en el factor de integración que se pretende con el Plan, dado que sino alcanzamos unas elevadas cotas de integración el sistema de gestión económica no funcionará correctamente.

Respecto a su ámbito espacial se extiende, como no podía ser de otra forma, al Ayuntamiento de Mutxamel, pero ello no es óbice para que tenga una vocación de generalidad a municipios de tamaño medio de similares características, entre los que se encuentran un buen número.

Las expectativas que aquí ahora planteamos no significan, en modo alguno, que desconozcamos las limitaciones e incertidumbres que nos rodean (no sólo a nuestro Ayuntamiento, sino a cualquier entidad local de tintes parecidos). Por ello, que manifestemos, expresamente, un fuerte componente de ilusión no está reñido, ni mucho menos, con el evidente pragmatismo de las dificultades que nos rodean, así como de la situación de partida que, necesariamente, debemos estudiar convenientemente.

Siendo conscientes del punto de partida y a dónde queremos llegar, podremos llevar a buen puerto el proyecto en el que ahora nos embarcamos, y que pretendemos sirva de imagen en el que se puedan reflejar otras Entidades locales para acometer un proceso de planificación de esta naturaleza y envergadura.

Debemos ser honrados con nosotros mismos y con el lector de este Plan de Mejora, al afirmar que muchas acciones contenidas en el mismo se han puesto en marcha en los últimos años (período 2000-2005), si bien la falta de un instrumento de planificación, seguimiento y control es evidente, lo que nos ha hecho reflexionar sobre la necesidad de dotar de estructura y sistema a lo que comenzamos con fuertes dosis de sentido común, pero con evidente falta de rigor. Por esta razón creemos que el Plan debe ser integral y contener de forma coordinada todas las acciones propuestas. Otro cantar será la forma de llevarlas a cabo.

B. El diagnóstico.

Como decíamos con anterioridad, es vital conocer nuestra situación actual, tanto de contexto como organizativa. Para ello hemos analizado en profundidad las características del municipio y, por ende, del Ayuntamiento, con especial atención a la posición que ocupa la intervención municipal en la propia organización, al configurarse ésta como motor de impulso del proceso de planificación que ahora se pretende. Con ello hemos conseguido poder definir de forma muy aquilatada y pensada la misión de la Intervención, en esta organización, así como la visión que se pretende en cuanto intentar de servir de orientación o guía a otras entidades locales, en procesos de organización de similares características.

En este sentido, el Plan pretende ser modelo para otras organizaciones, pero no puede pretenderse su implantación sin más en cualquier municipio de tamaño medio, al influir otros factores como es la propia situación real en que se encuentra la propia entidad. Para ello, hemos llevado a cabo un análisis DAFO que nos ofrezca una cierta evidencia de la situación real de partida para que ello nos permita, a la hora de planificar, adoptar una serie de medidas que permitan su implantación y cumplimiento real, con los ajustes que a lo largo del propio proceso se vayan produciendo.

Un segundo aspecto, absolutamente indispensable, es la constatación no sólo de la situación en que se encuentra la organización y la propia unidad que va a constituir en

locomotora del proceso, sino de la situación organizativa concreta de la materia y procesos que ahora pretendemos mejorar. Dicho con otras palabras, la dimensión del problema a resolver: No hace falta llevar a cabo complejos estudios para detectar, fácilmente, la inexistencia de procesos de gestión económica en el Ayuntamiento, dado que dichos procesos existen o no existen, por lo que estamos constatando una serie de hechos.

De igual forma, la confusión de funciones de gestión y fiscalización son evidentes cuando el órgano encargado de controlar se pasa el tiempo intentando, no gestionar, sino contabilizar la gestión que de forma espontánea se produce sin existir ningún tipo de instrucción o proceso de gestión, como hemos expuesto en el párrafo anterior. Consecuentemente con lo expuesto, los registros contables no dejan de ser más que simples anotaciones en distintos registros sin que cumplan con su función informativa para la adopción de decisiones de una forma dinámica, más allá de la constatación estática de una determinada situación económica a la que no se sabe muy bien como se ha llegado (sea buena, mala o regular).

C. La propuesta de mejora.

En base a todo lo anteriormente expuesto, estamos firmemente convencidos, que debemos acometer un proceso de planificación llevando a cabo la elaboración de un Plan estratégico, creando un equipo de mejora para el análisis concreto de cada acción y que controle la ejecución de las mismas, adoptando las decisiones necesarias en los supuestos de desviación de aquéllas, al menos de forma significativa que nos pudiera alejar del cumplimiento de los correspondientes objetivos marcados.

En el proceso de planificación necesitaremos de una serie de herramientas complementarias al propio Plan estratégico, como puedan ser las plantillas de personal, en cuanto a las modificaciones que sean necesarias (variaciones al alza, o modificaciones de puestos), así como de la elaboración de un plan de formación específico para dar cobertura a las distintas acciones de esta índole.

En definitiva, el Plan estratégico está concebido para intentar su implantación en cinco años, estableciendo tres grandes estrategias (en tres objetivos estratégicos), que se plasman en 14 objetivos operativos a lo largo de los cinco años y un total, aproximado, de 70 acciones concretas. Hemos considerado conveniente establecer tres grandes Áreas claves de resultados, para así deslindar, convenientemente, la distinta tipología o naturaleza de las acciones a acometer en cada objetivo operativo y, por ende, estratégico.

Finalmente, los objetivos y acciones propuestos en el Plan han sido pensados para poder llevarlos a cabo en un orden secuencial lógico en un proceso de planificación de esta magnitud, sin que ello sea obstáculo a una ejecución simultánea de todas aquellas acciones que se han considerado compatibles en el tiempo. Una razón más, para la necesaria existencia del equipo de mejora multidisciplinar que produzca la adecuada coordinación de las personas que intervengan en el proceso.

1. Los objetivos.

El primer objetivo estratégico tiene por finalidad crear un sistema integral de gestión económico-presupuestaria en un plazo de tres años. Se pretende crear una oficina presupuestaria en el primer ejercicio que se encargue de dar soporte al resto de acciones que se van a desencadenar en los dos años siguientes. Somos partidarios de que cada unidad encargada de la realización de una serie de tareas administrativas se encargue de gestionar los recursos económicos necesarios para poder alcanzar los distintos objetivos administrativos.

Entendemos que son dos caras de la misma moneda que no deben llevarse por separado, pues ello crea evidentes disfunciones. Se podría haber optado por un modelo de gestión integral (en la actualidad, como ya ha quedado expuesto no existe modelo de gestión de ninguna índole), pero entendemos, por las razones expuestas, que los beneficios que ofrece un sistema de gestión presupuestaria descentralizada son mucho mayores que sus inconvenientes.

Por ello, en los dos años siguientes se procede a la implantación, por fases, de un sistema de gestión presupuestaria descentralizada en gastos y operaciones no presupuestarias¹, para finalizar el último ejercicio con la implantación complementaria e imbricada dentro de la gestión presupuestaria descentralizada de gastos, de un sistema de gestión patrimonial.

Las distintas acciones diseñadas para verificar el cumplimiento de los objetivos marcados, tienen incidencia en materia de contratación del nuevo personal necesario que se haga cargo de la oficina presupuestaria, y de la formación de los distintos responsables que se nombren de cada uno de los centros gestores, sin perjuicio del refuerzo o nuevas contrataciones que pudieran ser necesarias para dicha gestión económica. Abarcan, igualmente, los programas informáticos necesarios que faciliten y permitan dicha gestión presupuestaria descentralizada, relativamente novedosos en esta materia.

El segundo objetivo estratégico pretende dotar de seguridad al sistema, como sucede con cualquier sistema de gestión que se implante, a través del correspondiente control de dicha gestión. Para ello se diseña un sistema de fiscalización basado en las últimas técnicas modernas, por definir las de alguna manera. En síntesis, lo que se pretende es crear un sistema de fiscalización limita previa común a todas las operaciones de gestión económica que se realicen, es decir, tanto a operaciones de ingresos (con toma de razón), gastos (con informes que verifiquen, previamente al gasto, los extremos establecidos por la Corporación en la correspondiente Instrucción de Control Interno) como a las operaciones no presupuestarias (verificar la regularidad de las entradas y salidas de dichos conceptos no presupuestarios).

¹ Apostamos, también, por un sistema de gestión presupuestaria descentralizado de ingresos, aunque este tema es objeto de un Plan de Mejora presentado por otro compañero, creyendo necesario complementar el trabajo que ahora presentamos con las previsiones de aquél Plan.

Al final de cada ejercicio se procederá, tal y como señala la Ley, a una fiscalización plena posterior de unas determinadas operaciones configuradas por una muestra que sea representativa de la población total de operaciones (ya sean gastos o ingresos, fundamentalmente). La implantación de un sistema de esta naturaleza es verdaderamente complejo, requiriendo para ello, aparte de la lógica y necesaria intervención de los servicios internos, un apoyo de consultoras externas que elaboren pruebas, muestras representativas, etc... Para ello se ha diseñado el sistema de dos fases, la primera con intervención externa, liderada desde la Intervención municipal, para finalizar con el establecimiento de un plan de control interno que integre de forma adecuada todas las acciones necesarias.

Dentro de este sistema de fiscalización que podríamos denominar integral, se hace necesario implantar, expresamente, un sistema de control financiero de los organismos autónomos y sociedades mercantiles dependientes de las Entidades Locales, tal y como establece, expresamente, la normativa legal de aplicación. Se finaliza el presente objetivo estratégico, con ánimo de obtener un sistema integral de control, con la implantación de un sistema de gestión de informes, al margen de la fiscalización de todas las operaciones (núcleo fundamental de cualquier Intervención municipal), a los que viene obligada por mandato legal la Intervención de cualquier Entidad Local.

Finalmente, como tercer objetivo estratégico articularemos la tercera pata del banco que nos falta para cerrar el sistema de gestión económica. El registro de todas aquellas operaciones realizadas (técnicamente conocido como contabilidad) con ánimo de servir, no sólo de cumplimiento de las obligaciones legales que vienen impuestas a cualquier Administración Pública, al gestionarse fondos públicos, por tanto de todos los ciudadanos, sino para producir una valiosa información a los gestores para una mejor eficiencia en el uso de los mismos.

En la misma línea, se pretende la implantación de un sistema de costes que permita el adecuado seguimiento de los servicios que se crean oportunos (en función de las decisiones que se adopten, el sistema estará abierto para controlar cualquier coste), con ánimo de hacer efectivo el principio legal de eficiencia y economía en la gestión de los fondos públicos, pero que en ocasiones es imposible dar cumplimiento al mismo sino se cuenta con las herramientas necesarias para poder velar por aquellos principios.

Para terminar, coincidiendo con la última anualidad del Plan se considera necesario la implantación de un sistema de firma electrónica común a todo el proceso de gestión económica, es decir, desde el inicio de su gestión con las propuestas de operaciones, pasando por la fiscalización de las mismas, hasta su contabilización final. Se pretende, a la vez que se crea el sistema integral de gestión, implantar las nuevas tecnologías en un proceso de esta naturaleza que debe ser ágil y eficiente, intentando evitar mover el pesado papel que debe existir, así como soslayar las firmas físicas que en ocasiones ralentizan el procedimiento, cuando en los tiempos actuales esta situación carece de justificación.

2. Los costes y el cronograma.

Como en cualquier proceso de planificación de esta índole, se hace indispensable un estudio de los costes que ello va a suponer. Para ello, hay que comenzar la cuantificación desde el nivel más desagregado de información para llegar a los resúmenes por objetivos operativos y estratégicos, para finalizar con el coste total aproximado de implantación (anexo I).

Para ello, se ha valorado de forma aproximada los costes de implantación de cada acción, para ir ascendiendo a agrupar los costes por objetivo operativo y éstos a su vez, establecer los costes por cada objetivo estratégico. Dentro de esta valoración se han distinguido, siempre de forma aproximada, entre costes internos y costes externos, es decir, de aquellos costes que ya se están produciendo en el seno de la propia organización, respecto de los que se necesitará dotación económica suficiente para poder abordarlos, caso contrario no será más que un brindis al sol.

Para ello hemos hecho la distinción anterior con el ánimo de dotar de información suficiente a los gestores para la debida presupuestación, en cada uno de los cinco ejercicios de nuestro Plan estratégico, que se debe abordar si queremos alcanzar los objetivos marcados. Ciertamente es que nos encontramos con una serie de problemas de interpretación, como pueda ser que los costes externos de un ejercicio se convierten en internos en el siguiente, sin que hallamos llegado a hacer estas precisiones por el momento temporal estático en que se realiza el Plan (al inicio del mismo), que deberán ser corregidas con el transcurso del tiempo a medida que se llevan a cabo la ejecución de las distintas acciones.

Gráficamente hemos elaborado un diagrama de GANTT respecto al orden de actuaciones, en forma de cronograma (Anexo II) que visualmente nos permite tener idea de la manera en que se pretender ejecutar dichas acciones.

3. La medición del Plan.

Como en cualquier proceso de planificación hemos abordado una serie de herramientas para poder llevar a cabo la medición del Plan, con un doble objetivo: en primer lugar verificar el cumplimiento de las distintas acciones previstas (indicadores de implantación o actividad) y, consiguientemente, llevar a cabo la adopción de todas aquellas medidas que sean necesario implantar para evitar las desviaciones del Plan, sobre la marcha a la hora de ejecutar el mismo, cuando no proceder a modificar, expresamente, alguna acción que se considera mejor realizarla de otra forma por la propia experiencia práctica en la ejecución de aquél.

En segundo lugar, los indicadores que hemos intentado establecer, siendo totalmente conscientes de las dificultades y limitaciones en la verificación de los mismos, son indicadores de productos e indicadores de impacto, ambos tienen la misma finalidad, la diferencia estriba en el alcance de unos y de otros. Los primeros pretenden verificar, en cierta medida, la utilidad y el rendimiento en la consecución de los objetivos operativos propuestos, mientras que los segundos pretenden un mayor alcance, y es intentar verificar si las estrategias planteadas se han alcanzado.

Como fácilmente puede desprenderse de un análisis basado en aplicar el sentido común, los resultados que se obtengan hay que tomarlos con reservas, como ya hemos prevenido al lector al inicio de este apartado, así como los resultados no nos van a producir un resultado matemático. Esto es en este caso y en cualquier proceso de planificación, lo que nos deben aportar, en mi modesta opinión, es evidencia de que la situación ha cambiado y la tendencia comienza a producir los resultados óptimos que pretendíamos, en el presente caso el funcionamiento integrado, en sus tres vertientes, antes estudiadas, de un sistema de gestión económica municipal que discurra por los cauces de una mejora continua en la eficacia y eficiencia de los fondos públicos, en sus múltiples manifestaciones.

Para terminar, se pretende la formación de un cuadro de mando integral que aglutine todos los indicadores con ánimo de intentar dar una información rápida y completa del seguimiento de la gestión económica, así como servir de base o antecedente de los indicadores generales de gestión que son necesarios que integren la memoria de la Cuenta General que acompaña a ésta, en virtud de las nuevas obligaciones legales expuestas en la nueva Instrucción de Contabilidad para la Administración Local, aprobada por Orden de 26-11-2.004, y con entrada en vigor a partir del 01-01-2.006.

D. Resumen, reflexiones y conclusiones.

En este último apartado se trata de poner de manifiesto el contenido del Plan de Mejora de forma muy resumida como corolario a todo lo expuesto: se hacen constar las cuatro grandes líneas principales que deben integrar la gestión económica integral de una Entidad Local: un sistema ágil y eficiente de gestión presupuestaria (en sus distintas vertientes de gastos, ingresos y operaciones no presupuestarias), incardinando un sistema de control a través de la creación de un sistema de fiscalización integral y vertebrado por un sistema de información contable que aporte valor real a la hora de adoptar decisiones, más allá de un mecanismo obligado de dación de cuentas (Anexos III, IV y V). Terminaremos, en cuarto lugar, con la implantación de un sistema de firma electrónica que nos haga avanzar en un proceso de mejora continua con los actuales avances tecnológicos de que se disponen.

Las reflexiones que debemos hacernos ante un Plan de semejante calibre, es ser conscientes de todas las limitaciones y dificultades que nos vamos a encontrar en dicho proceso, que deberemos sortear con grandes dosis de ilusión desde una perspectiva, en todo caso, absolutamente pragmática. Ambos aspectos no son excluyentes, sino todo lo contrario, nos enseñan a ver la realidad y a ilusionarnos con mejorarla. Para nada desperdiciaremos las oportunidades de mejora que el propio proceso dinámico en el que nos vamos a embarcar nos va a producir.

Finalmente, también debemos prever la posibilidad de ofrecer una serie de alternativas a la hora de la aprobación del mismo por los máximos responsables políticos, que son al fin y a la postre quiénes deben dar luz verde a un proyecto de esta naturaleza. Esta importantísima consideración ya se ha tenido en cuenta cuando en el equipo de mejora se ha previsto la presidencia del concejal de hacienda y organización que, por su doble condición, es indispensable de soporte al proceso.

Por ello, en el propio documento de planificación es perfectamente posible su realización por fases, el reajuste de anualidades, la dilatación en un tiempo mayor, si se cree conveniente de alguna fase, etc... Sin perder el pragmatismo, tantas veces aludido, se pone una vez más de manifiesto a la hora de llevar a cabo estos comentarios, habiendo sido conscientes a la hora de proceder a la presente planificación.

La conclusión final que puede recoger en pocas palabras todo lo expuesto en el Plan, por tanto, es la siguiente: **ILUSOS NO, ENTUSIASTAS SI.**

ANEXO I

RESUMEN POR OBJETIVO ESTRATEGICO

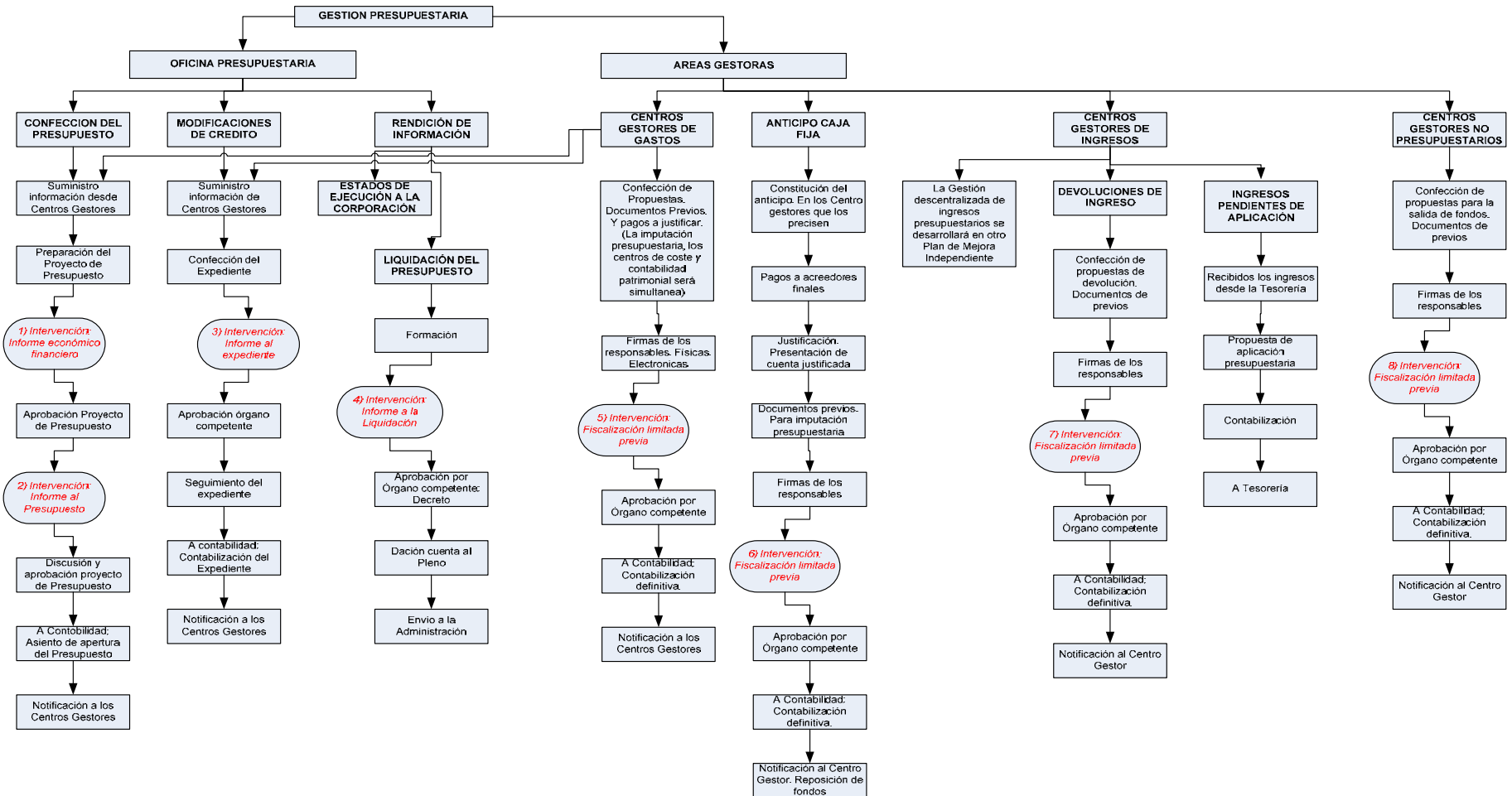
CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	AÑO	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL COSTES
1	Implantar un sistema integral de gestión presupuestaria y contable	2006	5.932,50 €	88.434,22 €	94.366,72 €
		2007	28.676,16 €	23.000,00 €	51.676,16 €
		2008	3.100,65 €	12.000,00 €	15.100,65 €
		Totales	37.709,31 €	123.434,22 €	161.143,53 €
2	Crear un sistema integral de fiscalización	2006	5.497,50 €	54.457,60 €	59.955,10 €
		2007	3.353,15 €	90.000,00 €	93.353,15 €
		2008	7.486,15 €	3.000,00 €	10.486,15 €
		2009	5.926,84 €	5.000,00 €	10.926,84 €
		2010	2.984,75 €	12.000,00 €	14.984,75 €
		Totales	25.248,39 €	164.457,60 €	189.705,99 €
3	Establecer un departamento funcional de contabilidad debidamente interrelacionado con los sistemas de gestión presupuestaria y fiscalización, con implantación de firma electrónica común a dichos sistemas	2008	4.573,30 €	16.000,00 €	20.573,30 €
		2009	1.995,30 €	7.000,00 €	8.995,30 €
		2010	3.969,99 €	34.000,00 €	37.969,99 €
		Totales	10.538,59 €	57.000,00 €	67.538,59 €

RESUMEN POR AÑOS

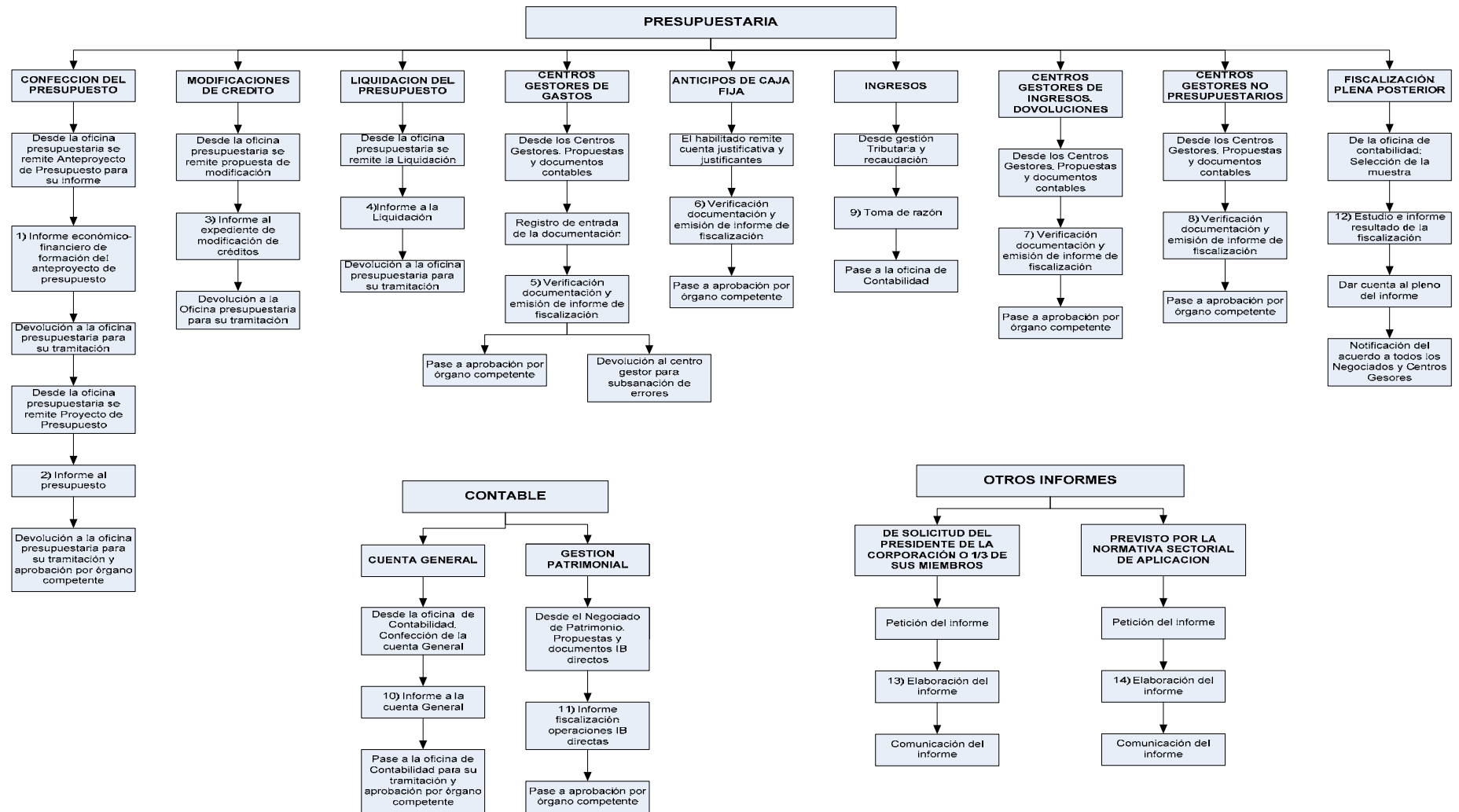
AÑO	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL COSTES
2006	11.430,00 €	142.891,82 €	154.321,82 €
2007	32.029,31 €	113.000,00 €	145.029,31 €
2008	15.160,10 €	31.000,00 €	46.160,10 €
2009	7.922,14 €	12.000,00 €	19.922,14 €
2010	6.954,74 €	46.000,00 €	52.954,74 €
totales	73.496,29 €	344.891,82 €	418.388,11 €

[illegible]

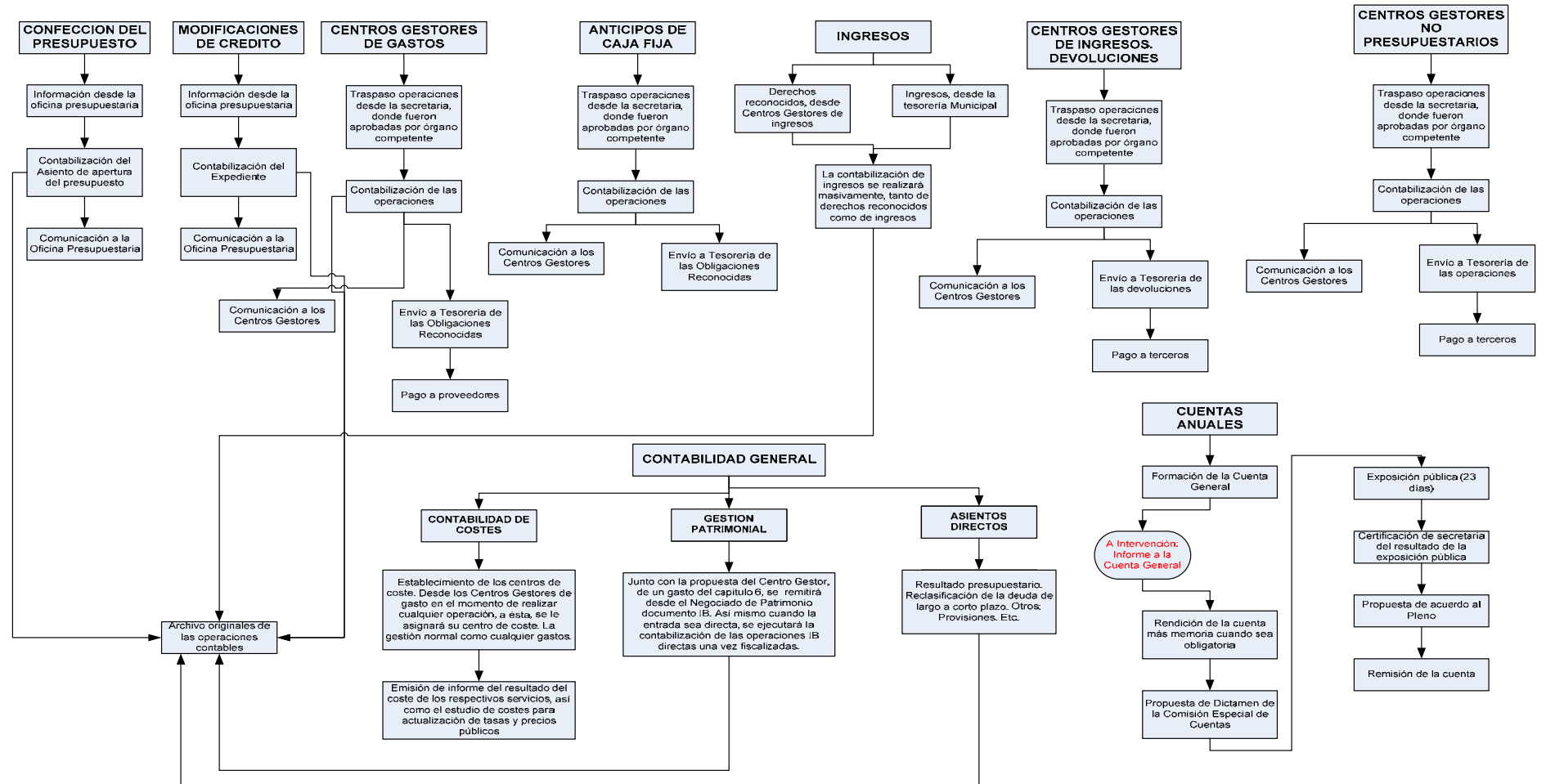
OFICINA PRESUPUESTARIA



INTERVENCION FISCALIZACION



OFICINA DE CONTABILIDAD



**CONTENIDO MATERIAL DEL TRABAJO:
EL PLAN DE MEJORA**

***PLAN DE MEJORA PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA
DE GESTION PRESUPUESTARIA Y CONTABLE
DESCENTRALIZADO Y CONSIGUIENTE ORGANIZACIÓN DE LA
INTERVENCION DE UNA ENTIDAD LOCAL.***

Agradecimientos:

Sirvan las presentes líneas para agradecer a D. Guillermo Ivorra Soler, jefe del negociado de intervención del Ayuntamiento de Mutxamel, su valiosa e indispensable colaboración en la preparación del presente Plan de Mejora, sin cuya participación no hubiera sido posible su realización.

También agradecer al resto del personal del Área Económica de dicho Ayuntamiento, así como al departamento de informática su apoyo personal y material en la colaboración para la elaboración del plan y, sobre todo, para la puesta en marcha del mismo.

Finalmente, agradecer al tutor del trabajo D. José Luís Pablos Rodríguez sus valiosas aportaciones y comentarios constructivos que han aportado valor a este modesto Plan de mejora.

Extender dicho agradecimiento, por ser de justicia, a la coordinadora del curso y a todos los profesores participantes en el mismo, por el interés mostrado en la edición del curso y en la participación en el mismo, respectivamente.

INDICE

LA PRESENTACION DEL PLAN.....	2
EL PLAN DE MEJORA	16
INDICE DEL CONTENIDO DEL PLAN	18
I. RESUMEN EJECUTIVO	19
II. INTRODUCCION.....	24
III. el diagnóstico.....	27
A. El contexto.....	27
1. La misión.....	27
a) Ubicación del servicio en el organigrama general.....	27
b) Funciones de la Intervención.....	28
c) Características del público usuario de nuestros servicios.....	29
d) El ámbito territorial de actuación.....	29
e) Nivel de actividad de la organización.....	30
f) Recursos humanos y económicos.....	31
g) Los rasgos de cultura organizacional más significativos.....	32
2. La Visión.....	33
3. Valores compartidos.....	33
B. El problema a resolver.....	33
1. La definición del problema.....	34
a) Magnitud del problema.....	34
b) Causa del problema.....	34
c) Responsables del problema.....	35
2. Análisis DAFO.....	35
3. Conclusiones.....	38
IV. La propuesta de mejora.....	39
A. Las Herramientas que vamos a utilizar.....	39
B. Los objetivos.....	41
1. Objetivos estratégicos.....	42
2. Areas claves de resultados.....	44
3. Objetivos operativos y acciones concretas en desarrollo de los mismos.....	45
C. La implantación. Los costes y el cronograma.....	61
1. Los costes económicos del Plan de Mejora.....	62
2. Cronograma del Plan de Mejora.....	64
D. La evaluación.....	67
1. Fichas de seguimiento en la ejecución del Plan.....	67
2. Indicadores de cumplimiento de los objetivos del Plan.....	68
a) Indicadores de actividades y productos.....	69
1. Indicadores de implantación o actividad.....	69
2. Indicadores de productos.....	71
b) Indicadores de impacto.....	74
c) Indicadores generales de gestión.....	76
1. Indicadores financieros y patrimoniales.....	76
2. Indicadores presupuestarios.....	77
3. Indicadores de gestión genéricos.....	78
d) El cuadro de mando integral.....	79
E. A modo de conclusión.....	80
V. bibliografía.....	81
A. Autores.....	81
B. Material de Cursos de Formación y otra documentación de interés.....	82
C. Disposiciones normativas y otros.....	82
VI. los anexos.....	84
A. Anexos del objetivo estratégico nº 1.....	84
B. Anexos del objetivo estratégico nº 2.....	107
C. Anexos del objetivo estratégico nº 3.....	113
ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.....	138
A. Diagramas de procesos.....	138
B. Cuadros de costes por acción.....	142

I. RESUMEN EJECUTIVO

La motivación que nos ha llevado a redactar el presente Plan de Mejora parte de la falta de procesos de gestión económica en el Ayuntamiento y de forma un poco más concreta, la falta de procedimientos de gestión del presupuesto y operaciones no presupuestarias, así como de una inadecuada fiscalización de dichas operaciones y reflejo contable de las mismas, como quedará reflejado en el diagnóstico que se contiene en el presente documento.

Al hilo de las carencias detectadas y la indudable ilusión puesta en la confección del presente documento (siempre con los pies en el suelo), el Plan pretende no sólo la creación de unos sistemas de gestión económica, sino aprovechar la experiencia de la gestión en ésta y otras entidades locales, a fin de conseguir unos sistemas de gestión basados en los principios de celeridad y legalidad, con altas dosis de calidad en la gestión, que sitúen al ente local a la cabeza de la gestión de las áreas económicas y como punto de referencia o modelo para otros entes locales.

En definitiva, se trata de crear unos sistemas de gestión que acerquen la misma a los verdaderos gestores o responsables de la misma, no dejando en manos de terceros la adopción de decisiones en materia económica que legítimamente y, me atrevería a decir obligatoriamente, corresponden a los gestores políticos y técnicos encargados de llevar adelante la acción del gobierno municipal de turno.

Dicho con otras palabras, que los gestores se encarguen de gestionar, y la intervención municipal de fiscalizar y contabilizar, y si se consigue una maquinaria lo suficientemente “engrasada” se conseguirá el doble objetivo de una gestión económica ágil y eficiente, con elevados parámetros de cumplimiento de la legalidad, no siendo incompatibles, en modo alguno, ambos aspectos.

El modelo que se pretende implantar debe estar, por tanto, dimensionado y adecuadamente coordinado en todas sus facetas o actores intervinientes para conseguir que funcione. No lograremos los objetivos marcados si uno de los aspectos u objetivos se cumple pero en el resto no avanzamos de forma adecuada, teniendo en cuenta, eso sí, el alcance de nuestro Plan que es conseguir unos cauces más adecuados que mejoren la gestión económica entendida en su más amplio sentido, sin olvidar que se encuentra incardinada dentro de la gestión municipal que es mucho más amplia y que rebasa el objeto del presente Plan.

La metodología de trabajo parte de la observación de los actuales sistemas de gestión (prácticamente inexistentes, por no decir inexistentes) y de la reflexión de una adecuada articulación de los actores que entran en juego en la gestión económica de un ente local.

Consideramos necesario establecer una planificación para conseguir, en última instancia, la finalidad perseguida con el Plan, a través de la formulación de un Plan estratégico, agrupando los objetivos por materias homogéneas que permitan una

adecuada coordinación en las acciones que se propongan sin que ello suponga, en modo alguno, la imposibilidad de simultanear varios objetivos en el tiempo, entre otras razones, porque las personas que van a intervenir en la implantación del Plan son distintas, aunque exista, evidentemente, una coordinación común.

Esa coordinación común viene constituida por la creación de un equipo de mejora que lidere el proyecto, en sus distintas vertientes, y que serán los responsables de su implantación, si finalmente se decide ésta. Ello no quiere decir que no vayan a intervenir otros muchos actores de la organización.

El presente Plan de mejora pretende su implantación en una entidad local (municipio por más señas) de tamaño medio (en el proceso de diagnóstico se ha elaborado una información muy detallada sobre las características del mismo). Pero su vocación es mucho mayor, dado que el alcance que se pretende conseguir con el Plan de mejora no se agota con su implantación en la entidad local (al menos ese es nuestro deseo) en que presto mis servicios, por dos razones: la primera de ellas es porque la metodología es perfectamente aplicable a cualquier entidad local, estribando la diferencia en los medios humanos y materiales de que disponga cada organización así como del volumen de actividades, la segunda razón viene de la mano, al sernos de aplicación las mismas normas jurídicas (con ligeras matizaciones por el índice poblacional de nº de habitantes), de la necesaria existencia de unos sistemas de gestión presupuestaria, fiscalización y contabilidad, bien diseñados y planificados.

Puede resultar, en cierta medida chocante, que sea la Intervención municipal quien sea el motor de impulso para que se implanten en la organización dichos sistemas de gestión, pero ello es debido a la falta de liderazgo de la organización política para acometer un proceso de esta naturaleza, como de hecho sucede en multitud de Corporaciones Locales². Acaso encuentre justificación por la necesidad de establecer unos mecanismos de fiscalización y contabilización de las distintas operaciones que llevan a cabo las entidades locales, responsabilidad legalmente atribuida al Interventor local, que hace imposible dicho cumplimiento de forma adecuada sin la existencia de unos cauces de la gestión económica que fiscalizar y, posteriormente, reflejar en la contabilidad del ente local.

Para dotar de metodología la elaboración de un Plan de mejora de estas características, se ha abordado, en profundidad, el análisis tanto de la unidad como de la organización mediante una análisis DAFO, que ha puesto de manifiesto la situación de vulnerabilidad de la Entidad Local confirmando lo expuesto hasta el momento presente.

El Plan del mejora pretende abordar el desarrollo de la implantación del mismo a través de un proceso de planificación estratégica en cinco años, distinguiendo por materias afines u homogéneas tres objetivos estratégicos concretos. Éstos son objeto de desarrollo, a su vez, en objetivos operativos anuales y en acciones concretas.

Como otras herramientas complementarias necesitaremos modificar la relación de puestos de trabajo para la creación de plazas que consideramos necesarias, así como

² Ello no significa, no obstante, que la implicación de la dirección política en la plasmación del Plan tenga que ser total y decidida.

para la asunción de nuevas responsabilidades a distintos puestos de trabajo. Finalmente, necesitaremos de la confección de un Plan de formación. De igual forma, cuando nos refiramos a los indicadores, por la tipología en la utilización de los datos obtenidos de los mismos, formaremos un cuadro de mando integral, como instrumento muy valioso en proporcionar múltiples informaciones relativas a los objetivos del Plan y de la propia gestión económica, que, a su vez, servirán al grupo de mejora para verificar el grado de cumplimiento de aquél.

El primer objetivo estratégico pretende implantar un sistema integral de gestión presupuestaria y contable en un plazo de tres años. Los objetivos operativos anuales que, en ocasiones, son más de tres (uno por año) con ánimo, a su vez, de subdividir por materias concretas las acciones que necesitaremos abordar, pretender concretar los distintos campos en los que se debe incidir para lograr el éxito de la estrategia planteada por orden cronológico.

En primer lugar se pretende la creación de una oficina presupuestaria que permita a continuación la creación de los distintos centros gestores de ingresos, gastos y operaciones no presupuestarias, para que de forma descentralizada se lleve a cabo no sólo la realización física de los documentos que sustentan las distintas operaciones, sino sobre todo la asunción de la responsabilidad en la gestión que a cada uno de los responsables políticos y técnicos se les asigne. De forma simultánea se pretende que con la gestión de las operaciones de gasto, fundamentalmente, se lleve a cabo una adecuada interrelación o coordinación con los responsables del patrimonio, creando verdaderos sistemas de gestión patrimonial integrados³.

El segundo objetivo estratégico persigue la implantación de un sistema de fiscalización en el plazo de cuatro años (simultáneamente a la creación del sistema de gestión presupuestaria, en los primeros tres años). El primer objetivo es la implantación de sistemas de fiscalización limitada previa tanto en ingresos (toma de razón), gastos, como en operaciones no presupuestarias. Por su indudable complejidad, en los siguientes objetivos operativos de los años siguientes se pretende la implantación progresiva de los sistemas de fiscalización plena posterior, contando para ello, con la colaboración de empresas consultoras externas en un alto grado. También se pretende la implantación de un sistema de informes de naturaleza económica, exigidos a la Intervención municipal por la normativa local o sectorial de aplicación que cierre el círculo de una adecuada fiscalización de la gestión económico-financiera de la entidad local, junto al control financiero de las entidades dependientes de ésta.

Como último objetivo estratégico se pretende el establecimiento, superando viejas concepciones, de un departamento funcional y moderno de contabilidad que refleje adecuadamente todas las operaciones de la forma más rápida y fidedigna posible, con el que poder proporcionar una valiosa información a los gestores de la entidad local en la toma de decisiones en la implantación de las distintas políticas públicas. Con idéntica funcionalidad se pretende la rendición obligatoria de las Cuentas anuales. También se

³ La gestión patrimonial, por desgracia, es la eterna olvidada en las entidades locales, por ello la nueva Instrucción de Contabilidad para las Entidades Locales, aprobada por orden de 23 de noviembre de 2.004, en la regla 16ª establece la constancia en los registros de contabilidad de los bienes y derechos que deben constar en el oportuno Inventario General.

pretende la implantación de un sistema de contabilidad de costes que permita un adecuado seguimiento del coste de los servicios que se determinen, en claro ánimo de poseer información para rentabilizar los recursos del ente local, siempre escasos. Habrá que añadir un sistema de encuestas que tengan en cuenta el grado de utilidad y calidad de los distintos servicios con el que poder poner en relación la utilidad/coste.

Finalmente, con ánimo de conseguir la implantación ineludible, antes o después, de las nuevas tecnologías de la gestión y de la información, la implantación, como corolario a todo lo expuesto, de un sistema de firma electrónica que tienda por una parte, a comunicar al ciudadano con sus administraciones locales a través de redes informáticas (nos referimos en el presente caso a la presentación telemática o electrónica de facturas u otros documentos contractuales o de naturaleza económica). De otra parte a ir eliminando, en la medida de lo posible, el papel en las tramitaciones administrativas, evitando el continuo trasiego de papeles así como de la pesada carga del archivo manual de la documentación administrativa.

La planificación sustentada en el presente Plan de mejora persigue (al menos lo intenta) una adecuada coordinación de cada una de las acciones para que, aunque se lleven a cabo de forma simultánea, no se produzcan distorsiones a la hora de su aplicación y, sobre todo, al final del período de los cinco años permita una adecuada puesta en marcha de los sistemas de gestión que se pretenden implantar. Se trata, sin duda, de un proyecto ambicioso que requiere el ejercicio simultáneo de diversas acciones para que consigamos nuestro objetivo final.

Se ha estimado como conveniente el establecimiento de tres áreas claves de resultados, comunes a los tres objetivos estratégicos, con ánimo de conocer de forma detallada el coste que supone la implantación de un Plan de esta naturaleza. Para ello se han distinguido entre los recursos humanos necesarios, recursos materiales y otros recursos indirectos (entendidos como la necesaria prestación de servicios por el sector exterior o privado). Se ha elaborado un cuadro de costes por cada objetivo estratégico y uno general que resumen los costes totales de implantación, distinguiendo entre los recursos con los que ya cuenta la entidad local, respecto de los que son necesarios dotar presupuestariamente, con ánimo de tenerlos en cuenta en la aprobación del presupuesto de cada ejercicio económico y no quede en agua de borrajas el presente proyecto.

El cronograma viene a poner de manifiesto, gráficamente, las afirmaciones señaladas en párrafos anteriores, es decir, a periodificar adecuadamente la realización de cada una de las acciones de que consta cada objetivo operativo, debidamente coordinada con el resto de acciones de otros objetivos (se adjuntan como anexos los cuadros de coste de cada acción concreta, a fin de tener una adecuada información desagregada).

En materia de herramientas de evaluación se han distinguido cuatro tipos de indicadores. El primer grupo lo conformaría los indicadores de actividad, es decir, aquellos indicadores que permitirán al grupo de mejora el conocimiento respecto al grado de cumplimiento de las distintas acciones que componen los objetivos del Plan, para reformulación de los mismos, adopción de decisiones complementarias, etc... El segundo grupo vendría constituido por los indicadores de productos o de resultados finales que habremos conseguido con la implantación de los objetivos del Plan, para

pasar a un estadio mayor o de segundo grado en la medición de los indicadores de impacto que persiguen verificar no sólo el cumplimiento concreto de cada objetivo sino la tendencia positiva de las estrategias planteadas, por tanto, con un mayor alcance que los anteriores.

Hemos acompañado a los indicadores precitados, aquellos otros indicadores generales de gestión que puedan ser de interés (sin ánimo exhaustivo, sólo indicativo) formando todos ellos un cuadro de mando integral con periodicidad mensual, como herramienta de suministro de información a los gestores, en última instancia, de la entidad local.

Finalmente, hemos acompañado al Plan de una serie de anexos que puedan servir como guía o ejemplos ilustrativos de lo pretendido con el Plan de Mejora, basados en las propias experiencias municipales o de otras entidades locales. Como cuadros para mayor información, hemos realizado el desglose económico del coste de cada una de las acciones por objetivo operativo, en desarrollo de cada objetivo estratégico, sobre todo, insisto una vez más, a efectos de la presupuestación anual en cada ejercicio económico (de los cinco en que consiste el Plan). Como gráficos hemos considerado conveniente la realización de unos diagramas de flujos⁴, realmente intuitivos, de los procesos de gestión que se pretenden implantar, poniendo de manifiesto la interrelación existente entre los mismos.

Por último, repetir una vez más, la necesaria carga de ilusión que, un proyecto ambicioso de esta naturaleza, debe producirnos una fuerte motivación suficiente para; en primer lugar, confeccionar este modesto Plan que a continuación se presenta, y en segundo lugar ser conscientes en todo momento de las dificultades que la ejecución y plasmación del mismo va a conllevar. No debemos perder de vista, en ningún momento, la realidad que nos rodea, pero que sólo con fuertes dosis de ilusión y motivación, conjugada con aquélla, nos podrá dar la fórmula con la que conseguir el éxito, en la medida de lo posible, de lo pretendido con el presente Plan de mejora.

⁴ Basada en técnicas PERT, orientada a la estructura del proyecto para relacionar las distintas tareas que componen las tres grandes áreas sobre las que inciden, directamente, los objetivos estratégicos. Se ha utilizado como material de apoyo, entre otro, los diagramas de análisis de procesos suministrados por **Salvador Parrado**, en el módulo 7 del IV Curso de Dirección Pública Local. También el material suministrado por la **Consultora OPSNEO** en el curso La Función Directiva en la Administración Local, impartido por ésta para la Diputación Provincial de Alicante, en el último trimestre de 2.003.

II. INTRODUCCION

Sirvan estas primeras líneas como aclaración previa a los comentarios que se van a verter a continuación, a modo de situar de forma adecuada los límites del problema que pretende afrontar el Plan. A pesar de las obligaciones legales contenidas en las normas jurídicas que regulan la gestión presupuestaria de las entidades locales y la correspondiente fiscalización y contabilización de las operaciones, nos encontramos con un panorama que desconoce, cuando no confunde, las distintas funciones.

El objetivo primordial de este plan, grosso modo, es definir las correspondientes funciones deslindando la frontera entre unas y otras funciones, así como articular los ineludibles cauces de relación que existen entre ellas. El Plan de Mejora tiene como referente una entidad local concreta, como no podía ser de otra forma, de aproximadamente 20.000 habitantes de derecho con una población de hecho bastante superior que podría configurarse, por los efectivos con que cuenta, como un municipio tipo de área metropolitana de mediano tamaño y organización (entre 40.000 a 50.000 habitantes).

Pero el valor añadido pretendido con el presente trabajo, aparte de intentar sistematizar las distintas funciones expuestas en el párrafo anterior, es que pueda servir de guía y referente no sólo al Municipio base o de aplicación sobre el que se articula el Plan, sino también a todos aquellos municipios de similares características o, incluso, de población superior al serles de aplicación la metodología que se va a exponer en el presente documento, sin perjuicio de ajustar, partiendo de la situación concreta de cada Entidad Local (diagnóstico), los medios humanos y materiales necesarios en cada organización, en función de su tamaño, actividad, etc...

Queda clara, por tanto, cuál es la motivación esencial del presente Plan de Mejora: crear los cauces adecuados para establecer un sistema de gestión presupuestaria que confeccione, modifique y ejecute de forma adecuada los créditos del presupuesto de gastos de forma descentralizada⁵, o dicho con otras palabras, que acerque la gestión económica a los responsables administrativos encargados de llevar a cabo las distintas actuaciones que contienen connotaciones económicas. Como decía al principio, es práctica habitual en nuestro Ayuntamiento, y, en la mayor parte de entidades locales, de no establecer cauces adecuados para una gestión presupuestaria ordenada y que cumpla con las directrices de las normas legales que la regulan.

Asimismo se pretende establecer, al hilo de la gestión presupuestaria descentralizada, un sistema de fiscalización y contabilidad de las distintas operaciones que afiance las

⁵ La gestión presupuestaria descentralizada en ingresos no se analizará en el presente informe, debido a que un compañero de promoción del IV Curso de Dirección Pública Local, llevará a cabo un exhaustivo análisis de dicha gestión, en un Plan de Mejora específicamente diseñado para la implantación de un sistema de esta naturaleza.

tres patas en que se debe articular el procedimiento económico-financiero de una entidad local: gestión, fiscalización y contabilización de las operaciones soportadas en los correspondientes documentos de gestión.

La implantación de un sistema de esta naturaleza parte de la experiencia acumulada de muchos años de ejercicio en este y otros Ayuntamientos que funcionan por parámetros parecidos, respecto a cuál se considera el modelo ideal de gestión y fiscalización en una entidad local. Sistema que pretende implantarse, en su totalidad, en un lapso temporal que no vaya más allá de cinco años (2006-2010, ambos inclusive) y que cuenta con el respaldo de los gestores políticos al ser conscientes de los defectos de la gestión y fiscalización en el Ayuntamiento, sin que las fechas sean absolutamente determinantes de su éxito, en caso que deba sufrir modificaciones o dilatarse en un periodo de tiempo más largo.

El motivo de que se aborde desde los responsables de la Intervención municipal es el detallado conocimiento de la materia que tiene imbricaciones jurídico-económicas y de organización, y que por mor del perfil de las personas que prestan sus servicios en dicha área son las más idóneas para afrontar un problema de la magnitud descrita.

Por tanto, el Plan de Mejora pretende el relanzamiento de la actividad económico-financiera de la entidad local, a través de la creación de un sistema de gestión, unido a la existencia de unos verdaderos instrumentos de control que la adecuen a los parámetros de legalidad y eficiencia, dotando de agilidad al sistema sin merma de los preceptivos controles de legalidad que vienen impuestos por la normativa. En la creación de dichos sistemas y/o instrumentos se abordarán las necesidades humanas y materiales, de procesos, etc... para llevar a buen puerto una iniciativa de esta índole.

En definitiva, como se puede intuir, no se trata sólo de la creación de unos sistemas de gestión y control que pasen de realizarse por unos funcionarios a otros, se trata de un cambio de filosofía en la gestión que pretende concretar los planes de acción municipal que se deben contener en los presupuestos anuales, vinculando los objetivos políticos con la necesaria gestión económica para poder alcanzarlos, así como un adecuado seguimiento que permita verificar el grado de cumplimiento de los mismos, unido a una asunción de responsabilidades a los encargados de dicha gestión.

Al tratarse de un Plan de implantación no ha habido que dedicar excesivo tiempo a identificar el problema, dada la falta de sistemática tanto en la gestión como en la fiscalización palpable a todas luces por cualquier integrante de la organización municipal. Los esfuerzos se han dirigido en analizar cuáles serían las mejores opciones en los sistemas de gestión que se pretendían implantar, llegando a la conclusión unánime de proceder a una gestión descentralizada con una fiscalización limitada previa que hiciera ágil la tramitación administrativa, cumpliendo los dos principios esenciales de cualquier gestión pública: eficiencia y legalidad.

La implantación de los nuevos sistemas pretende abarcar la gestión directa municipal con una perspectiva integral, sin tener en cuenta los otros sistemas de gestión descentralizada a través de la creación de organismos autónomos, entidades públicas locales empresariales o sociedades mercantiles dependientes de los entes locales. Es

cierto que, en estos supuestos, si se ha abordado el cumplimiento de los aspectos de fiscalización y control a los que la normativa obliga, pero sin entrar en la gestión particular propia de dichos entes que, dicho sea de paso, cuentan con autonomía para su autoorganización, aunque se encuentren sometidos en su gestión al control que se verifique por el director del Área de que dependan.

En resumen, por todo lo dicho, el Plan se debe estructurar en como alcanzar la consecución de los objetivos sobre los tres pilares comentados en párrafos anteriores. Para ello habrá que diseñar el iter que se debe seguir para la creación de una oficina presupuestaria y centros gestores del gasto e ingreso (recordar que nuestro Plan no abordará la gestión de ingresos al encontrarse recogida, expresamente, en otro documento a desarrollar por otro compañero), con la confección de las herramientas informáticas adecuadas que permitan una gestión ordenada, formación del personal y atribución de responsabilidad en este sentido. La fiscalización recogerá la forma de ejercer un control previo limitado y pleno posterior de todos aquellos gastos e ingresos que se tramiten descentralizadamente, así como cualesquiera otros informes que sean necesarios en cumplimiento de la normativa presupuestaria y contable vigente.

Para ello, se deberá elaborar un programa que contenga el sistema de informes de la fiscalización limitada previa, establecimiento de poblaciones para seleccionar las muestras sobre las que se llevará a cabo una serie de pruebas para dotar de seguridad al sistema en el informe de fiscalización plena posterior. Finalmente, el sistema de contabilidad asociado a la gestión presupuestaria deberá permitir la contabilización adecuada de todas las operaciones que permita el reflejo de una imagen fiel de la situación económico-financiera de la entidad, aderezado con una serie de ratios de fácil comprensión que hagan posible la adopción de decisiones de manera rápida y acertada a los responsables políticos de la gestión.

Para verificar el adecuado seguimiento y cumplimiento de los objetivos contenidos en el Plan se llevará a cabo la formación de un cuadro de mando integral en el que se recogerán indicadores concretos de ejecución del Plan de mejora, así como otros indicadores generales de la gestión que permitan una adecuada evaluación e información de la gestión económico-financiera en sus distintos aspectos de gestión, control, etc...

Por último, acompañarán al Plan, unos anexos que puedan servir de modelo o guía del trabajo que se pretende realizar, así como una serie de tablas o gráficos que permitan entender de manera sencilla pero detallada el alcance del Plan de Mejora, para terminar con la bibliografía manejada.

III. EL DIAGNÓSTICO.

En este apartado vamos a analizar el contexto concreto en que se va a implantar el Plan de Mejora que, como exponíamos en la introducción, variará en las decisiones concretas que se adopten de la situación, características y actividades de cada Entidad Local, por ello es indispensable un análisis de esta naturaleza.

No obstante, como también tuvimos ocasión de comentar, que el diagnóstico se deba realizar y pueda variar (con seguridad) de una entidad local a otra, no significa que la metodología utilizada pueda ser aplicable o utilizable por cualquier entidad local y, todo ello, sin perjuicio de la coincidencia en el punto de partida del análisis del problema que vamos a abordar: la falta de cauces para una gestión presupuestaria adecuada y la consiguiente falta de sistemas de fiscalización debidamente cohonestados con aquéllos y su posterior reflejo contable.

Sin mayor dilación, vamos a entrar en el análisis del contexto y del problema concreto a resolver.

A. El contexto.

En principio los destinatarios del Plan son responsables técnicos y políticos de la organización, por lo que conocen perfectamente la misma. No obstante lo dicho, dado que el Plan tiene por objeto su presentación exterior, creemos conveniente llevar a cabo el análisis de las funciones del servicio concreto que impulsa el Plan⁶, en el marco de un municipio de tamaño medio, como ya tuvimos ocasión de exponer con anterioridad.

1. *La misión.*

Para poner de manifiesto las funciones que realiza el servicio encargado de impulsar el Plan, en el contexto de una organización municipal (de una entidad local), se hace necesario proceder a estudiar una serie de apartados que justifiquen y hagan comprender la definición que vamos a llevar a cabo.

a) Ubicación del servicio en el organigrama general.

La intervención municipal (en cualquier Ayuntamiento) se integra en el Área Económico-financiera con dependencia orgánica del correspondiente director del Área

⁶ Hemos utilizado como material de apoyo el módulo I de **OPSNEO**, en el curso ya citado sobre la Función Directiva en la Administración Local. **Albert Galofré** en La Dirección por Objetivos (D.P.O.) Teoría y experiencias prácticas, repartido en el módulo 4º del IV Curso de Dirección Pública Local.

y/o concejal delegado en dicha materia. Funcionalmente, dada las especiales características que conlleva la función interventora, tiene independencia para el ejercicio de sus funciones, de conformidad con lo establecido en el art. 222 del Real Decreto Legislativo 2/2.004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales.

b) Funciones de la Intervención.

1º.- Realizando funciones de análisis y planificación de procesos relacionados con la gestión económico-financiera y presupuestaria.

2º.- Realizando funciones de oficina presupuestaria, tales como:

- Elaboración de diversas propuestas y circulares de contenido económico.
- Confección del presupuesto y modificaciones de crédito, así como asesoramiento a centros gestores y rendición de información a través de la liquidación del presupuesto o cualesquiera otros avances de estados de ejecución del mismo.

3º.- Realizando funciones propias de la intervención como la fiscalización de actos de contenido económico:

- Fiscalización limitada previa de gastos e ingresos.
- Fiscalización plena posterior de gastos e ingresos.
- Ejecución de operaciones no presupuestarias.
- Emisión de informes de contenido jurídico y económico previstos por la ley o normativa interna municipal, o a solicitud del Presidente o 1/3 de concejales.

4º.- Realizando funciones contables propias de la intervención⁷, tales como:

⁷ Tener en cuenta la nueva regulación dada por la Ley 57/2.003 que introdujo el título X dedicado al régimen de organización de los municipios de gran población. En estos casos, el art.133, apartado b/ establece la separación de las funciones de contabilidad y de fiscalización de la gestión económico-financiera para este tipo de municipios, por lo que dichas funciones de contabilidad podrían recaer en otro órgano que no fuera la Intervención municipal.

- Contabilización reflejando todas las operaciones de gastos e ingresos y no presupuestarias.
- Confección de la Cuenta General y remisión de las mismas, en su caso, a los distintos organismos competentes.
- Contabilidad de costes, contabilización específica de la gestión patrimonial y otros asientos directos en contabilidad.

c) Características del público usuario de nuestros servicios.

1º.- Como analistas y planificadores en materia de gestión económica.

- Personal técnico municipal y político de los centros gestores.

2º.- En funciones de Oficina Presupuestaria.

- Personal técnico municipal y político de los centros gestores.

3º.- Como Intervención:

- Personal técnico municipal y político de los centros gestores.
- Todos los políticos de la corporación a través de los distintos órganos de gobierno.
- Órganos de control externo.

4º.- Como Contabilidad:

- Personal técnico municipal y político de los centros gestores.
- Acreedores y deudores.
- Órganos de control externo.

d) El ámbito territorial de actuación.

Mutxamel es un municipio del área metropolitana de Alicante que dista unos 8 km. de la capital. Tiene una población de 19.021 habitantes (según datos del padrón municipal a 24-06-2.005) distribuida en un territorio de aproximadamente 47 Km², según las Normas Subsidiarias del municipio homologadas por la CC.AA en 1.998.

Cuenta con un casco urbano en el que se concentra la mitad de la población y numerosas urbanizaciones que cuentan con el resto de habitantes, si bien el número de hecho de habitantes que residen en el municipio es muy superior a la cifra oficial del padrón debido al fenómeno de convertirse en ciudad dormitorio de la capital. Además, el desarrollo urbanístico previsto por la presentación de programas de actuación integrada revelan un crecimiento sostenible en el tiempo a ritmo de 1.000 habitantes (que se empadronen) al año. Para ello se ha iniciado un proceso de planificación urbanística municipal (confección de un Plan General) que debe intentar controlar y ordenar el citado crecimiento.

El ámbito de actuación interno propio de la Intervención en el cual se sitúa nuestro público usuario, como servicio que da soporte interno en las funciones ya descritas con anterioridad, son las dependencias municipales, que hemos de entender compuestas por todas las unidades administrativas del Ayuntamiento dirigidas por los responsables técnicos y en última instancia políticos (encargados de la adopción de decisiones), y a nivel supramunicipal los Organismos de control externo situados en Valencia (Sindicatura de cuentas) y en Madrid (Tribunal de Cuentas del Reino), sin perjuicio de las relaciones externas con los deudores y acreedores al o del Ayuntamiento..

e) Nivel de actividad de la organización.

Para que podamos hacernos una idea del nivel de actividad de la organización, en términos de gestión presupuestaria y fiscalización, el número de operaciones presupuestarias que se tramitaron a lo largo del ejercicio 2.004 ascendió a cerca de 7.000 documentos, debiendo gestionarse los mismos. En este sentido, se deberían confeccionar los informes correspondientes a cada uno de ellos, aunque sea haciendo

constar que no están sujetos a fiscalización previa. Por ende, deberán ser objeto de contabilización todos ellos.

El número de ingresos, por su parte, excede de los 50.000, si bien es cierto que a la hora de su traspaso a la contabilidad, muchos de ellos, se realizan de forma conjunta, con lo que se sitúan por encima de los 12.000 documentos, con su correspondiente toma de razón (para su fiscalización previa) y contabilización.

El número de operaciones en conceptos no presupuestarios (movimientos de entrada y salida de los mismos) supera los 1.000 movimientos, con la correspondiente fiscalización previa y oportuna contabilización.

Como otros datos de interés para situar el volumen de actividad, nos encontramos con la realización de una fiscalización plena posterior en ingresos y gastos que no superan las 200 operaciones (cien en ingresos y cien en gastos) siendo, en términos estadísticos, muy poco significativa y con un considerable margen de error, al que hay que unir el trabajo ordinario de confección del presupuesto y sus modificaciones (que en el ejercicio 2.004 ascendieron a 33).

Unido a esto, es preceptiva la confección de las Cuentas anuales de la Entidad por cada ejercicio presupuestario acompañado de la memoria de la misma, así como los estados de liquidación presupuestaria y la confección de cualesquiera otros informes preceptivos exigidos por la legislación de régimen local o sectorial de aplicación, o, solicitados por los órganos de gobierno. A lo que habría que añadir otras funciones burocráticas, confección de estadísticas, etc...

f) Recursos humanos y económicos.

Para la realización de las actividades, descritas grosso modo en el apartado anterior, contamos con una plantilla de personal destinado en la Intervención municipal que consta de 4 miembros (Interventor; jefe del negociado de intervención y contabilidad, auxiliar jefe de contabilidad y otro auxiliar administrativo de apoyo), cuyas

retribuciones del capítulo I ascienden, incluida seguridad social, a 145.578,04 € (datos consolidados del presupuesto de 2.004).

No se cuenta con otro apoyo de personal externo para la realización de estas funciones, contando, si así se puede considerar, con otros escasos recursos económicos para la compra de bienes fungibles del capítulo 2º, así como para suscripciones y para el mantenimiento de los programas de contabilidad.

Como se puede observar, se cuenta con escasos medios humanos y materiales con los que abordar un proceso de modernización que cumpla con parámetros, ya no de calidad sino de legalidad, teniendo en cuenta que el presupuesto consolidado final del ejercicio 2.004 ascendía a un total de 19.608.367,33 €, con un presupuesto de ejecución, en gastos, que no superaba el 65%.

g) Los rasgos de cultura organizacional más significativos.

Los rasgos de cultura organizacional más significativos y diferenciales de nuestra unidad se reducen a decir que nuestra función principal se sitúa en el control de la gestión interna de cualquier acto de contenido económico, en definitiva se trata de una unidad interna encargada de controlar al resto de unidades en aspectos económico-patrimoniales (incluida la contabilización de operaciones). Ahora bien, se ve obligada a servir de motor de impulso de una nueva concepción en la gestión y consiguiente fiscalización, para intentar hacer posible el cumplimiento de las obligaciones legalmente asignadas a la misma, así como al resto de la organización.

Todas estas consideraciones y reflexiones anteriores nos conducen a redactar el enunciado que define la **MISION** de nuestra unidad:

“Una Intervención municipal de calidad tiene por objeto el control de legalidad y financiero de todo acto de contenido económico, velando por una contabilidad que refleje la imagen fiel de la situación económico-patrimonial de la entidad, así como la emisión de informes jurídicos y

económicos de su competencia, de acuerdo a los principios de celeridad y eficiencia, sirviendo de motor de impulso en los procesos de modernización de la gestión económico-presupuestaria”.

2. *La Visión.*

A la vista de la misión expuesta en el apartado anterior, podemos formular la siguiente visión:

“Impulsar a la organización en la implantación de un sistema de gestión económico-presupuestaria de forma descentralizada que asigne responsabilidades a los gestores de la misma, debidamente controlada por un sistema ágil de fiscalización limitada previa y plena posterior integral, acompañado de una gestión contable moderna, en un ambiente de colaboración y eficiencia que nos configure como líder de referencia en estas materias, en el sector público de las Entidades Locales de tamaño medio – fundamentalmente entre 10.000 y 50.000 habitantes-”.

3. *Valores compartidos.*

A la luz de la definición de nuestra visión, como de la misma se desprende, podemos enumerar los siguientes valores compartidos:

Convencimiento y confianza en el sistema.
Agilidad y eficiencia.
Participación.
Coordinación.
Apoyo mutuo.
Innovación y originalidad.

B. El problema a resolver.

En este apartado vamos a analizar el problema desde una doble perspectiva si se quiere. En primer lugar, llevaremos a cabo unos breves comentarios subjetivos respecto de la magnitud del problema y de las causas y responsables del mismo para situar el mismo si quedase alguna duda a estas alturas del presente trabajo. Después, intentaremos realizar un análisis DAFO que en cumplimiento de una metodología probada nos dé evidencia o una cierta certeza del estado de la organización.

1. La definición del problema.

Vamos a comentar, brevemente, los tres apartados que nos permitan situar los términos del problema, desde su magnitud hasta sus causas y posibles responsables del mismo.

a) Magnitud del problema.

Como en la introducción hacíamos constar, la gestión económica del Ayuntamiento, como el de otras tantas Entidades Locales (por no decir la mayoría o la práctica totalidad), tiene graves deficiencias. Fundamentalmente debido a la inexistencia de sistemas de gestión.

Ello conduce a una situación en la que la falta de un sistema de gestión presupuestaria (básicamente operaciones presupuestarias y no presupuestarias de gastos) provoca la confusión de las funciones de gestión y fiscalización, y, como fácilmente puede comprenderse, no se realizan ni una ni otra bajo los más mínimos parámetros de legalidad y eficacia (no digamos nada respecto a la eficiencia que no somos capaces ni siquiera de medir).

Unida a esta situación, se añade una contabilidad que es reflejo tardío cuando no vano de las distintas operaciones que producen una información histórica tradicional que, en la mayoría de las ocasiones, no cumplen con su verdadero sentido. No digamos nada respecto de la situación de la contabilidad patrimonial o contabilidad de costes, prácticamente inexistente en el Ayuntamiento (eso siendo generosos).

En materia de ingresos la situación no es ni mucho menos mejor, aunque la existencia de un servicio centralizado de ingresos (recaudación) hace posible la gestión de los mismos, aunque de manera deficiente. Bien es cierto que el presente Plan de Mejora no tiene por objeto la gestión de ingresos por encontrarse mucho más desarrollada en otro Plan de Mejora a elaborar por otro compañero.

b) Causa del problema.

Después de tantos años en el Ayuntamiento no hace falta llevar a cabo complicados estudios para comprender que la inercia de la inexistencia de procesos en la Organización se perpetúa en el tiempo sin que nadie sepa y quiera dar solución a este problema, que no es patrimonio sólo del área económica del Ayuntamiento como fácilmente puede entenderse, siendo perfectamente extensibles dichas causas a otras áreas.

De igual forma, problema común, más agravado en el área económica, es la falta de personal cualificado que pueda dar soporte por conocimientos e iniciativa a un proceso de modernización de la naturaleza que se está describiendo. En Municipios de pequeña población que ven incrementar la misma de forma veloz, los desajustes entre los

recursos a gestionar y los medios no son siempre los adecuados. Las plazas de intervención y tesorería no han tenido continuidad en el tiempo y la falta de voluntad política de conseguir unos profesionales adecuados (habilitados nacionales y técnicos, fundamentalmente), no han permitido el despegue de una situación de estancamiento.

c) Responsables del problema.

De lo dicho puede desprenderse los responsables del problema: la propia inercia del municipio y de la organización que la representa por factores externos, como pudieran ser los fuertes incrementos poblacionales y la necesidad de contar con organizaciones cada vez más especializadas y con mayores medios que las gestionen, unido a una falta de decisión clara y unívoca de la dirección política de entender el ineludible aplazamiento en la toma de decisiones de toda índole. En definitiva, la falta de una planificación estratégica acorde con los principios de una organización moderna, ágil y eficiente.

2. *Análisis DAFO*⁸.

A mayor abundamiento de lo expuesto, con ánimo de dotar de evidencia a las afirmaciones expuestas, procedemos a realizar un análisis estratégico de la situación de la organización, a estos efectos:

ANALISIS ESTRATEGICO

A cada factor se le otorgado una puntuación o valoración de 1 a 5 para poder determinar el diagnostico de nuestra organización (siendo 1 el menor grado de acuerdo y 5 la mayor satisfacción).

Factores externos	Oportunidades	Amenazas
1- Económico.	Buena situación económica actual. (2)	Desequilibrio presupuestario entre gastos corrientes e ingresos corrientes. (3)
2- Políticos.	Situación política estable. (1)	Falta de liderazgo político y de consideración hacia los profesionales. (5)

⁸ **Salvador Parrado**, en la guía para la elaboración de Planes de Mejora, versión 3ª, marzo de 2.005, páginas 15 y ss. **Opsneo**, en el material suministrado para el módulo I, sobre Planificación estratégica, del curso sobre la Función Directiva en la Administración Local. Alicante 2.003.

3- Socio-culturales.	Perfil joven del personal. (2)	Falta de cultura relacional en la organización, compartimentos estancos. (3)
4- Tecnológicos.	Software desarrollado e implantado. (2)	Dependencia en el mantenimiento y para nuevos desarrollos, servicio estándar no personalizado, así como la continua adaptación a las nuevas tecnologías. (2)
5- Legislativo.	Mayor clarificación en las funciones a desarrollar. (1)	Adaptaciones de procesos y procedimientos ya desarrollados e informatizados. (3)
6- Comunicaciones externas (con otras unidades)	Cauce para facilitar instrucciones sobre actuaciones a seguir. (1)	Inexistencia de Intranet, burocracia en comunicaciones escritas, y en el intercambio de la documentación. (3)
TOTALES	(9)	(19)

Factores internos	Puntos fuertes	Puntos débiles
1- Formación del personal	Formación de base. (3)	Invertir en la actualización en conocimientos a todos los niveles. (1)
2- Actitud del personal	Actitud profesional. (2)	Desmotivación del personal de la unidad por la falta de una política de incentivos, no solo económicos, al igual que el resto del personal de otras unidades. (4)
3- Organización.	Existencia de procesos y procedimientos definidos. (2)	Faltan por completar procesos. (3)
4- Relaciones entre el personal.	Adecuadas (educación). (3)	Roces por indefinición de determinadas funciones. (3)
5- Sistemas de información.	Existencia de programas informáticos. (2)	Desagregación de los procesos informáticos existentes, desconexión entre ellos. (3)
6- Comunicaciones a nivel interno (del personal de la unidad).	Cauce para facilitar instrucciones sobre actuaciones a seguir. (1)	Inexistencia de Intranet, burocracia en comunicaciones escritas, y en el intercambio de la documentación. (2)
TOTALES	(13)	(16)

DIAGNOSTICO

Después de realizar el análisis estratégico y asignar la valoración de cada factor, ya contamos con las bases para diagnosticar nuestra organización.

Análisis interno	Puntos débiles	Pesan más los puntos débiles que los puntos fuertes Dominan las amenazas sobre las oportunidades  Vulnerabilidad	Pesan más los puntos débiles que los puntos fuertes Dominan las oportunidades sobre las amenazas  Ilusión
	Puntos fuertes	Pesan más los puntos fuertes que los puntos débiles Dominan las amenazas sobre las oportunidades  Desgaste	Pesan más los puntos fuertes que los puntos débiles Dominan las oportunidades sobre las amenazas  Éxito
		Amenazas	Oportunidades
Análisis externo			

Nos encontramos con más amenazas externas que superan ampliamente las oportunidades que nos ofrece el entorno, a lo que habría que añadir unos factores internos con más puntos débiles que fuertes lo que nos conduce a una situación de evidente vulnerabilidad. Todo ello, deberá tenerse en cuenta a la hora de afrontar un proceso de cambio de la naturaleza del propuesto, con ánimo de adoptar las medidas necesarias para que los objetivos marcados se puedan cumplir.

3. Conclusiones.

Sería conveniente proponer la existencia de una planificación básica por objetivos desde la cúpula política de la organización, a fin de contar con un programa de trabajo que facilite la gestión de los diversos asuntos y por ende, del control de los mismos, que tenga en cuenta un trato considerado del material humano, creando los cauces de una adecuada comunicación interdepartamental con la dirección política. Este sistema de trabajo, predicable a toda la organización, tiene su reflejo, especialmente, en la gestión económico-presupuestaria como herramienta de consecución de dichos objetivos, así como el control de dicha gestión y su posterior contabilización.

IV. LA PROPUESTA DE MEJORA.

En este apartado vamos a abordar los distintos aspectos necesarios para poder llevar a cabo la implantación de nuestro Plan de mejora que consiga los objetivos que vamos a proponer. Sin duda, el objeto de nuestro Plan constituye un reto de grandes dimensiones (no somos ajenos a la complicación que supone su implantación) que, como es lógico pensar, se puede abordar de muchas maneras. Quiero decir con ello, que es posible su realización de forma más modesta temporalizando las distintas acciones de forma más prolongada en el tiempo o, simplemente, convirtiendo el presente Plan en varios planes parciales o sectoriales.

No obstante lo dicho, hemos considerado la forma más adecuada de intentar plasmar la idea que ronda en nuestra mente, en abordar en un único Plan, aunque sea a medio plazo, todos los objetivos y acciones que entendemos necesarios para alcanzar la finalidad propuesta, aunque, cierto es decir, se requeriría de un mayor desarrollo de nuestras acciones para concretar, aún más, el alcance de cada una de ellas.

Para ello, partiremos del análisis de la herramienta que consideramos más adecuada para el cumplimiento de los distintos objetivos que estableceremos en el punto siguiente. A partir de la confección de estos dos apartados, tendremos que proceder a analizar los costes de la implantación del Plan de Mejora (en términos de recursos financieros, humanos y materiales), así como la forma de articular en el tiempo la realización de las distintas acciones por objetivo en el correspondiente cronograma.

Finalmente, terminaremos nuestro Plan de mejora con el establecimiento de un sistema de evaluación, respecto de los objetivos propuestos con las metas alcanzadas. Dicho con otras palabras, estableceremos un sistema de indicadores que nos permitan medir los logros obtenidos, entre otras consideraciones.

A. Las Herramientas que vamos a utilizar.

Hemos comenzado por este apartado para señalar que tipo de herramientas⁹ vamos a utilizar para la consecución de la finalidad del Plan de mejora, es decir, como vamos a alcanzar los objetivos que nos vamos a marcar, su medición, etc...

Para ello, consideramos que es necesario llevar a cabo la elaboración de un Plan estratégico a realizar en cinco años, fijando tres objetivos estratégicos muy claramente diferenciados, desarrollándose en objetivos operativos anuales que, a su vez, son objeto de desarrollo en distintas acciones o proyectos, como veremos en el apartado siguiente¹⁰.

⁹ **Salvador Parrado**, en la guía, ya cit., páginas 20 y ss.

¹⁰ Es interesante observar la ponencia adaptada por **José Luis Pablos Rodríguez** sobre la planificación y el control de la gestión de los servicios públicos locales: Teoría, realidad y perspectivas, que obra en la documentación del 5º módulo del IV Curso de Dirección Pública Local. En la misma se lleva a cabo una

Para la consecución de los objetivos fijados en el Plan estratégico, consideramos necesario la utilización de otras herramientas de gestión, tales como: la relación de puestos de trabajo junto con la plantilla de plazas, así como los distintos Planes de formación que sean necesarios realizar para formar, adecuadamente, al personal que deberá participar para lograr los fines establecidos en el Plan de mejora.

También entendemos preciso, para valorar los costes de implantación del Plan, la utilización de unas técnicas básicas de contabilidad de costes que nos permitan evaluar el coste total (tanto internos como externos, es decir, de los propios medios humanos y materiales de que disponemos como respecto a las contrataciones externas, etc... que sean necesarias).

Por último, la realización de un cuadro integral de mando que recoja, por una parte, los indicadores de cumplimiento de los objetivos del Plan, a los que podremos sumar otro tipo de indicadores de carácter general sobre los aspectos que consideremos de interés para los órganos gestores de la organización.

Consideramos necesario señalar la absoluta conveniencia de crear un grupo o equipo de mejora¹¹ que participe en la planificación estratégica en un doble sentido. En primer lugar, respecto de la aportación de las soluciones más adecuadas en la fijación de los objetivos en que se base el Plan, y, en segundo lugar, en el seguimiento, a través de un sistema de reuniones periódicas, de la ejecución del Plan. Dichas reuniones servirían, en su caso, para la reformulación de los objetivos, sobre la marcha, cuando ello sea preciso.

En otro orden de cosas, el propio grupo de mejora supervisaría el grado de cumplimiento de los objetivos en base a los indicadores (sistema de evaluación) previstos en el Plan de mejora, proponiendo las soluciones alternativas que se considerasen convenientes. Todo ello sin perjuicio de ir concretando el propio de verificación a través de los ajustes necesarios en los indicadores propuestos, cuando no la supresión de algunos de ellos y la formulación de otros nuevos.

El grupo de mejora consideramos que debe estar compuesto por las siguientes personas: A la cabeza visible del mismo, como director o máximo responsable el concejal de organización que a su vez, reúne, en este Ayuntamiento, la condición de concejal de personal y hacienda (lo ideal es contar con la presencia de un concejal con peso específico dentro de la propia organización política). Como coordinador de dicho grupo estaría el Interventor municipal como persona cualificada que conoce las distintas

disertación sobre el proceso de gestión y las distintas etapas que debe abarcar el mismo, estableciendo virtualidad propia a las fases de presupuestación, ejecución y control de gestión, previa la elaboración de la estrategia y planificación y programación anual. El presente Plan incluye (o trata de hacerlo) todas esas fases, pero resulta curioso cuando el propio Plan lo que intenta es implantar unos sistemas de gestión y control presupuestario que permitan, a su vez, servir de herramientas para el cumplimiento de una parte de las etapas necesarias para la implantación de cualquier otro proceso de planificación. Dicho con otras palabras, elaboramos un Plan de mejora para crear parte de los sistemas de gestión necesarios para poder llevar a cabo cualquier proceso serio de planificación, en cualquier ámbito de actuación de las Administraciones Locales.

¹¹ **Salvador Parrado**, en la documentación entregada en el módulo 7º, del IV Curso de Dirección Pública Local, sobre análisis de procesos.

materias y puede impulsar, decididamente, el proceso desde un punto de vista, digamos que profesional. El resto de componentes que integrarán el equipo de mejora serán los funcionarios responsables de las tareas propias de confección del presupuesto, contabilidad y fiscalización (jefe de negociado de intervención), la tesorera municipal, el jefe del departamento de informática y los distintos técnicos jefes de servicio o sección de la propia administración municipal.

Entendemos indispensable la participación de los distintos jefes de servicio (directores de área, jefes de servicio, de sección, etc...) como máximos responsables de las distintas unidades administrativas que van a tener una intervención directa en la ejecución posterior del presente plan, a efectos de gestión descentralizada presupuestaria, firma electrónica y otros objetivos definidos claramente en el Plan de Mejora.

Dicho grupo contará con el apoyo y presencia más puntual de otros jefes de negociado, como pueda ser el jefe del negociado de patrimonio o cualesquiera otros funcionarios que en la propia articulación del proceso de planificación se requiera su colaboración, aunque ésta será más puntual, teniendo el carácter de miembros permanentes las personas anteriormente descritas. El número de componentes del grupo de mejora, con arreglo a lo comentado hasta este momento, oscilará entre 8 y 10 miembros.

Para la elaboración del Plan estratégico, que pasamos a desarrollar en los apartados siguientes del presente trabajo, sería necesario proceder a un diagnóstico previo de la situación de partida, así como analizar las causas del problema y sus posibles soluciones. Todas estas consideraciones han sido expuestas en los apartados precedentes de este trabajo, por lo que nos remitiremos, como es lógico pensar, a dichos apartados para entrar de lleno en la parte de la fijación de objetivos, indicadores de cumplimiento, etc... de cualquier proceso de planificación estratégica como el que ahora pretendemos abordar.

Inherente a cualquier proceso de planificación estratégica, dado su duración y otras circunstancias obvias, requiere de un amplio respaldo de la propia organización. Para ello se hace indispensable contar con un apoyo prácticamente unánime de la Corporación, por lo que sería muy conveniente la puesta en conocimiento del Pleno de la Corporación y la adopción de un acuerdo de impulso o dación de cuentas previo a la confección del propio Plan estratégico, así como, una vez elaborado acuerdo de puesta en práctica del mismo. Para ello sería muy útil unas reuniones periódicas de la comisión informativa correspondiente, anuales, para poder informar del grado del cumplimiento de los distintos objetivos y las acciones que se están llevando a cabo, en un claro ánimo de dotar de consistencia al proceso, más allá de avatares políticos.

B. Los objetivos.

Formado el grupo de mejora, partiendo de la situación de análisis descrita, en el seno del propio grupo se considera necesario llevar a cabo un proceso de planificación

estratégica fijando una serie de objetivos estratégicos y operativos¹², desarrollados en acciones concretas que veremos a continuación.

En este sentido, hemos considerado necesario que el proceso de planificación se extienda durante, al menos, cinco años. En dicho período se desarrollarán tres objetivos estratégicos de una duración de tres años cada uno de ellos que, a su vez, serán objeto de desarrollo anual por los distintos objetivos operativos que establezcamos.

Cada objetivo operativo se estructura en la realización de una serie de acciones o programas, dependiendo de la naturaleza o envergadura del proyecto a realizar. Cada acción ha sido objeto de la correspondiente periodificación en el tiempo.

Asimismo, dentro de cada objetivo operativo se ha tenido en cuenta una serie de áreas clave de resultados sobre las que incidir especialmente, con ánimo de codificar con una cierta sistemática la naturaleza de las acciones a realizar, agrupándolas de forma homogénea. Hemos distinguido entre los necesarios medios humanos, materiales y otros recursos indirectos necesarios pero ajenos a la organización.

1. Objetivos estratégicos.

En el siguiente recuadro se exponen los tres objetivos estratégicos que se consideran necesarios para alcanzar la finalidad expuesta en el presente Plan de Mejora, con una duración total de 5 años, debidamente distribuidos a lo largo de dicho lapso temporal.

Se ha considerado como idóneo para el inicio del proceso el 01-01-2.006, con el fin de abordar el proceso en cinco anualidades completas que tengan su necesario reflejo presupuestario en los cinco ejercicios presupuestarios correspondientes, incluida la anualidad 2.006.

Nº identificador	Objetivo estratégico
1	Implantar un sistema integral de gestión presupuestaria y contable en el plazo de tres años (anualidades 2.006-2.008, ambas inclusive). <i>Finalidad: La consecución del objetivo pretende adoptar las medidas necesarias para establecer un sistema descentralizado de gestión presupuestaria de ingresos¹³, gastos y operaciones no presupuestarias, incluida la gestión patrimonial, mediante la</i>

¹² **Albert Galofré**, en el material sobre el módulo 4º relativo a dirección, planificación estratégica y control de gestión, del IV Curso de Dirección Pública Local. Opsneo, en el material entregado en el módulo I sobre la planificación estratégica en el marco de la modernización de la Administración Pública, en el curso sobre la Función Directiva en la Administración Local. Alicante, 2003.

¹³ Recordar que la gestión descentralizada de ingresos será tratada por otro compañero, como mucho mayor detalle, en otro Plan de Mejora.

creación de áreas gestoras de las distintas operaciones, para la propuesta de ejecución de dichas operaciones de que sean responsables, en función de la presupuestación que se haya decidido por la Corporación en cumplimiento de los objetivos propuestos por ésta.

2

Crear un sistema integral de fiscalización en el plazo de cinco años (anualidades 2.006-2.010 ambas inclusive).

Finalidad: La meta del objetivo pretende la implantación de un sistema de fiscalización integral, tanto de las operaciones de ingresos, gastos y no presupuestarias, desde un punto de vista de legalidad (en todo caso) y de control financiero en la medida de lo posible. En definitiva, se trata del establecimiento de un sistema de informes de fiscalización, tanto a nivel previo como de control pleno posterior, así como cualesquiera otros informes exigidos por la normativa, ya sea de régimen local o sectorial estatal o autonómica. De igual forma,, se pretende llevar a cabo el preceptivo control financiero de los Organismos Autónomos, Entidades Públicas Empresariales Locales y Sociedades Mercantiles dependientes de la Entidad Local.

3

Establecer un departamento funcional y moderno de contabilidad debidamente interrelacionado con los sistemas de gestión presupuestaria y fiscalización, con implantación de firma electrónica común a dichos sistemas, en el plazo de tres años (anualidades 2.008-2010, ambas inclusive).

Finalidad: El objetivo a alcanzar persigue la creación de un departamento de contabilidad que tenga por objeto superar las funciones tradicionales de contabilización de las distintas operaciones (ingresos, gastos y no presupuestarias), estableciendo la preceptiva formación de cuentas anuales que produzca una información adecuada a los órganos corporativos que ayude a la toma de decisiones, incluidos indicadores de gestión de la misma. Pretende, igualmente, ofrecer la imagen fiel del patrimonio de la

Entidad, compatible con la puesta en marcha de un sistema de costes por áreas o sectores de actividad (servicios públicos), aderezado, todo ello, con la implantación de un sistema de firma electrónica debidamente coordinado con la gestión presupuestaria y fiscalización de la misma.

2. Áreas claves de resultados¹⁴.

Hemos considerado tres áreas claves de resultados que merecen la pena tener un seguimiento concreto e individualizado, a partir de cada objetivo operativo que vayamos a fijar. Dichas áreas clave son comunes a los tres objetivos estratégicos.

Nº Área	Área clave de resultados
1	Recursos Humanos. Consideramos como área clave el potencial humano necesario para poder llevar a cabo el Plan de mejora, tanto del tiempo que tenga que dedicar a dicha implantación el personal de que disponemos como del nuevo personal que sea necesario contratar para cumplir los objetivos marcados.
2	Recursos materiales. Consideramos como área clave los necesarios medios materiales, entendidos como mobiliario, equipos informáticos, etc... para poder llevar a cabo la implantación del Plan.
3	Otros recursos indirectos. Hemos considerado área clave de resultados el apoyo externo que necesite la organización para poder cumplir la finalidad descrita, entendida como los servicios de toda índole que tendremos que contratar, etc...

¹⁴ Tomando como referencia el material entregado en el módulo I, ya cit., de **Opsneo**, así como la guía para la elaboración del Plan de Gestión, pág. 13.

3. Objetivos operativos y acciones concretas en desarrollo de los mismos.

En este apartado vamos a desarrollar cada objetivo estratégico en varios objetivos operacionales anuales y, teniendo en cuenta las áreas clave de resultados, fijaremos las distintas acciones para poder cumplir con el objetivo concreto marcado. La codificación que se ha tomado como convención es la siguiente:

El primer dígito corresponde con el nº de objetivo estratégico.

El segundo dígito corresponde con el nº de objetivo operativo.

El tercer dígito define el área clave de resultado sobre la que vamos a incidir.

El cuarto dígito es el número de acción concreta a desarrollar para cumplir el objetivo operacional marcado.

Objetivo estratégico nº 1. Crear un sistema integral de gestión presupuestaria y contable en el plazo de tres años (2006-2008).

Objetivo operativo nº 1.1. Crear una oficina presupuestaria a lo largo del ejercicio 2.006.

El primer objetivo específico que entendemos como requisito indispensable para poder alcanzar nuestro primer objetivo estratégico es la creación de una oficina presupuestaria que se encargue de recibir todas las peticiones presupuestarias formuladas por cada área gestora (con los responsables técnicos y políticos a la cabeza) con las que poder confeccionar el proyecto de presupuesto (incluido tanto el de la Entidad local matriz como el de sus organismos dependientes, a través de los preceptivos estados de consolidación), que se elevará a la Corporación para su aprobación definitiva, previos los trámites legales oportunos. De forma parecida se actuará para la confección y aprobación de las modificaciones de crédito que se produzcan a lo largo del ejercicio presupuestario en cuestión.

También tendrá funciones de centro de información documental a rendir a los distintos miembros y órganos corporativos para la adecuada toma de decisiones, en su caso, así como en el asesoramiento en la gestión presupuestaria a las distintas áreas gestoras.

Para alcanzar dicho objetivo tendremos que abordar las siguientes acciones concretas:

- **Acción nº 1.1.1.1:** Contratar al personal necesario que conforme la Oficina Presupuestaria que estará formada, inicialmente, por un Jefe de la misma (técnico superior de Administración General, Grupo A) y un administrativo (administrativo grupo C), en el plazo de seis meses desde el 01-01-2.006 a 30-06-2.006.
- **Acción nº 1.1.1.2:** Formar al personal de la Oficina Presupuestaria en técnicas de gestión presupuestaria descentralizada a través de la asistencia del personal seleccionado a los cursos que organice la Diputación Provincial para los

funcionarios de las entidades locales, así como la asistencia a los que organicen otras instituciones especializadas, en estas materias, durante el segundo semestre del año 2.006.

- **Acción nº 1.1.1.3:** Elaborar internamente a lo largo del ejercicio 2.006 un programa informático que se encargue de confeccionar descentralizadamente el presupuesto y sus modificaciones, así como realice el seguimiento del expediente de tramitación, estados de consulta y suministro de información (para la consecución de dicha acción deberá intervenir personal de intervención, informática y de la propia oficina presupuestaria cuando esté seleccionado).
- **Acción nº 1.1.2.1:** Dotar de espacio vital, mobiliario y equipos de oficina adecuados para el personal de la oficina, durante el segundo trimestre del año 2.006.

Objetivo operativo nº 1.2. Implantar el sistema de gestión descentralizada de gastos a través de la creación de áreas gestoras de gastos subdivididas, inicialmente, en 25 centros gestores de gastos, aproximadamente, a lo largo del ejercicio 2.007.

La meta u objetivo a alcanzar con el presente objetivo durante el ejercicio de 2.007 consiste en la creación formal de unidades gestoras de gasto que se encarguen no sólo de la confección material de propuestas de gastos, sino de la asunción de responsabilidades para la confección del presupuesto y sus modificaciones, así como en la ejecución de los créditos asignados en aquél, íntimamente ligado a su labor administrativa diaria de tramitación de expedientes y elaboración de documentos que, al fin y a la postre, tienen trascendencia económico-patrimonial. Dicha labor se realizará previa adopción de las correspondientes decisiones por los órganos políticos y técnicos responsables, encargados de dicha gestión.

Somos conscientes, no obstante, de que estamos en presencia de un proceso de cambio absolutamente dinámico. Ello quiere decir que a medida que vayamos evolucionando en el proceso de implantación e inmediato de gestión, la propia evolución del sistema que pretendemos implantar nos aconseja que se mantenga la asunción de responsabilidades por las personas que gestionan sus propios programas pero en un escenario que coincida con las grandes áreas gestoras administrativas en que se estructure el Ayuntamiento, como sistema de coordinación que vertebral de forma adecuada la implantación de los centros gestores ahora propuestos. Para ello será necesario contar con los técnicos de control de gestión necesario que den forma e incardinan, por una parte, todos los aspectos económicos y administrativos que intervienen en la gestión, para servir, en segundo lugar, como fuente de asesoramiento e información a los propios responsables de programas vertebrando la gestión de cada área (tanto administrativa como económico, dado que al fin y a la postre son dos caras de la misma moneda).

Lo expuesto pone de manifiesto que habrá que dotar del personal necesario a las distintas áreas, a fin de estructurar adecuadamente el sistema propuesto a medida que se vaya asentando en el seno de la organización la nueva cultura económica propuesta.

- **Acción n° 1.2.1.1:** Crear, conjuntamente por el personal de intervención y de la oficina presupuestaria, la propuesta de creación de los centros gestores de gasto con la correspondiente asignación del personal responsable encargado de llevar a cabo la gestión expuesta en el objetivo operativo 1.2., bajo la dirección del director de área y/o concejal delegado que se determine por la Corporación, en el plazo de seis meses desde el 01-01-2.007.
- **Acción n° 1.2.1.2:** Diseñar, conjuntamente por el personal de intervención y de la oficina presupuestaria, los estados y trámites necesarios para poder llevar a cabo las operaciones de gastos de forma descentralizada durante el último semestre del año 2.007.
- **Acción n° 1.2.1.3:** Confeccionar, conjuntamente por el personal de intervención y de la oficina presupuestaria, los documentos de gestión presupuestaria y contable previos o provisionales de cada fase de gestión del gasto, de conformidad con las especificaciones del programa informático seleccionado por el Ayuntamiento para llevar a cabo dicha gestión. El plazo será de tres meses para realizar esta acción, considerándose conveniente que se realice entre el 01-10-2.007 y el 31-12-2.007 a fin de acompañar de forma correcta las distintas acciones necesarias para el cumplimiento del objetivo anual.
- **Acción n° 1.2.1.4:** Confeccionar un manual del procedimiento de la gestión presupuestaria descentralizada. Para la elaboración de dicho manual intervendrá el personal de la oficina presupuestaria con apoyo de la intervención municipal. Dicha acción se llevará a cabo a lo largo de los meses de octubre y noviembre de 2.007.
- **Acción n° 1.2.1.5:** Comunicar, por parte del personal de la oficina presupuestaria, a todos los centros gestores de gasto las normas del procedimiento de gestión presupuestaria descentralizada, para su conocimiento y efectos oportunos de puesta en práctica el 01-01-2.008, debiendo llevarse a cabo en el mes de diciembre de 2.007.
- **Acción n° 1.2.2.1:** Adquirir los equipos informáticos (hardware) y programas (software) necesarios para poder ejecutar por los centros gestores del gasto las correspondientes operaciones, a lo largo del segundo semestre del año 2.007. Dicha acción se gestionará, fundamentalmente, desde el departamento de informática a requerimiento del promotor del presente Plan.
- **Acción n° 1.2.3.1:** Adquirir un programa informático, a instancia del departamento de informática (previos los requisitos suministrados por los responsables de la oficina presupuestaria y contabilidad), a las empresas externas especialidades existentes en el mercado, que reúna las condiciones y parámetros necesarios para llevar a cabo una gestión presupuestaria descentralizada de esta naturaleza y que se encuentre debidamente enlazada con los programas de contabilidad de forma integrada. Dicha acción se deberá realizar en el primer semestre del año 2.007 para ser compatible con el resto de acciones.

- **Acción n° 1.2.3.2:** Formar al personal técnico y auxiliar que haya sido seleccionado para llevar a cabo el presente proyecto de áreas gestoras del gasto, en técnicas de gestión presupuestaria descentralizada y nociones de contabilidad básica necesarias, mediante la realización de un curso a medida elaborado por el servicio de formación de la Diputación Provincial o empresa externa especializada, en base a los requerimientos formulados, conjuntamente, por el personal de intervención y de la oficina presupuestaria. La organización y celebración del curso se deberá llevar a cabo en el período comprendido entre el 01-07-2.007 y el 30-11-2.007.
- **Acción n° 1.2.3.3:** Realizar por parte de la empresa seleccionada que deba suministrar el programa informático del punto 1.2.3.1, un curso de formación en el manejo de la aplicación informática de gestión presupuestaria descentralizada, a celebrar durante el mes de diciembre de 2.007.

Objetivo operativo n° 1.3. Implantar el sistema de gestión patrimonial integrado en la gestión presupuestaria descentralizada a lo largo del ejercicio 2.008.

El objetivo perseguido es articular los procedimientos adecuados para implantar un sistema de gestión patrimonial que, a partir de la gestión presupuestaria descentralizada, establezca la forma de inventariar las inversiones, adquisiciones y obras (que sean objeto de inventario) que se realicen por cuenta de la propia entidad local con un seguimiento individualizado que permita practicar amortizaciones y cualesquiera otras operaciones (permutas, cesiones, etc...) con trascendencia económico-patrimonial.

- **Acción n° 1.3.1.1:** Diseñar, conjuntamente entre el personal de la oficina presupuestaria, departamento de contabilidad y responsables de patrimonio, los estados y trámites necesarios para poder llevar a cabo la implantación del sistema de gestión patrimonial integrado, a través de una ejecución del presupuesto de gastos y de la contabilidad que permita el seguimiento adecuado del patrimonio de la Entidad local y cumpla con los preceptos legales que establecen la obligación legal de la existencia de inventario, ya sea en dicho inventario o, en su defecto, en la contabilidad pública¹⁵. Dicha acción se llevará a cabo a lo largo del primer trimestre de 2.008.
- **Acción n° 1.3.1.2:** Elaborar, conjuntamente entre el personal mencionado en la acción anterior n° 1.3.1.1, un manual del procedimiento de la gestión patrimonial, como addenda al manual de gestión presupuestaria descentralizada, en los meses de octubre y noviembre de 2.008.
- **Acción n° 1.3.1.3:** Comunicar, por parte del personal de la oficina presupuestaria, a todos los centros gestores de gasto, departamento de patrimonio y departamento

¹⁵ En este sentido, se hace notorio señalar la obligación sobre este particular contenida en la regla 16ª de la orden del Ministerio de Economía y Hacienda n° 4041/2.004, de 23 de noviembre, por la que se aprueba la Instrucción del Modelo Normal de Contabilidad Local. Dicha regla establece la obligatoriedad de constancia en los registros de contabilidad de los bienes y derechos que deben constar en el oportuno Inventario General. El apartado segundo de la regla establece, por su parte, que en caso de no existir la necesaria coordinación entre Inventario General y contabilidad, la entidad deberá contar con un inventario específico, de carácter contable, para detallar individualmente su inmovilizado.

de contabilidad, las normas del procedimiento de gestión patrimonial, para su conocimiento y efectos oportunos de puesta en práctica el 01-01-2.009, debiendo realizarse dicha comunicación a lo largo del mes de diciembre de 2.008.

- **Acción nº 1.3.3.1:** Adquirir una aplicación informática que reúna las características adecuadas que permitan una gestión patrimonial integrada, debidamente enlazada entre los centros gestores de gasto, departamento de contabilidad y responsables de patrimonio (inventario), en el plazo de tres meses (segundo trimestre del ejercicio 2.008).
- **Acción nº 1.3.3.2:** Formar al personal que intervenga en el proceso de gestión patrimonial integrada en el manejo del programa informático del punto 1.3.3.1, por parte de la empresa adjudicataria del suministro de la aplicación informática, en el tercer trimestre de 2.008.

Objetivo operativo nº 1.4. Crear los Centros gestores de operaciones no presupuestarias, en el mismo período que para el objetivo operativo 1.3.

En el mismo ejercicio presupuestario de 2.008, se pretende la implantación de la gestión descentralizada de todas las operaciones no presupuestarias (en sintonía y como desarrollo en una segunda fase del objetivo operativo 1.2) que se deberán contabilizar, con posterioridad, en los conceptos no presupuestarios oportunos, tales como las fianzas que tengan esta naturaleza; ingresos procedentes del patrimonio municipal del suelo, retenciones, etc....

- **Acción nº 1.4.1.1:** Crear, conjuntamente por el personal de intervención y departamento de contabilidad, la propuesta de creación de los centros gestores de operaciones no presupuestarias, con la correspondiente asignación del personal responsable encargado de llevar a cabo la gestión expuesta en el objetivo operativo 1.4., bajo la dirección del director de área y/o concejal delegado que se determine por la Corporación, en el plazo de tres meses desde el 01-01-2.008.
- **Acción nº 1.4.1.2:** Diseñar, conjuntamente por el personal de intervención y departamento de contabilidad, los estados y trámites necesarios para poder llevar a cabo las operaciones no presupuestarias, así como los documentos contables previos en que se sustenten dichas operaciones, de forma descentralizada durante el segundo semestre del año 2.008.
- **Acción nº 1.4.1.3:** Confeccionar un manual del procedimiento de la gestión de los conceptos no presupuestarios de forma descentralizada. Para la elaboración de dicho manual intervendrá el personal del departamento de contabilidad con apoyo de la intervención municipal. Dicha acción se llevará a cabo a lo largo de los meses de octubre y noviembre de 2.008.
- **Acción nº 1.4.1.4:** Comunicar, por parte del departamento de contabilidad, a todos los centros gestores de operaciones no presupuestarias, las normas del procedimiento de gestión de los conceptos no presupuestarios, para su

conocimiento y efectos oportunos de puesta en práctica el 01-01-2.009, debiendo llevarse a cabo en el mes de diciembre de 2.008.

- **Acción nº 1.4.3.1:** Adquirir un programa informático, a instancia del departamento de informática (previos los requisitos suministrados por los responsables del departamento de contabilidad), a las empresas externas especializadas existentes en el mercado, que reúna las condiciones y parámetros necesarios para llevar a cabo una gestión descentralizada de los conceptos no presupuestarios y que se encuentre debidamente enlazada con los programas de contabilidad de forma integrada. Dicha acción se deberá realizar en el primer trimestre del año 2.008 para ser compatible con el resto de acciones.
- **Acción nº 1.4.3.2:** Formar al personal que intervenga en el proceso de gestión descentralizada de los conceptos no presupuestarios en el manejo del programa informático del punto 1.4.3.1, por parte de la empresa adjudicataria del suministro de la aplicación informática, en el segundo trimestre de 2.008.

Objetivo estratégico nº 2. Crear un sistema integral de fiscalización en el plazo de cuatro años (anualidades 2.006-2.009)¹⁶.

Objetivo operativo nº 2.1. Crear un sistema de fiscalización limitada previa referido tanto a ingresos, gastos, como operaciones no presupuestarias, a lo largo de todo el ejercicio 2.006.

El objetivo primordial perseguido es la apuesta clara y decidida de implantar un sistema de fiscalización limitada previa, permitido por la normativa y decidido por el Pleno de la Corporación, previos los informes oportunos, debiendo, a posteriori, realizar una fiscalización plena posterior sobre una muestra representativa, tal y como exige la normativa de aplicación¹⁷. Para ello, en este primer objetivo que se completará con el resto de objetivos operacionales para dotar de unidad al sistema, debemos diseñar y confeccionar un sistema, basado en una serie de procesos e informes de fiscalización limitada previa (salvo los supuestos legales de fiscalización previa completa), de todo tipo de operaciones, a partir de la existencia de unas instrucciones o reglamentos de control interno aprobados por el Pleno. Debemos entender incluido dentro de nuestro objetivo estratégico seguir la tendencia actual de no conformarnos con un control de legalidad, sino tender a la realización de un control financiero, teniendo en cuenta nuestras posibilidades humanas y materiales, en una necesaria y conveniente imbricación interna-externa con consultores especializados en técnicas de auditoría..

- **Acción nº 2.1.1.1:** Contratar al personal necesario que conforme la sección de fiscalización del Ayuntamiento. En el presente caso necesitamos un jefe de fiscalización (técnico superior de Administración General, Grupo A), y el resto de

¹⁶ Para el establecimiento de los distintos objetivos operativos y acciones se ha tenido en cuenta toda la metodología en un proceso de esta naturaleza, utilizando el material elaborado por la Diputación Provincial de Alicante, en el curso de formación sobre El Control Interno de las Entidades Locales, celebrado en Alicante en los meses de septiembre y octubre de 2.004.

¹⁷ Ver en este sentido el art. 219 del Real Decreto legislativo 2/2.004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la ley Reguladora de las Haciendas Locales.

personal estará integrado por el de la intervención municipal que se adscriba en el plazo de tres meses desde el 01-01-2.006 a 31-03-2.006.

- **Acción nº 2.1.1.2:** Elaborar internamente por el personal de la intervención (incluidas las nuevas incorporaciones de efectivos) una instrucción o reglamento de control interno¹⁸ que establezca los extremos previos que se van a verificar o comprobar en ingresos (toma de razón), gastos (por fases y tipos de gastos) y operaciones no presupuestarias (tipos de operaciones), en función de las directrices aprobadas por el Pleno en sus bases de ejecución del presupuesto y que serán objeto de concreción en el precitado instrumento, en el plazo de tres meses (tercer trimestre de 2.006).
- **Acción nº 2.1.1.3:** Diseñar y confeccionar, internamente por el personal de la intervención, el procedimiento de gestión de fiscalización previa (limitada y en los supuestos que sea preceptiva la fiscalización plena previa) y los modelos de informes para llevar a cabo la fiscalización previa de ingresos (o forma de sustituir los mismos por toma de razón), de gastos y operaciones no presupuestarias, en el plazo de tres meses coincidiendo con la acción 2.1.1.2, es decir, a lo largo del tercer trimestre de 2.006.
- **Acción nº 2.1.1.4:** Elaborar, conjuntamente por el personal de intervención y de informática, en base a las acciones de los puntos 2.1.1.2 y 2.1.1.3, una aplicación informática que asocie los documentos presupuestario-contables previos (vistos en el objetivo operativo nº 1) con cada informe de fiscalización y que los guarde en la correspondiente base de datos y permita su tramitación a los órganos de gobierno para su aprobación, en el plazo de tres meses que coincidirá con el último trimestre de 2.006.
- **Acción nº 2.1.1.5:** Formar al personal de la intervención municipal en el funcionamiento de la aplicación informática basada en la instrucción de control interno elaborada en la acción nº 2.1.1.2, así como al resto del personal de la intervención municipal en la aplicación de la propia instrucción de control interno elaborada, en el mes de diciembre de 2.006.
- **Acción nº 2.1.2.1:** Adquirir desde el departamento de informática los equipos para procesos de información (hardware) precisos para el cumplimiento del objetivo operativo nº 2, así como los programas (software) necesarios para el funcionamiento de la aplicación informática prevista en la acción nº 2.1.1.4, a lo largo del segundo trimestre de 2.006.
- **Acción nº 2.1.3.1:** Formar al jefe de la sección de fiscalización, así como al resto del personal de intervención adscrito a la unidad de fiscalización, en técnicas de gestión presupuestaria descentralizada y técnicas de control interno (especialmente en las técnicas de sistemas de fiscalización limitada previa y plena posterior, en el

¹⁸ Pueden servir como modelos para la confección de dicha instrucción o reglamento los siguientes: Instrucción de Control Interno para la Diputación Provincial de Alicante, aprobada por el Pleno de la Diputación Provincial de fecha 21-12-2.001, y borrador del Reglamento General del Control Interno ejercido por la Intervención Municipal del Ayuntamiento de Gijón (pendiente de aprobación).

marco de las técnicas actuales de control financiero) a través de la realización de un curso a medida, debidamente confeccionado por el Interventor, que organice e imparta la Diputación Provincial o, en su defecto, otras organizaciones privadas especializadas, en estas materias, durante el segundo trimestre del año 2.006.

Objetivo operativo 2.2. Crear un sistema de fiscalización plena posterior de las operaciones no presupuestarias a lo largo del ejercicio 2.007.

El presente objetivo operativo pretende el establecimiento de un sistema de fiscalización plena posterior de todas aquellas operaciones que se hayan realizado en los conceptos no presupuestarios (tanto en su vertiente de entrada como de salida), con el ánimo de verificar su ajuste a la legalidad, es decir, a la normativa sustantiva de aplicación, así como algunos aspectos de control de procesos que pudieran resultar de interés a través de técnicas de control financiero. Las acciones que sean necesarias se realizarán a lo largo del ejercicio 2.007.

- **Acción nº 2.2.1.1:** Diseñar el proceso de fiscalización plena posterior, por el personal de intervención, que se va a realizar en las distintas operaciones no presupuestarias que haya realizado la Entidad local a lo largo de cada ejercicio presupuestario, definiendo de la población total las muestras que se consideren significativas, así como las pruebas que se vayan a realizar y los extremos a verificar, en el plazo de seis meses desde el 01-01-2.007.
- **Acción nº 2.2.1.2:** Diseñar, internamente por el personal de intervención, los documentos en que se van a plasmar los informes de fiscalización plena posterior de las operaciones no presupuestarias en el plazo de un mes a partir del 01-07-2.007.
- **Acción nº 2.2.1.3:** Incorporar a la Instrucción de Control interno elaborada en el punto 2.1.1.2, todos los aspectos relativos a la forma de actuar y extremos a verificar, respecto de la fiscalización plena posterior de las operaciones no presupuestarias (incluidas las pruebas que se pudieran diseñar), en el plazo de un mes desde el 01-09-2.007, sin perjuicio de su posterior procedimiento de aprobación.
- **Acción nº 2.2.1.4:** Desarrollar la aplicación informática encargada de gestionar los aspectos establecidos en la Instrucción elaborada en la acción nº 2.2.1.3, conjuntamente por el personal de informática y de intervención, en el plazo de dos meses, correspondiente a octubre y noviembre de 2.007.
- **Acción nº 2.2.1.5:** Formar al personal de la intervención municipal en las técnicas de auditoría, específicamente dirigidas al control posterior de las operaciones no presupuestarias, en cumplimiento de la Instrucción de Control referida en las acciones anteriores, así como en el manejo del aplicativo informático específico que se confeccione en la acción 2.2.1.4, a lo largo del mes de diciembre de 2.007.

Objetivo operativo 2.3. Crear un sistema de fiscalización plena posterior en ingresos y gastos, 1ª Fase, a lo largo del ejercicio 2.007.

Por la complejidad de la finalidad de articular un sistema de fiscalización plena posterior de gastos e ingresos, se ha decidido articular en varios objetivos operativos el cumplimiento de aquélla. Para ello se van a llevar a cabo en tres anualidades la realización de los sistemas de fiscalización plena posterior de gastos e ingresos, por fases. La primera de ellas es la realización de una Consultoría que lleve a cabo el análisis de determinadas cuestiones simultaneando acciones directas, como las comentadas en el objetivo operativo 2.2, con otras indirectas, que a continuación veremos. En los dos ejercicios siguientes (2.008-2.009) finalizaremos con la segunda fase de la fiscalización plena de ingresos y gastos, respectivamente. Esta fiscalización plena pretende ir más allá de un mero control de legalidad, por tanto pretende la implantación de técnicas de control financiero que se ejecutarán en la práctica con arreglo a los medios que se dispongan.

- **Acción nº 2.3.3.1:** Contratar una consultoría externa que se encargue de realizar un estudio especializado sobre diversos aspectos de la fiscalización plena, tales como: determinación de poblaciones sobre las que poder aplicar técnicas en control interno; establecimiento de técnicas de auditoría o muestreo que permitan obtener muestras representativas, a través de los programas informáticos que se consideren necesarios, diseño de pruebas a realizar sobre las muestras obtenidas, extremos a comprobar, formas de agrupación de los datos, elaboración de memorias o informes, etc... (en síntesis, diseñar un sistema de control financiero). Dicha acción se llevará a cabo a lo largo de doce meses que comprenderá el ejercicio 2007 completo, afectando tanto a las operaciones de ingresos como de gastos que se produzcan en la Entidad Local, y con la participación que se estime necesaria del personal de la intervención municipal, y, simultáneamente a la puesta en marcha de la fiscalización plena de operaciones no presupuestarias en el mismo ejercicio, dada su escasa complejidad.

Objetivo operativo 2.4. Implantar un sistema de fiscalización plena posterior en ingresos, 2ª Fase, a lo largo del ejercicio 2.008.

El presente objetivo pretende llevar a cabo la implantación del sistema de fiscalización plena posterior en ingresos (previa toma de razón de los ingresos en fiscalización limitada previa), una vez que dispongamos del estudio de consultoría realizado por empresas especializadas en el sector de la auditoría a lo largo del ejercicio anterior (2.007). Para ello, tendremos que realizar una serie de acciones que conformen el sistema de fiscalización plena, en materia de ingresos, como la elaboración del Plan de fiscalización, formación del personal, etc..., y todo ello a lo largo del ejercicio de 2.008.

- **Acción nº 2.4.1.1:** Diseñar el proceso de elaboración del Plan anual de fiscalización en materia de ingresos, teniendo en cuenta el estudio de consultoría y los actores implicados en dicho proceso, en el plazo de dos meses desde el 01-01-2.008, así como los medios humanos y materiales existentes.

- **Acción nº 2.4.1.2:** Diseñar los documentos que soportarán los informes individuales, así como el informe final, resolución de alegaciones, etc... que constituyan el Plan de fiscalización plena posterior de ingresos, en el plazo de dos meses a partir de finalizar la acción anterior, es decir, desde el 01-03-2.008 a 30-04-2.008.
- **Acción nº 2.4.1.3:** Incorporar a la Instrucción de Control interno formulada en las acciones 2.1.1.2 y 2.2.1.3, todos los aspectos relativos a la forma de actuar y extremos a verificar, respecto de la fiscalización plena posterior de las operaciones en materia de ingresos, a lo largo del mes de mayo de 2.008, sin perjuicio de su posterior procedimiento de modificación.
- **Acción nº 2.4.1.4:** Desarrollar la aplicación informática encargada de gestionar los aspectos establecidos en la Instrucción elaborada en la acción anterior, conjuntamente por el personal de informática y de intervención, en el plazo de cuatro meses, en el período comprendido entre junio y julio de 2.008.
- **Acción nº 2.4.1.5:** Formar al personal de intervención que lleve a cabo la fiscalización plena en el contenido de la Instrucción de Control interno, así como en el manejo de la aplicación informática desarrollada en la acción nº 2.4.1.4, durante el último trimestre de 2.008¹⁹.

Objetivo operativo 2.5. Crear un sistema de gestión de los informes exigidos a la Intervención de una entidad local por la normativa de régimen local o sectorial de aplicación, a lo largo del ejercicio 2.008.

El precitado objetivo tiene como fundamento crear un sistema de gestión de los informes a los que viene obligada la Intervención de una entidad local, por la normativa de régimen local y/o sectorial de aplicación, al margen de las funciones propias de control interno de la gestión económico-financiera de todas las operaciones de ingresos, gastos y no presupuestarias. Nos estamos refiriendo a todos aquellos informes con trascendencia económica que le sean solicitados a la Intervención local, o bien, vengan exigidos por la normativa de aplicación. El plazo para llevar a cabo el cumplimiento de este objetivo lo ciframos a lo largo del año 2.008.

- **Acción nº 2.5.1.1:** Elaborar un catálogo de todos aquellos informes exigidos por la normativa vigente de aplicación, ya sea sectorial autonómica o estatal, o, específicamente de régimen local, a lo largo del primer semestre de 2.008.
- **Acción nº 2.5.1.2:** Confeccionar los modelos de informe en plantillas modelo, debidamente ajustadas en su contenido a la normativa correspondiente de aplicación (así como los modelos de contestación ante los informes solicitados por el Alcalde y Concejales), durante todo el mes de septiembre de 2.008.

¹⁹ Tener en cuenta, que en la acción llevada a cabo con el nº 2.1.3.1, se procedió a formar al personal de intervención, de la sección de fiscalización, en técnicas de auditoría para la realización de una fiscalización previa limitada y plena posterior, tanto en ingresos como en gastos.

- **Acción n° 2.5.1.3:** Desarrollar una aplicación informática básica que permita el almacenamiento, gestión y archivo de los distintos informes que se emitan en cada anualidad, en el plazo de tres meses coincidiendo con el último trimestre del ejercicio 2.008. Dada su escasa dificultad, entendemos que dentro de dicho plazo se llevará a cabo una pequeña formación básica en el manejo de la aplicación.

Objetivo operativo 2.6. Implantar un sistema de fiscalización plena posterior en gastos, 2ª Fase, a lo largo del ejercicio 2.009.

El presente objetivo pretende llevar a cabo la implantación del sistema de fiscalización plena posterior en gastos una vez que dispongamos del estudio de consultoría realizado por empresas especializadas en el sector de la auditoría a lo largo del ejercicio anterior (2.007). Para ello, tendremos que realizar una serie de acciones que conformen el sistema de fiscalización plena, en materia de gastos, formando parte del Plan de fiscalización que hemos comentado en el objetivo operativo 2.4, con una sistemática muy parecida a la expuesta en dicho objetivo, debido a que el proceso de planificación es prácticamente el mismo, variando, únicamente, las materias. Es cierto que dada su mayor complejidad a la hora de elaborar los informes y otras consideraciones se ha estimado conveniente afrontar el objetivo en exclusiva a lo largo del año 2.009.

- **Acción n° 2.6.1.1:** Diseñar el proceso de elaboración del Plan anual de fiscalización en materia de gastos, teniendo en cuenta el estudio de consultoría y los actores implicados en dicho proceso, en los dos primeros meses del año 2.009, y las técnicas de control financiero a aplicar en función de las posibilidades y medios humanos disponibles.
- **Acción n° 2.6.1.2:** Diseñar los documentos que soportarán los informes individuales, así como el informe final, resolución de alegaciones de los centros gestores de gastos, etc... que constituyan el Plan de fiscalización plena posterior de gastos, en el plazo de cuatro meses, desde el 01-03-2.009 a 30-06-2.009.
- **Acción n° 2.6.1.3:** Incorporar a la Instrucción de Control interno formulada en las acciones 2.1.1.2, 2.2.1.3 y 2.4.1.3, todos los aspectos relativos a la forma de actuar y extremos a verificar, respecto de la fiscalización plena posterior de las operaciones en materia de gastos, a lo largo del mes de julio de 2.009, sin perjuicio de que su procedimiento de modificación se realice con posterioridad.
- **Acción n° 2.6.1.4:** Desarrollar la aplicación informática encargada de gestionar los aspectos establecidos en la Instrucción elaborada en la acción anterior, conjuntamente por el personal de informática y de intervención, en el plazo de cuatro meses, en el período comprendido entre septiembre y octubre de 2.009.
- **Acción n° 2.6.1.5:** Formar al personal de intervención que lleve a cabo la fiscalización plena en materia de gastos, con arreglo al contenido de la Instrucción

de Control interno, así como en el manejo de la aplicación informática desarrollada en la acción nº 2.6.1.4, durante los dos últimos meses del año 2.009²⁰.

Objetivo operativo 2.7. Crear un sistema de fiscalización que verifique el control financiero que preceptivamente debe ejercerse por la Intervención de la entidad local, respecto de los Organismos Autónomos y Sociedades Mercantiles, a lo largo del ejercicio 2.010²¹.

El objetivo operacional expuesto pretende llevar a cabo la implantación de un sistema que permita la realización de las comprobaciones o procedimientos de auditoría interna en los Organismos Autónomos, Sociedades Mercantiles y Entidades Públicas Empresariales Locales²², dependientes de la Entidad con respecto a las operaciones no sujetas a intervención previa, así como el control de carácter financiero de los mismos, de conformidad con lo establecido en el art. 4.1, letra i/ del Real Decreto 1174/1.987, de 18 de septiembre, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios de administración local con habilitación de carácter nacional. En este sentido, la experiencia de la implantación del sistema de fiscalización en el propio Ayuntamiento, introduciendo en la medida de las posibilidades técnicas de control financiero, nos podrán servir de base para acometer el objetivo con unas ciertas garantías de éxito, sin perjuicio de contar con una pequeña adaptación de dichas técnicas con apoyo externo especializado. Dicha implantación pretende llevarse a cabo a lo largo del ejercicio de 2.010.

- **Acción nº 2.7.1.1:** Diseñar el proceso de elaboración de auditoría a realizar a los Organismos Autónomos, Sociedades Mercantiles (de capital íntegramente local) y Entidades Públicas Empresariales Locales dependientes de las entidades locales, mediante la contratación con consultora externa en colaboración con la Intervención de la entidad local, y a ser posible compatible con las técnicas de control interno utilizadas por el propio Ayuntamiento, en el primer trimestre del año 2.010.
- **Acción nº 2.7.1.2:** Incorporar a la Instrucción de Control interno formulada en las acciones 2.1.1.2; 2.2.1.3, 2.4.1.3 y 2.6.1.3, todos los aspectos relativos al proceso y forma de fiscalización con medios externos, en colaboración con la Intervención de la entidad local, de los Organismos Autónomos, Sociedades Mercantiles y

²⁰ Tener en cuenta, que en la acción llevada a cabo con el nº 2.1.3.1, se procedió a formar al personal de intervención, de la sección de fiscalización, en técnicas de auditoría para la realización de una fiscalización previa limitada y plena posterior, tanto en ingresos como en gastos.

²¹ Sobre este particular se recomienda la lectura de la ponencia presentada por **Ángel Guerrero Amigo** respecto a *“La auditoría interna en la Administración Local: una experiencia en el Ayuntamiento de Madrid”*, presentada en el curso de formación realizado por el Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de la provincia de Castellón, denominado Aspectos de la Gestión Económica de las Entidades Locales: de la Fiscalización Previa al Control Financiero, celebrado en Villareal entre octubre-noviembre de 2.000.

²² A dichas Entidades le será de aplicación de forma transitoria, en tanto no se modifique el texto refundido de la Ley de Haciendas Locales, el mismo régimen que a las sociedades mercantiles locales cuyo capital pertenezca íntegramente a las entidades locales, de conformidad con lo establecido en la disposición transitoria segunda de la Ley 57/2.003, de modernización del gobierno local que modificó la Ley 7/85.

Entidades Públicas Empresariales Locales, a lo largo del mes de abril de 2.009, sin perjuicio de que su procedimiento de modificación se realice con posterioridad.

- **Acción n° 2.7.3.1:** Formar específicamente al personal integrante de la Intervención de la entidad local, sección de fiscalización, a los que se designe para la realización del pertinente control financiero descrito en el presente objetivo, sin perjuicio de que se pueda contar, igualmente, con la colaboración de consultores externos, en el control financiero que se vaya a realizar a los OO.AA, SS.MM y EPEL, a lo largo del segundo semestre del año 2.010.

Objetivo estratégico n° 3. Establecer un departamento funcional y moderno de contabilidad debidamente interrelacionado con los sistemas de gestión presupuestaria y fiscalización, con implantación de firma electrónica común a dichos sistemas, en el plazo de tres años (anualidades 2.008-2010, ambas inclusive).

Objetivo Operativo 3.1. Establecer un sistema de contabilidad y rendición de cuentas que se encuentre integrado con los otros dos pilares que conforman el presente Plan, la gestión presupuestaria-contable descentralizada y la fiscalización, en el plazo de un año (ejercicio 2.008).

El objetivo persigue establecer el cumplimiento del mandato legal de contabilizar, adecuadamente, todas las operaciones con trascendencia económico-patrimonial, partiendo de un sistema de gestión presupuestaria-contable descentralizado en gastos, debidamente fiscalizadas dichas operaciones por la Intervención municipal, previo a los acuerdos de aprobación por los órganos competentes, antes de proceder a su contabilización.

En ingresos, a través de los centros gestores de ingresos y del servicio de recaudación se produce el traspaso masivo de las distintas operaciones a contabilidad para su contabilización, previa toma de razón (fiscalización limitada previa en ingresos) por la Intervención municipal. De igual forma se actuará en la gestión de los conceptos no presupuestarios por los centros responsables de aquéllos, en base al funcionamiento de cada concepto no presupuestario, persiguiendo, en última instancia, la rendición de las cuentas, así como la comunicación de la información periódica para el Pleno, a que vienen obligadas las Entidades locales²³, en el menor tiempo y con la mayor calidad posible²⁴.

- **Acción n° 3.1.1.1:** Elaborar por el servicio de informática municipal, en colaboración con el personal de la intervención municipal dedicado a las labores de contabilidad, una aplicación informática que genere los enlaces necesarios para traspasar de los programas de gestión de ingresos y de recaudación (elaborados por la propia entidad local) al programa de contabilidad con que cuente el

²³ Dicha rendición de Cuentas e información periódica al Pleno de la Corporación viene detallada en las reglas 97 a 106 de la Instrucción del modelo normal de Contabilidad Local, aprobada por orden de 23-11-2.004, citada en otras notas anteriores.

²⁴ Sobre este particular puede resultar de interés la Resolución de 15 de marzo de 2.005 de la Intervención General de la Administración del Estado por la que se establece el obligado cumplimiento de la norma técnica relativa a los informes de auditoría de las cuentas anuales del Estado emitidos por la IGAE.

Ayuntamiento, todas las operaciones de ingresos que se produzcan en el mismo, permitiendo el traspaso masivo diario por aplicación presupuestaria en el plazo de tres meses desde el 01-04-2.008 al 30-06-2.008.

- **Acción nº 3.1.1.2:** Diseñar, conjuntamente entre el personal de contabilidad y de informática, el modelo de memoria que debe acompañar a los estados que integran la Cuenta General y que se obtienen del programa de contabilidad, incluidos todos aquellos indicadores financieros y patrimoniales, presupuestarios y de gestión genéricos, teniendo en cuenta la obligación de consolidación entre los distintos entes que conforman la entidad local, en el plazo de tres meses a lo largo del tercer trimestre de 2.008.
- **Acción nº 3.1.1.3:** Elaborar por el departamento de informática en colaboración con el jefe de contabilidad, el programa que permita la captura de datos y, comparación en su caso con el ejercicio anterior, de los distintos elementos, incluidos indicadores señalados en el punto anterior, que componen la memoria que acompaña a los estados que integran la Cuenta General de la Entidad Local (y de todos los entes dependientes de la misma), llevándose a cabo en el último trimestre de 2.008.
- **Acción nº 3.1.3.1:** Adquirir una aplicación informática de contabilidad que permita capturar las operaciones previas realizadas por los centros gestores de ingresos (incluido el servicio de recaudación), gastos y operaciones no presupuestarias, con el fin de proceder a su contabilización una vez se encuentren debidamente aprobadas, así como el resto de asientos contables directos exigidos por la normativa, a lo largo del primer trimestre de 2.008, como máximo.
- **Acción nº 3.1.3.2:** Impartir un curso de formación para el personal de contabilidad, realizado a medida por los servicios de formación de la Diputación Provincial o empresa consultora externa especializada, en atención a los sistemas de gestión implantados en el presente Plan de mejora, teniendo en cuenta la normativa contable de obligado cumplimiento (incluida la gestión patrimonial²⁵), a lo largo del segundo y tercer trimestre de 2.008.
- **Acción nº 3.1.3.3:** Formar al personal de contabilidad, por parte de la empresa externa que resulte adjudicataria para el suministro del programa informático señalado en la acción nº 3.1.3.1, del manejo del programa de contabilidad en el plazo de un mes (a lo largo del mes de octubre de 2.008).

²⁵ Tener en cuenta el objetivo operativo nº 1.3, a realizar, también, en el ejercicio 2.008, relativo a implantar el sistema de gestión patrimonial integrado en la gestión presupuestaria descentralizada, formando a todos los que intervengan en el proceso en la aplicación informática que se adquiera y que contenga una homogeneidad (cuando no sea la misma) con el programa de contabilidad a que se refiere el presente objetivo 3.1, con ánimo de dotar de coherencia a ambos objetivos, cuando no de articular de forma adecuada las acciones de formación, tanto en el programa como en las materias sustantivas.

Objetivo operativo 3.2. Implantar un sistema de contabilidad de costes de los distintos servicios, a través de la creación de los centros de coste que se determinen, durante el ejercicio de 2.009²⁶.

La meta que se persigue con el objetivo propuesto, es el establecimiento de una contabilidad analítica que permita la determinación, lo más aproximada posible, de los costes por prestación de determinados servicios así como del resto de actividades que se crean convenientes. Para alcanzar dicho objetivo a lo largo del ejercicio 2.009, será necesario la predeterminación de los centros de coste que, a través de las herramientas informáticas adecuadas, permita la estimación de dichos costes, en virtud de la introducción de datos al sistema desde la gestión presupuestaria descentralizada (cuando nacen las operaciones de gastos previas) y su enlace adecuado con contabilidad, para el reparto de los costes mediales o indirectos y cualesquiera otras incidencias²⁷.

- **Acción nº 3.2.1.1:** Diseñar el proceso de gestión de la contabilidad analítica en cuanto a la determinación de los centros de coste; forma de introducir los datos desde los centros gestores de operaciones presupuestarias de gastos, reparto de los costes mediales, momento en que se vaya a llevar cada una de las acciones, verificación de la introducción correcta de los datos desde el departamento de fiscalización, en su caso, etc... La presente acción es conveniente que se realice a lo largo del primer cuatrimestre del año 2.009.
- **Acción nº 3.2.1.2:** Establecer la presentación de la información obtenida de los distintos centros de coste, ya sean tanto costes directos como indirectos, a fin de ordenar de forma adecuada aquélla y obtener un informe detallado de rendimiento de los servicios a los que poder acompañar, en su caso, a la Cuenta General de la Entidad²⁸. Asimismo, tener en cuenta la utilidad como herramienta de cálculo del coste de los servicios que se financian a través de tasas y precios públicos para proceder a la modificación o actualización de los mismos, todo ello sin perjuicio del suministro de la información obtenida a los distintos órganos corporativos. Dicha acción requerirá de un plazo no inferior al segundo cuatrimestre de 2.009.
- **Acción nº 3.2.3.1:** Adquirir una aplicación informática que permita la introducción de datos y diseño del sistema, en los términos de las dos acciones anteriores (especialmente la primera), teniendo en cuenta la necesidad de integración con los sistemas de gestión presupuestaria descentralizada y contabilidad general, visto en objetivos ya comentados. El plazo máximo para la adquisición del programa

²⁶ Para un mucho mayor detalle y desarrollo, ver el Plan de Mejora presentado por **José Claudio Álvarez Villazón**, relativo a la implantación de un sistema de contabilidad de costes por actividades en el Ayuntamiento de Astillero, presentado en el III Curso de Directivos Públicos Locales, en el año 2.004.

²⁷ Por su interés se aconseja la lectura de las siguientes obras relacionadas con la contabilidad analítica en las Administraciones Públicas: artículo de **Fernández Rodríguez, María del Mar** sobre "*Principios Generales de Contabilidad Analítica en las Administraciones Públicas*", aparecido en la revista cuenta con IGAE nº 12 correspondiente a Julio de 2.005, págs 20 y ss. Libro sobre el cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales, cuyos autores son **Carrasco Díaz, Daniel; Buendía Carrillo Dionisio; Navarro Galera, Andrés y Viñas Xifrá, Joseph**. Editorial Thomson-civitas, págs 57 y ss.

²⁸ Ver en este sentido, la regla 101.3 de la Orden de 23-11-2.004, que aprueba el modelo norma de la Instrucción de Contabilidad Local.

informático con las especificaciones requeridas se situará entre los meses de junio a octubre (ambos inclusive) de 2.009.

- **Acción n° 3.2.3.2:** Formar por parte del personal de la empresa adjudicataria del programa previsto en la acción n° 3.2.3.1, a todo el personal de las áreas gestoras de gastos, contabilidad y, en su caso, departamento de fiscalización, en el manejo del aplicativo para la introducción de datos, tratamiento y obtención de la información, en el plazo de dos meses que se extenderá a lo largo de los meses de noviembre y diciembre de 2.009, para la puesta en marcha del objetivo general, con efectos de 01-01-2.010.

Objetivo operativo n° 3.3. Implantar un sistema de firma digital autorizando las distintas operaciones que se realicen en el sistema, de forma adecuada, escaneando los documentos que se vayan incorporando al proceso de gestión presupuestaria descentralizada, fiscalización y contabilidad, a lo largo de todo el ejercicio de 2.010.

La finalidad de este objetivo es la implantación, al final del proceso de planificación descrito en el presente Plan de mejora, como corolario a todo lo expuesto, de un sistema de firma electrónica que evite el trasiego físico de los documentos que sustenten las distintas operaciones en dos niveles. El primero de ellos que haga posible la ausencia física de los responsables políticos y técnicos a la hora de autorizar cada una de las operaciones descentralizadas (tanto de ingresos, gastos, como no presupuestarias) así como una tramitación más rápida y eficiente, mientras que el segundo nivel persigue la eliminación progresiva de documentación física (más allá de la indispensable, en términos legales) con el escaneo progresivo de los documentos que se adjunten al soporte documental de los gastos, en los términos que se determinen, hasta la contabilización de aquéllos, incluidas las facturas que se reciban (algunas de ellas ya son emitidas de forma electrónica por determinados proveedores). Para el cumplimiento de dicho objetivo se establece el ejercicio de 2.010²⁹.

- **Acción n° 3.3.1.1:** Diseñar el proceso de gestión de un sistema de firma electrónica, a realizar entre los jefes de la oficina presupuestaria, sección de fiscalización y contabilidad, y secretaría de órganos de gobierno, en cuanto a su incidencia en los estados y trámites de la gestión presupuestaria descentralizada, fiscalización³⁰ y contabilidad, incluida la implantación del sistema en la adopción

²⁹ Hay que tener en cuenta dos aspectos relevantes: el primero de ellos es la posibilidad de implantar un sistema de esta naturaleza desde el principio del proceso de planificación, es decir, en los plazos establecidos para la implantación de la gestión presupuestaria y no presupuestaria descentralizada, fiscalización y contabilización de cada operación, incluido los acuerdos aprobatorios de los órganos de gobierno competentes (se ha estimado excesivamente complicado un proceso integrado de tal magnitud). La segunda consideración es la constatación de que la iniciación de un proceso de eliminación progresivo de papel por su tramitación electrónica de los documentos que soporten las operaciones deberá realizarse progresivamente en el tiempo, comenzando en esta anualidad al establecimiento de las bases para la consecución de dicho objetivo.

³⁰ Sobre el ejercicio de la fiscalización electrónica, es interesante el artículo de **Sobrino Moreno, José María y Carrasco Grande, Antonio**, denominado “*El ejercicio de la fiscalización electrónica en la Administración del Estado*”, en el que ponen de manifiesto el diseño normativo para una fiscalización de este tipo, la posibilidad de presentación de documentos electrónicos en los expedientes a fiscalizar y el procedimiento informático de fiscalización de interés para abordar un proceso de esta naturaleza. Artículo aparecido en la revista cuenta con IGAE n° 12 correspondiente al mes de julio de 2.005, págs 14 y ss.

de los acuerdos de los órganos de gobierno que aprueben las respectivas operaciones, teniendo en cuenta las especificaciones del programa informático, a lo largo del segundo trimestre de 2.010, una vez adquirido aquél.

- **Acción nº 3.3.1.2:** Elaborar el manual de proceso de firma electrónica en los términos expuestos en el apartado anterior, por dichos responsables, en el plazo de un mes, concretamente, el mes de septiembre de 2.010, con las debidas actualizaciones teniendo en cuenta el manual de gestión de operaciones presupuestarias y no presupuestarias elaborados en las acciones nº 1.2.1.4 y 1.4.1.3³¹.
- **Acción nº 3.3.1.3:** Comunicar a todo el personal implicado en el proceso de gestión de referencia (áreas gestoras; fiscalización, contabilidad y secretaría órganos de gobierno) las normas de funcionamiento elaboradas en la acción anterior, a lo largo del mes siguiente, es decir, de octubre de 2.010.
- **Acción nº 3.3.2.1:** Adquirir el hardware y software necesario para sustentar el uso de la herramienta electrónica que vaya a ser objeto de adquisición en la acción nº 3.3.3.1, a lo largo del segundo trimestre de 2.010.
- **Acción nº 3.3.3.1:** Adquirir la aplicación informática que permita dar soporte al proceso de implantación de firma electrónica en los términos expuestos, teniendo en cuenta la debida incardinación con los procesos de gestión presupuestaria y no presupuestaria descentralizada; fiscalización, contabilidad y secretaría de órganos de gobierno, en el plazo de tres meses que coincidirá con el primer trimestre natural de 2.010.
- **Acción nº 3.3.3.2:** Formar al personal encargado de la gestión de firma electrónica de todos los departamentos implicados en el manejo de la herramienta informática seleccionada en la acción nº 3.3.3.1, en el plazo de dos meses que coincidirá con los meses de noviembre y diciembre de 2.010, para el inicio de la puesta en marcha en el ejercicio 2.011.

C. La implantación. Los costes y el cronograma.

En este apartado vamos a analizar los costes de implantación de los distintos objetivos establecidos en nuestro Plan de mejora. El cálculo se realizará teniendo en cuenta los costes totales que supone emprender unas acciones de este tipo, para desagregar los “*costes internos*” de los medios humanos y materiales de que disponemos de los “*costes externos*” o nuevos costes que será necesario presupuestar en cada ejercicio económico, a lo largo de la vida para la implantación del presente Plan.

³¹ Tener en cuenta que dicho manual se refería, exclusivamente, a los términos de la gestión presupuestaria y no presupuestaria descentralizada, mientras que en la presente acción el objetivo es más amplio al incluir los aspectos de gestión de la fiscalización, contabilidad y acuerdos de órganos de gobierno.

Con ello conseguiremos una doble información: los costes reales de implantación de una acción de esta naturaleza y, en segundo lugar, los costes y naturaleza económica y funcional de los mismos a la hora de formular las correspondientes previsiones presupuestarias para cada ejercicio económico. A la vez que podremos obtener una base de cálculo sobre la que formular diversas ratios de coste por operación en sus diversas fases, en toda la tramitación, etc...

Finalmente, elaboraremos un cronograma de las distintas acciones propuestas con ánimo de obtener una información visual sobre la planificación elaborada en el tiempo de aquéllas.

1. Los costes económicos del Plan de Mejora³².

Como hemos expuesto con anterioridad, vamos a exponer a continuación una serie de cuadros de costes por cada objetivo estratégico, para finalizar con un cuadro resumen final de los costes totales de implantación del presente Plan de mejora, teniendo en cuenta los medios con los que contamos respecto de aquellos medios que debemos presupuestar en cada ejercicio económico, a lo largo de la duración de la vida del Plan³³.

Otro matiz que merece la pena resaltar, cuando estemos en presencia de la diferenciación entre nuestros costes a presupuestar, respecto de los costes que se imputen al Plan con los medios de que ya dispongamos, que un nuevo coste, como es la contratación de personal (por tanto externo, en su primer ejercicio), pasa a ser un coste interno en los siguientes ejercicios por la participación de dicho personal en la implantación del propio Plan de mejora, aunque en los cuadros resumen que vamos a exponer a continuación no figuren como tales.

³² Se ha observado el Plan de Mejora de **Pedro Luaces González-Rosón** para el III Curso de Directivos Públicos Locales, en el año 2.004.

³³ En el apartado de anexos figuran los cuadros de costes desglosados por cada acción, para un mayor detalle, recogiendo en el presente apartado un resumen.

RESUMEN POR OBJETIVO ESTRATEGICO

CODIGO	OBJETIVO ESTRATEGICO	AÑO	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL COSTES
1	Implantar un sistema integral de gestión presupuestaria y contable	2006	5.932,50 €	88.434,22 €	94.366,72 €
		2007	28.676,16 €	23.000,00 €	51.676,16 €
		2008	3.100,65 €	12.000,00 €	15.100,65 €
		totales	37.709,31 €	123.434,22 €	161.143,53 €
2	Crear un sistema integral de fiscalización	2006	5.497,50 €	54.457,60 €	59.955,10 €
		2007	3.353,15 €	90.000,00 €	93.353,15 €
		2008	7.486,15 €	3.000,00 €	10.486,15 €
		2009	5.926,84 €	5.000,00 €	10.926,84 €
		2010	2.984,75 €	12.000,00 €	14.984,75 €
		totales	25.248,39 €	164.457,60 €	189.705,99 €
3	Establecer un departamento funcional de contabilidad debidamente interrelacionado con los sistemas de gestión presupuestaria y fiscalización, con implantación de firma electrónica común a dichos sistemas	2008	4.573,30 €	16.000,00 €	20.573,30 €
		2009	1.995,30 €	7.000,00 €	8.995,30 €
		2010	3.969,99 €	34.000,00 €	37.969,99 €
		totales	10.538,59 €	57.000,00 €	67.538,59 €

RESUMEN POR AÑOS

AÑO	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS	TOTAL COSTES
2006	11.430,00 €	142.891,82 €	154.321,82 €
2007	32.029,31 €	113.000,00 €	145.029,31 €
2008	15.160,10 €	31.000,00 €	46.160,10 €
2009	7.922,14 €	12.000,00 €	19.922,14 €
2010	6.954,74 €	46.000,00 €	52.954,74 €
totales	73.496,29 €	344.891,82 €	418.388,11 €

2. Cronograma del Plan de Mejora.

Basada en la técnica GANTT de representaciones gráficas de proyectos, procedemos a realizar un cronograma³⁴, debidamente temporalizado en cada una de las acciones que contienen aquéllos, a fin de tener el conocimiento necesario de las acciones que debemos abordar en el tiempo, aunque sean de distinta naturaleza (provengan de distintos objetivos estratégicos).

Por su interés, se han recogido dos cronogramas ordenados por número de acción y por fechas, siendo este último el que nos ofrece la información más detallada en el tiempo.

³⁴ Ver el trabajo de **Óscar López Maderuelo**, en el Plan de Mejora presentado en el 2.004 para el III Curso de Directivos Públicos Locales.

D. La evaluación.

En este apartado procederemos a establecer unas fichas de seguimiento de la ejecución por cada una de las acciones previstas, para finalizar con el establecimiento de una serie de indicadores respecto del cumplimiento de cada uno de los objetivos previstos.

1. Fichas de seguimiento en la ejecución del Plan.

Como en cualquier proceso de planificación se hace indispensable establecer unos sistemas de seguimiento. El primero de ellos hace referencia a la necesidad de confeccionar una serie de fichas para el seguimiento de la ejecución de cada una de las acciones y del objetivo final.

Para ello deberemos elaborar unos cuadros³⁵ que pongan de manifiesto, fundamentalmente, los datos relativos al comienzo y finalización de cada actividad programada, verificando el grado de cumplimiento de los objetivos marcados como de los plazos previstos, poniendo de manifiesto las posibles causas de desviación, si es que éstas existieran y fueran dignas de mención.

A modo de resumen, se deberían incluir en un cuadro todas las acciones con el resultado previsto y el alcanzado a lo largo de todo el período en que se ha previsto el cumplimiento del objetivo en cuestión. De esta forma, tendremos en un cuadro resumen el estado de ejecución de cada objetivo operativo que tendrá su desglose, en otros cuadros auxiliares, por cada una de las actividades planificadas.

En definitiva, con el establecimiento de este tipo de fichas se persigue un doble objetivo: en primer lugar tener un conocimiento “*on line*” a medida que se vaya implantando el Plan, para que las posibles desviaciones puedan ser corregidas con la adopción de las medidas oportunas, reformulando las acciones que permitan el cumplimiento de los objetivos propuestos (a través del análisis de la medición obtenida por los indicadores de implantación o actividades). En segundo lugar, la información obtenida servirá de base para una evaluación, al final del período, respecto del cumplimiento total o parcial de los objetivos marcados, con ánimo de establecer, en su caso, las acciones complementarias que nos permitan su consecución final (para esta labor nos servirán de ayuda los resultados obtenidos en los indicadores de productos que hayamos establecido).

Como sistema de seguimiento del grado de cumplimiento de las acciones que integran cada objetivo operativo, sería conveniente la elaboración de las fichas y la cumplimentación por quiénes se determinen, para su rendición a las reuniones que periódicamente lleve a cabo el grupo de mejora constituido al efecto para el proceso de

³⁵ Sirvan como modelo las fichas que constan en la guía para la elaboración de Planes de Mejora de **Salvador Parrado**, páginas 27 y ss.

planificación estratégica. Es éste quién mejor conoce y al que le incumbe directamente, por tener atribuida dicha responsabilidad, el seguimiento del Plan y la adopción, en su caso, de las medidas correctoras, así como la primera evaluación del resultado final del proceso de planificación.

De cada reunión, con periodicidad mensual (se estima que es la más operativa y correcta), se elaborará una pequeña acta o informe con el nombre de los asistentes, temas tratados y fichas evaluadas, así como de las acciones correctoras propuestas, en su caso, sugerencias y comentarios de interés que aporten alguna información relevante al proceso de materialización de la planificación.

2. Indicadores de cumplimiento de los objetivos del Plan.

Pero en nuestra opinión, lo verdaderamente relevante para el seguimiento y grado de cumplimiento de los objetivos marcados, viene constituido por el establecimiento de una serie de indicadores que verifiquen el cumplimiento de los objetivos del plan, que deben encontrarse integrados en los cuadros-resumen a que nos referíamos en el apartado anterior.

Para ello deberemos establecer una serie de indicadores de implantación de las actividades programadas para verificar su grado de consecución, en términos generales de cada objetivo operativo.

Junto a estos indicadores de implantación de actividades tenemos los indicadores de productos, como resumen de la utilidad y sentido de la implantación de cada objetivo, para continuar con aquellos indicadores que tengan un mayor alcance en la medición de los resultados en el tiempo. Dichos indicadores podríamos denominarlos indicadores de impacto, es decir, de la medición de cumplimiento de la finalidad de los objetivos (estaríamos en una fase posterior, evaluaríamos los efectos producidos por la aplicación de las acciones previstas en los objetivos a nivel de estrategias y políticas globales), así como de otros de gestión de carácter más general que, simultáneamente, puedan producirnos una información global relevante, constituyendo todo ello lo que se ha dado en denominar un cuadro de mando integral.

Antes de abordar el estudio de indicadores, debemos ser conscientes de la indudable complejidad que supone el establecimiento de distintos tipos de indicadores encargados de la medición del cumplimiento de los objetivos propuestos o, dicho con otras palabras, de medir los resultados que obtengamos en las distintas vertientes o campos que cada tipo de indicador debe poner de manifiesto.

Por lo expuesto se debe ser cauto con la propuesta que a continuación llevamos a término, no dejando de tener el mero carácter de propuesta que la propia práctica o evolución del plan presentado, en las páginas anteriores, nos hará ir reformulando nuestro planteamiento inicial. Al tratarse de un proceso dinámico si la fijación de objetivos es una propuesta inicial que puede sufrir cambios sobre la marcha, debemos ser más realistas, si cabe, con la propuesta de indicadores que a tenor del propio plan

presentado, los resultados que obtengamos (de naturaleza un tanto incierta, en principio), la evolución del proceso, etc... pueda llevarnos a conclusiones que hagan matizar fuertemente la presente propuesta.

En definitiva, lo que se pretende poner de manifiesto con estas reflexiones es que se tome con todo tipo de precauciones y benevolencia la siguiente propuesta de indicadores, debiendo ser conscientes de las limitaciones y dificultades en la fijación de este tipo de herramientas de medición de resultados que la propia evolución del Plan nos podrá hacer cambiar; ampliar, reducir o matizar.

Partiendo de esta breve introducción y sin mayor dilación podemos establecer los siguientes tipos de indicadores³⁶:

a) Indicadores de actividades y productos.

Vamos a establecer una serie de indicadores que midan, a lo largo del proceso de implantación del Plan, el cumplimiento efectivo de las acciones que componen cada objetivo operativo, para finalizar con el establecimiento de una serie de indicadores que nos proporcionen evidencia del cumplimiento de la finalidad perseguida con los objetivos marcados.

1. Indicadores de implantación o actividad.

Ante el elevado número de acciones propuestas en el presente Plan de mejora y dado que muchas de ellas se repiten conceptualmente, hemos optado por realizar una serie de indicadores tipo de implantación o actividad por grupos homogéneos a aquéllas. La diferencia entre cada uno de los indicadores de cada grupo será el estándar que se establezca (éste concretará la acción cuantificándola en número de horas, jornadas, fases en la tramitación administrativa, etc...), así como su tolerancia, directamente relacionado con el tiempo de implantación previsto para el cumplimiento de cada una de las acciones.

Acción	Indicador	Estándar	Tolerancia
Selección de personal	El nº de trámites o fases necesarias para poder llevar a cabo la selección del personal.	En función de la normativa existente, las fases o trámites necesarios.	La que se determine por el equipo de mejora.
Formación	Nº de jornadas reales de formación	El nº de jornadas	La que se

³⁶ Se ha utilizado como material de apoyo las notas técnicas sobre los indicadores de gestión para las Entidades Públicas de la Fundació Carles Pi y Sunyer d'estudis autonòmics i locals y otros indicadores aportados por **Albert Galofré** en el material repartido en el modulo 4º del IV Curso de Dirección Pública Local. También es muy ilustrativo respecto al tema de indicadores de gestión en la Administración municipal el libro citado en páginas anteriores, cuyos autores son **Carrasco Díaz, Daniel; Buendía Carrillo Dionisio; Navarro Galera, Andrés y Viñas Xifrá, Joseph**. Editorial Thomson-civitas. Págs 171 y ss.

necesaria con medios internos propios	impartidas por el personal de la propia Corporación para la formación en las nuevas técnicas.	que se crea conveniente.	determine por el equipo de mejora.
Diseño de procedimientos/ Centros Gestores/Centros de Coste	Nº de procedimientos formalizados/Centros Gestores creados/Centros de Coste determinados.	En función del nº de procedimientos, centros gestores o de coste determinados.	La que se determine por el equipo de mejora.
Diseño de documentos/de los informes de toda clase	Número de documentos e informes que sean necesarios y se hayan determinado.	El número que se considere necesario.	La que se determine por el equipo.
Catálogo de informes	Número de informes necesarios según determinación que derive de las normativas de aplicación.	El número total que se obtenga del catálogo.	La que se determine por el equipo.
Elaboración de Instrucciones y Reglamentos	Número de horas que se estimen como necesarias para la elaboración de dichos instrumentos.	El número total de horas necesarias.	La que se determine por el equipo.
Manuales de Procedimientos	Por número de horas necesarias para la elaboración de los mismos.	El número total de horas necesarias.	La que se determine por el equipo.
Comunicación de la información a través de circulares	El número de centros comunicados.	El número total de centros a los que es necesaria su comunicación.	La que se determine por el equipo.
Adquisición equipos de oficina (de todo tipo)	Las fases o número de trámites necesarios para conseguir el cumplimiento de la acción.	En función de la normativa existente, las fases o trámites necesarios.	La que se determine por el equipo.
Adquisición aplicaciones informáticas	Las fases o número de trámites necesarios para conseguir el cumplimiento de la acción.	En función de la normativa existente, las fases o trámites necesarios.	La que se determine por el equipo.
Formación necesaria para la implantación contratada con medios externos	Nº de jornadas reales de formación impartidas por el servicio de formación de la Diputación Provincial o consultora externa contratada para tal finalidad.	El número de jornadas contratadas en los plazos establecidos.	Las jornadas que se estimen factibles, distribuido en el tiempo.

2. Indicadores de productos.

En este apartado vamos a enumerar una serie de indicadores, por objetivo operativo, que pongan de manifiesto el grado de consecución de la finalidad perseguida con la fijación de dichos objetivos.

Para ello, vamos a enumerar cada objetivo operativo y el indicador de referencia por número de orden, con la siguientes clasificación convencional:

El primer dígito corresponde con el nº de objetivo estratégico.

El segundo dígito corresponde con el nº de objetivo operativo.

El tercer dígito corresponde al número de indicador correspondiente a la medición del objetivo operativo en cuestión.

Nº. de indicador	Descripción	Estándar	Tolerancia
1.1.1	Nº de consultas formuladas por los centros gestores a la oficina presupuestaria al trimestre.	_____	_____
1.1.2	Tiempo medio en la atención por asesoramiento de la oficina presupuestaria a las consultas formuladas por las áreas gestoras, por cada consulta.	1 hora	½ hora
1.1.3	Tiempo medio en la tramitación para la aprobación del expediente de confección del presupuesto aprobado por el Pleno.	170 días	+ 10 días
1.1.4	Tiempo medio en la tramitación de los expedientes de modificación aprobados por el Pleno.	55 días	+ 10 días
1.2.1	Nº de operaciones presupuestarias totales ejecutadas, separadas por cada centro gestor, al trimestre.	_____	_____
1.2.2	% de ejecución del total del presupuesto de gastos (al menos realizada la autorización del gasto) por capítulos y centro gestor, al trimestre.	_____	_____
1.3.1	Nº total de movimientos en el inventario de bienes (tanto de altas como de bajas), procedentes de operaciones presupuestarias, al trimestre.	_____	_____
1.3.2	% de amortización de los bienes inventariables (para conocimiento de su renovación), por epígrafes, al año.	_____	_____
1.3.3	Nº total de movimientos en el inventario de bienes (tanto de altas como de bajas), procedentes de asientos contables directos, al trimestre.	_____	_____
1.4.1	Nº de operaciones no presupuestarias totales ejecutadas por cada centro gestor, al trimestre.	_____	_____
2.1.1	Nº de informes de fiscalización limitada previa	_____	_____

	realizados por el departamento de fiscalización, al trimestre.		
2.1.2	Nº de reparos formulados por el departamento de fiscalización (en la fiscalización previa), al trimestre.	_____	_____
2.1.3	Tiempo medio en la emisión de informes de fiscalización limitada previa, por el departamento de fiscalización, por operación de gestión (gastos, ingresos y no presupuestarias).	15 minutos	+ 5 minutos
2.2.1	Nº de salvedades detectadas en la fiscalización plena posterior de operaciones no presupuestarias, al año.	_____	_____
2.2.2	Nº de recomendaciones formuladas por el departamento de fiscalización, en la fiscalización plena posterior de operaciones no presupuestarias, al año.	_____	_____
2.4.1	Nº de salvedades detectadas en la fiscalización plena posterior de operaciones presupuestarias de ingresos, al año.	_____	_____
2.4.2	Nº de recomendaciones formuladas por el departamento de fiscalización, en la fiscalización plena posterior de operaciones presupuestarias de ingresos, al año.	_____	_____
2.4.3	Porcentaje que representan la cuantía económica de las salvedades con respecto al total del presupuesto de ingresos ejecutado.	_____	_____
2.5.1	Nº de informes emitidos por la Intervención municipal exigidos por la normativa de régimen local o sectorial de aplicación, al trimestre.	_____	_____
2.5.2	Tiempo medio en la emisión de los informes del indicador 2.5.1.	8 días	+ 2 días
2.6.1	Nº de salvedades detectadas en la fiscalización plena posterior de operaciones presupuestarias de gastos, al año.	_____	_____
2.6.2	Nº de recomendaciones formuladas por el departamento de fiscalización, en la fiscalización plena posterior de operaciones presupuestarias de gastos, al año.	_____	_____
2.6.3	Porcentaje que representan la cuantía económica de las salvedades con respecto al total del presupuesto de gastos ejecutado.	_____	_____
2.7.1	Nº de salvedades detectadas en el control financiero anual de operaciones realizadas por cada ente dependiente del ente local..	_____	_____
2.7.2	Porcentaje que representan la cuantía económica de las salvedades (anomalías detectadas) del punto anterior, con respecto al balance del ente dependiente.	_____	_____

3.1.1	Nº total de asientos directos realizados en la contabilidad de la entidad local, al trimestre.	_____	_____
3.1.2	Nº total de lotes de traspasos masivos a contabilidad desde gestión tributaria y recaudación, al trimestre.	_____	_____
3.1.3	Nº total de operaciones traspasadas a contabilidad desde gestión tributaria y recaudación, al trimestre.	_____	_____
3.1.4	Relación entre el 3.1.2/3.1.3, que nos medirá el número medio de operaciones que contiene cada lote, al trimestre	_____	_____
3.2.1	Relación entre el coste de cada uno de los servicios que se hayan determinado como centros de coste por el número de habitantes del municipio, al año.	_____	_____
3.2.2	Rendimiento de cada servicio objeto de tributación (ingresos recaudados por la prestación de servicios), dividido por el coste total del servicio, al año.	_____	_____
3.2.3	Coste de cada servicio dividido por el nº de prestaciones individuales (en los supuestos de prestaciones de esta naturaleza), al año.	_____	_____
3.2.4	Relación del coste real de cada servicio por el coste estimado de cada uno de ellos, al año.	_____	_____
3.3.1	Tiempo medio (en días) de tramitación desde la confección de los documentos presupuestarios físicamente realizados y firmados hasta su contabilización definitiva, al trimestre.	_____	_____
3.3.2	Tiempo medio (en días) de tramitación desde la confección de los documentos presupuestarios electrónicamente realizados y firmados, hasta su contabilización definitiva, al trimestre.	_____	_____
3.3.3	Tiempo medio (en días) de tramitación desde la confección de los documentos no presupuestarios físicamente realizados y firmados hasta su contabilización definitiva, al trimestre.	_____	_____
3.3.4	Tiempo medio (en días) de tramitación desde la confección de los documentos no presupuestarios electrónicamente realizados y firmados, hasta su contabilización definitiva, al trimestre.	_____	_____
3.3.5	Nº de facturas electrónicas expedidas por los proveedores y recibidas en el Ayuntamiento, al trimestre.	_____	_____
3.3.6	Nº de facturas incorporadas al sistema mediante el correspondiente escaneo por medios propios municipales, al trimestre.	_____	_____

Como comentario a estos indicadores sería conveniente señalar una serie de matizaciones. La primera de ellas viene de la mano de poder afirmar, ante el logro del objetivo, cuyo seguimiento se llevará a cabo con los anteriores indicadores por el equipo de mejora creado para tal finalidad, en las reuniones mensuales periódicas que vayan a mantener los integrantes del mismo, la posibilidad de medir resultados concretos de la actividad perseguida con la implantación de los objetivos que conforman el Plan.

Por ello, los indicadores de productos contienen mediciones concretas de los distintos aspectos que se perseguían con la implantación del Plan. Pero para obtener una información relevante, en nuestra opinión, se debería establecer como estándar (sin perjuicio de los estándares determinados por la propia normativa) los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos planificados, al finalizar el primer ejercicio de implantación.

Con ello conseguiríamos tener una información que nos pueda servir como punto de partida para que, en mediciones de ejercicios posteriores, nos permita una comparación real de los datos, así como tener una información escalonada en el tiempo a modo de evolución, siempre valiosa en estos casos. De esta forma también se podrían fijar con cierta fiabilidad márgenes de tolerancia con lo que poder comparar los resultados previstos con los obtenidos de forma definitiva.

En los supuestos de estándares que vienen establecidos por la normativa legal o establecida con carácter interno por la propia entidad, el estándar si es factible de fijar para poder medir su resultado final, configurándose, en cierta medida, como un indicador de calidad, al poder cuantificar en un tiempo que se considera óptimo, el cumplimiento de determinadas acciones repetitivas (por ejemplo, la aprobación del presupuesto de un ente local, emisión de informes de fiscalización, etc...).

Finalmente, podría aderezarse la información suministrada por los indicadores que hemos establecido con la confección de unas encuestas cuyos destinatarios serían, dada la naturaleza del presente Plan de mejora, los propios responsables de los Centros Gestores, del departamento de fiscalización y del departamento de contabilidad, como actores directos del Plan.

De los resultados que obtengamos de forma conjunta entre la medición de los indicadores y de las sugerencias o conclusiones de la encuesta, podríamos poseer una valiosa información con la que poder mejorar los resultados que se pretendían con la implantación de un Plan de esta naturaleza, cuya primordial finalidad no es otra que conseguir una mejor gestión económica de la entidad.

b) Indicadores de impacto.

Una vez finalizado el proceso de implantación, tanto en dicha fase como en el resumen final de medición de los productos obtenidos (del cumplimiento de cada objetivo y de la evolución de los mismos), se tenderá a evaluar, en un estadio mayor o

de segundo grado, los indicadores de impacto que, junto con los indicadores generales de gestión, todos ellos conformarán el cuadro de mando integral de indicadores.

Con estos indicadores se pretende tener un conocimiento más global o genérico de los resultados directamente relacionados con la implantación del Plan de mejora o, dicho con otras palabras, poder comprobar si la estrategia que nos habíamos marcado ha dado sus frutos, en líneas generales. Por esta razón, parece que la periodicidad de su medición, al compararse con ejercicios precedentes, sea anual.

Con ánimo indicativo que no exhaustivo, evidentemente, vamos a proceder a exponer una serie de indicadores de impacto que tengan en cuenta la evolución sufrida por la organización como consecuencia de la implantación del presente Plan de mejora, en las materias propias del mismo. Para ello utilizaremos la siguiente clasificación convencional:

El primer dígito se corresponde con el objetivo estratégico.

El segundo dígito hace referencia al indicador.

Nº de indicador	Descripción del indicador
1.1	Porcentaje de incremento en la ejecución del presupuesto en comparación con el ejercicio anterior.
1.2	Nº de operaciones totales del presupuesto divididas por el número de jornadas de trabajo al año, tanto totales como por cada uno de los centros gestores de gastos, ingresos y conceptos no presupuestarios. Comparación entre ejercicios.
1.3	Relación entre la valoración de los bienes y derechos en inventario con la valoración contenida de los mismos en el Balance de situación de la Entidad.
1.4	Porcentaje de disminución del tiempo medio en la tramitación, aprobación y contabilización de los contratos menores, en relación con ejercicios anteriores.
2.1	Porcentaje de disminución de reparos formulados por la Intervención municipal, en comparación con los ejercicios anteriores.
2.2	Porcentaje de incremento del grado de cumplimiento de la normativa presupuestaria y contable (informes de todo tipo) por la Entidad local matriz, en comparación con ejercicios anteriores.
2.3	Porcentaje de disminución de la cuantía económica a que afectan los reparos formulados, en atención a su comparación con cada ejercicio anterior.
2.4	Porcentaje de disminución de salvedades detectadas en el control financiero de las entidades dependientes del Ente local, sea cual fuere su naturaleza, en comparación con la evolución de ejercicios anteriores.
3.1	Porcentaje de incremento por encima del IPC del coste de los servicios que presta la Entidad Local, en comparación de ejercicios anteriores en términos homogeneidad.
3.2	Porcentaje de incremento en el rendimiento de los servicios en relación con el coste real de los mismos, en comparación con los ejercicios anteriores

- (en los últimos años).
- 3.3 Disminución del tiempo medio (en días) de la tramitación de las operaciones presupuestarias y no presupuestarias realizadas y firmadas físicamente respecto de su tramitación y firma electrónica, teniendo en cuenta la evolución de ejercicios anteriores.
- 3.4 Porcentaje de incremento, respecto a ejercicios anteriores, de facturas remitidas por los proveedores en formato digital a través del correo electrónico.

c) Indicadores generales de gestión³⁷.

Sin perjuicio del resto de indicadores fijados con ánimo de poner de manifiesto el proceso de implantación del Plan, así como los resultados obtenidos con la implantación del mismo, se considera interesante llevar a cabo la fijación de otros indicadores que tiene relación directa con la gestión económica municipal pero de manera más global y genérica.

La formación del cuadro de indicadores de productos o resultados, junto con los indicadores de impacto y, en una tercera parte, de los presentes indicadores generales de gestión, conformarán el cuadro de mando integral de la gestión económica de una entidad local³⁸.

Así las cosas, podemos distinguir los siguientes por tres categorías que convencionalmente vienen siendo aceptadas por la mayoría de la doctrina³⁹:

1. Indicadores financieros y patrimoniales.

LIQUIDEZ O TESORERIA (mensual) $\frac{\text{Pendiente de cobro} + \text{fondos líquidos}}{\text{Acreedores pendientes de pago}}$

³⁷ Se ha utilizado como modelo algunos de los indicadores establecidos en el material repartido por la Diputación Provincial de Alicante, en el curso de formación sobre la nueva Instrucción de Contabilidad para la Administración Local, celebrado en Alicante en los meses de mayo-junio de 2.005, páginas 667 y ss. De igual forma la ponencia suministrada por la Diputación Provincial de Alicante, en el año 1.997 sobre el curso de formación, Análisis de la Información Económico-Financiera de las Entidades Locales, cuyos autores son: **Juan José Bolufer Pascual, Francesc Cid y Grau, José Luís Díaz de Argandoña Gómez, Isabelo Fernández Solano y Pablo Gayubo Pérez.**

³⁸ Evidentemente, la presente enumeración de indicadores de todo tipo tiene carácter exhaustivo, dado el elevado número de indicadores que podrían fijarse.

³⁹ Entre otros muchos trabajos que podrían citarse: Material elaborado por el servicio de formación de la Diputación Provincial de Alicante para el curso sobre la nueva Instrucción de Contabilidad para las Entidades Locales, páginas 666 y ss. Curso realizado sobre el análisis de la información económico-financiera de las Corporaciones Locales para la Diputación de Alicante y el INAP por **Díaz de Argandoña, José Luís; Fernández Solano, Isabelo, Cid y Grau, Francesc, Bolufer Pascual, Juan José y Gayubo Pérez, Pablo.**

LIQUIDEZ INMEDIATA (mensual)	$\frac{\text{Fondos líquidos}}{\text{Obligaciones pendientes de pago}}$
CARGA FINANCIERA (anual)	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas (cap. 3 + cap. 9)}}{\text{Derechos Liquidados (cap. 1 a 5) – (CC.EE + CC.UU)}}$
INDICADORES DE SOLVENCIA (anual)	$\frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Carga financiera del ejercicio}}$
INDICADORES DE SOLVENCIA (anual)	$\frac{\text{Ingresos corrientes – gastos corrientes (cap. 1, 2 y 4)}}{\text{Carga financiera del ejercicio}}$
INDICE CARGA AHORRO NETO (anual)	$\frac{\text{Derechos reconocidos (cap. 1 a 5) – (CC.EE + CC.UU) – Obligaciones reconocidas (cap. 1, 2 y 4) – anualidad teórica de amortización de préstamos a largo plazo propios y avalados * 100}}{\text{Derechos reconocidos (Cap 1 a 5) – (CC.EE + CC.UU)}}$
ENDEUDAMIENTO POR HABITANTE (anual)	$\frac{\text{Pasivo exigible (financiero)}}{\text{Nº habitantes}}$
<i>2. Indicadores presupuestarios⁴⁰.</i>	
EJECUCION DE PRESUPUESTO DE GASTOS (trimestral)	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Créditos definitivos}}$
EJECUCION DE PRESUPUESTO DE INGRESOS (trimestral)	$\frac{\text{Derechos reconocidos netos}}{\text{Créditos definitivos}}$
MODIFICACIONES PRESUPUESTARIAS (trimestral)	$\frac{\text{Total modificaciones (Cap. 1 a 9)}}{\text{Total previsiones iniciales}}$
GRADO DE EJECUCION DE	$\frac{\text{Recaudación líquida (Cap. 1 a 9)}}{\text{Recaudación líquida (Cap. 1 a 9)}}$

⁴⁰ Se recomienda la lectura de la Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios, editada por el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del Ayuntamiento de Madrid, mayo de 2.005.

DERECHOS RECONOCIDOS (trimestral) Total derechos liquidados (netas)

GRADO DE EJECUCION DE OBLIGACIONES RECONOCIDAS (trimestral) $\frac{\text{Pagos líquidos}}{\text{Obligaciones liquidadas (netas)}}$

GASTO CORRIENTE POR HABITANTE (anual) $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas (Cap. 1 a 5 y 8 a 9)}}{\text{Nº de habitantes}}$

INVERSION POR HABITANTE (anual) $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas (Cap. 6 y 7)}}{\text{Nº de habitantes}}$

ESFUERZO INVERSOR (anual) $\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas (Cap. 6 y 7)}}{\text{Obligaciones reconocidas netas totales}}$

PERIODO MEDIO DE PAGO (anual) (Obligaciones Cap. 2 y 6) $\frac{\text{Obligaciones pendientes de pago}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}} \times 365$

PERIODO MEDIO DE COBRO (anual) DERECHOS (Derechos Cap. 1 a 3) $\frac{\text{Derechos pendientes de cobro}}{\text{Derechos reconocidos netos}} \times 365$

AUTONOMIA FISCAL (anual) $\frac{\text{Derechos reconocidos netos (Cap. 1 a 3, excepto arts. 38 y 39)}}{\text{Derechos reconocidos netos}}$

AUTONOMIA (anual) $\frac{\text{Derechos reconocidos netos (Caps. 1 a 3; 5, 6, 8 y transferencias recibidas)}}{\text{Derechos reconocidos netos}}$

GRADO DE COBERTURA DE LOS GASTOS OBLIGATORIOS (anual) $\frac{\text{Ingresos estables}}{\text{Gastos obligatorios}}$

3. Indicadores de gestión genéricos.

RELACION DE PERSONAL POR HABITANTE Y SERVICIO (anual) $\frac{\text{Nº de empleados de cada servicio}}{\text{Nº de habitantes totales}}$

$$\text{INDICE DE UTILIZACION DE LOS SERVICIOS (anual)} = \frac{\text{Nº de prestaciones realizadas de cada servicio}}{\text{Nº de prestaciones previstas de cada servicio}}$$

$$\text{COSTE POR PRESTACION DE SERVICIOS (anual)} = \frac{\text{Nº de prestaciones realizadas de cada servicio}}{\text{Nº de habitantes}}$$

$$\text{INDICE DE PRODUCTIVIDAD GENERAL (anual)} = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Nº de empleados}}$$

d) El cuadro de mando integral.

Para la elaboración de un cuadro de mando⁴¹ que integre toda la información señalada por los anteriores indicadores, será necesario establecer el diseño del mismo, teniendo en cuenta el origen de la información a obtener para determinar los distintos responsables de la recogida de dichos datos.

Entendemos, por la propia naturaleza de los datos que vamos a obtener que los responsables idóneos para la recogida de la información son los jefes, de la oficina presupuestaria, sección de fiscalización y contabilidad (al tratarse, fundamentalmente, de los tenedores de la información necesaria), con la periodicidad que en los propios indicadores hemos marcado, de lo que hemos dejado constancia en cada uno de ellos.

Teniendo en cuenta que la recogida de datos para la información que nos ofrecen los indicadores no puede suponer unos costes que hagan contraproducente o dejen, parcialmente, sin virtualidad la intención que se persigue con los mismos, hemos sopesado a la hora de establecer la periodicidad de la rendición de la información obtenida a través de los indicadores estos extremos, intentando equilibrar costes con rendimiento de la información recogida.

Para ello se deberá articular un formato en que estructuren, de forma adecuada, todos los indicadores que van a componer nuestro cuadro de mando integral, con ánimo de presentar la información de una misma forma siempre (sin perjuicio de las modificaciones que se consideren oportunas y mejoren la presentación de aquélla), con la intención de poder hacer comparable, en cualquier momento, los distintos parámetros que obtengamos de la medición y la evolución seguida por los mismos.

⁴¹ Ha servido de apoyo la metodología utilizada por **Emili Sullà**, profesor de Esade, en lo relativo al Control de Gestión y Dirección por Objetivos. Información suministrada por Albert Galofré en el IV Curso de Dirección Pública Local.

E. A modo de conclusión.

Sin ánimo de repetir lo ya expuesto, y remitiéndome al resumen ejecutivo que contiene los problemas de partida y las líneas principales de actuación para intentar mejorar la situación descrita, sirva el presente comentario para poner de manifiesto, por una parte, la indispensable ilusión necesaria para embarcarse en un proceso de esta naturaleza, fruto de la pasión, sin duda, de los profesionales que nos movemos en estos temas. La segunda consideración es ser conscientes, en todo momento, de la complejidad de un proceso de esta naturaleza que hace rodear al mismo de una serie de limitaciones diversas, produciendo una cierta incertidumbre inherente a todo proceso de planificación.

Por este motivo debe quedar absolutamente claro desde la primera línea del presente Plan de mejora, que el mismo no deja de ser un proyecto basado en la ilusión y fuerte convencimiento de que ésta es la línea a seguir para mejorar, pero que los resultados tendrán un fuerte componente pragmático que no debe desmotivarnos si nos apartamos de la previsión inicial. Al fin y a la postre, un estudio de esta naturaleza no es matemática exacta y lo que pretende es avanzar y apostar, decididamente, en una determinada dirección que se entiende es la correcta, con un adecuado sistema y metodología.

V. BIBLIOGRAFÍA.

A. Autores.

Álvarez Villazón, José Claudio, Plan de mejora sobre la implantación de un sistema de contabilidad de costes por actividades en el Ayuntamiento de Astillero, presentado en el III Curso de Dirección Pública Local. Madrid 2.004.

Carrasco Díaz, Daniel; Buendía Carrillo Dionisio; Navarro Galera, Andrés y Viñas Xifrá, Joseph, Cálculo de costes e indicadores de gestión en los servicios municipales. Editorial Thomson-civitas. Navarra 2.005.

Díaz de Argandoña, José Luís; Fernández Solano, Isabelo, Cid y Grau, Francesc, Bolufer Pascual, Juan José y Gayubo Pérez, Pablo, en las ponencias elaboradas para los cursos de Análisis de la Información Económico-Financiera de las Entidades Locales. Entre otras ediciones, la celebrada en Alicante en 1.997.

Fernández Rodríguez, María del Mar, artículo sobre “*Principios Generales de Contabilidad Analítica en las Administraciones Públicas*”, aparecido en la revista cuenta con IGAE nº 12 correspondiente a Julio de 2.005.

Galofré Isart, Albert, La dirección por objetivos (D.P.O.): Teoría y experiencias prácticas, en material repartido en el módulo 4º del IV Curso de Dirección Pública Local, en Madrid 2.005.

Galofré Isart, Albert, Notas técnicas sobre los indicadores de gestión para las Entidades Públicas de la Fundació Carles Pi y Sunyer d’estudis autonòmics i locals, así como otros indicadores aportados por el citado autor en el material repartido en el módulo 4º del IV Curso de Dirección Pública Local, en Madrid 2.005.

Guerrero Amigo, Ángel, en ponencia sobre “*La Auditoría interna en la Administración Local: una experiencia en el Ayuntamiento de Madrid*”, en el curso organizado por el Colegio de Secretarios, Interventores y Tesoreros de Castellón sobre los Aspectos de la Gestión Económica de las Entidades Locales: de la Fiscalización Previa al Control Financiero, realizado en Villarreal entre los meses de octubre-noviembre de 2.000.

López Maderuelo, Óscar, Plan de mejora presentado en Madrid en el 2.004, en el III Curso de Dirección Pública Local.

Luaces González-Rosón, Pedro, Plan de mejora presentado en Madrid en el 2.004, en el III Curso de Dirección Pública Local.

Pablos Rodríguez, José Luís, en la ponencia sobre La planificación y el control de la gestión de los servicios públicos locales: Teoría, realidad y perspectivas, que obra en la documentación del 5º módulo del IV Curso de Dirección Pública Local.

Parrado Díez, Salvador, en la ponencia suministrada en el módulo 7º del IV Curso de Dirección Pública Local sobre Análisis de procesos. Madrid 2.005.

Parrado Díez, Salvador, en la guía editada por el citado autor para la elaboración de Planes de mejora para los cursos de Dirección Pública Local, versión 3ª, marzo de 2.005.

Sobrino Moreno, José María y Carrasco Grande, Antonio, en su artículo denominado *“El ejercicio de la fiscalización electrónica en la Administración del Estado”*, aparecido en la revista cuenta con IGAE nº 12 correspondiente al mes de julio de 2.005.

Sullà Emili, profesor de Esade, en la documentación repartida por Albert Galofré en el IV Curso de Dirección Pública Local, Madrid 2.005, en lo relativo al Control de Gestión y Dirección por Objetivos.

B. Material de Cursos de Formación y otra documentación de interés.

Curso realizado por la Diputación Provincial de Alicante, Iª edición de la Función Directiva en la Administración Local. Alicante, en noviembre 2.003, realizado por la consultora OPSNEO. En los cuatro módulos sobre: Planificación estratégica en el marco de la modernización de la Administración Pública; Roles Directivos y Organización de Equipos, Sistemas de Control de Gestión y Gestión de la Calidad.

Curso realizado por la Diputación Provincial de Alicante sobre El Control Interno de las Entidades Locales, celebrado en Alicante en septiembre-octubre de 2.004.

Curso realizado por la Diputación Provincial de Alicante sobre la Nueva Instrucción de Contabilidad para la Administración Local (Orden de 23-11-2.004), celebrado en Alicante en mayo-junio de 2.005.

Guía Metodológica para el establecimiento de objetivos, actividades e indicadores de los programas presupuestarios en el Ayuntamiento de Madrid, editada por el Área de Gobierno de Hacienda y Administración Pública del citado Ayuntamiento, en mayo de 2.005.

C. Disposiciones normativas y otros.

Ley 7/1.985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local.

Ley 57/2.003, de 16 de diciembre, de Modernización del Gobierno Local, que modifica la anterior.

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

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

Instrucción de Control Interno para la Diputación Provincial de Alicante, aprobada por el Pleno de la Diputación Provincia de fecha 21-12-2.001 (no se encuentra publicada en ningún diario oficial por tener el carácter de un reglamento interno).

Borrador del Reglamento General del Control Interno ejercido por la Intervención Municipal del Ayuntamiento de Gijón (pendiente de tramitación y aprobación).

Plan de Control Financiero Permanente para el ejercicio 2.003 de la Diputación Provincial de Alicante.

Resolución de 15 de marzo de 2.005 de la Intervención General de la Administración del Estado por la que se establece el obligado cumplimiento de la norma técnica relativa a los informes de auditoría de las cuentas anuales emitidos por la Intervención General de la Administración del Estado. Para poder consultar su contenido se encuentra reproducida en el boletín nº 80 de la IGAE, correspondiente a los meses de marzo-abril de 2.005, págs 109 y ss.

VI. LOS ANEXOS.

En este apartado vamos a recoger una serie de anexos que pueden ilustrar el contenido del presente Plan de Mejora. No tienen carácter exhaustivo ni mucho menos, pero puede servir de guía comprensiva de lo que se pretende alcanzar o conseguir con la implantación del Plan que ahora nos ocupa.

Para ello, vamos a ir enumerando los documentos que se anexan en relación con el objetivo estratégico de que traen causa.

A. Anexos del objetivo estratégico nº 1.

Objetivo estratégico nº 1, por orden se insertan los siguientes documentos:

- Fichas de confección descentralizada del presupuesto de gastos.
- 2 modelos de propuesta de informe de modificación de créditos, uno que aprueba el Pleno y el otro el Alcalde o la Junta de Gobierno Local.
- Listado de una propuesta de centros gestores del presupuesto de gastos.
- Listado de una propuesta de estados y trámites en la gestión presupuestaria descentralizada de gastos.
- Un par de modelos de documentos contables de operaciones previas del presupuesto de gastos.
- Ficha IB de inventario de bienes, en el caso de tratarse de bienes que deben ser objeto de inventario.



Ajuntament de Múrcia

DETALLE DE LOS GASTOS / ACTIVIDADES DE CADA PARTIDA DEL CAPÍTULO 6

Año		2006
Centro Gestor		010
Clasificación Funcional		12100
Partida		010 12100 62600
		ADQUISICION EQUIPOS PROCESOS INFORMACION

Descripción	Importe	Observaciones
Compra de material informático inventariable en general.	36.000,00	Compra de ordenadores, impresoras y programas informáticos.

RESPONSABLE CENTRO GESTOR

RESPONSABLE POLITICO

RESPONSABLE DEL ÁREA

Fdo.:

Fdo.:

Fdo.:



Ajuntament de Muxamel

FICHA RESUMEN ECONÓMICA

Año	2006
Centro Gestor	010
Clasificación Funcional	12100
	INFORMATICA ADMINISTRACION GENERAL

Objetivos Dotar de consignación presupuestaria para hacer frente a las necesidades informáticas en general.

Organica	Funcional	Económica	Descripción	Importe Año: 2005	Importe Año: 2006
010	12100	21600	MANTENIMIENTO EQUIPOS PROCESOS INFORMACION	8.533,00	8.620,00
010	12100	22002	MATERIAL INFORMATICO NO INVENTARIABLE	15.220,00	16.000,00
010	12100	22109	OTROS SUMINISTROS VARIOS	1.000,00	1.000,00
010	12100	22201	POSTALES Y OTROS PORTES	61,00	61,00
010	12100	22726	CONTRATO ASISTENCIA TECNICA APLIC INFORMATICAS	13.211,00	21.979,00
010	12100	62600	ADQUISICION EQUIPOS PROCESOS INFORMACION	36.000,00	36.000,00
Total				74.025,00	83.660,00

RESPONSABLE CENTRO GESTOR

RESPONSABLE POLITICO

RESPONSABLE DEL AREA

Fdo.: .

Fdo.: .

Fdo.: .



Ajuntament de Mutxamel

DETALLE DE LOS GASTOS / ACTIVIDADES DE CADA PARTIDA DEL CAPÍTULO 2

		Año	2006
Centro Gestor		010	INFORMATICA
Clasificación Funcional		12100	ADMINISTRACION GENERAL
Partida	010 12100 22002	MATERIAL INFORMATICO NO INVENTARIABLE	

Descripción	Importe	Observaciones
Compra repuestos impresora.	16.000,00	



Ajuntament de Móra d'Ebre

DETALLE DE LOS GASTOS / ACTIVIDADES DE CADA PARTIDA DEL CAPÍTULO 2

Año		2006
Centro Gestor		010
Clasificación Funcional		12100
Partida		010 12100 22109
		OTROS SUMINISTROS VARIOS

Descripción	Importe	Observaciones
Material informático distinto a repuestos de impresora.	1.000,00	



Ajuntament de Mútamel

DETALLE DE LOS GASTOS / ACTIVIDADES DE CADA PARTIDA DEL CAPÍTULO 2

Año		2006
Centro Gestor		010
Clasificación Funcional		12100
		INFORMATICA ADMINISTRACION GENERAL
Partida	010 12100 22201	POSTALES Y OTROS PORTES

Descripción	Importe	Observaciones
Envíos paquete azul.		
	61,00	



Ajuntament de Múrcia

DETALLE DE LOS GASTOS / ACTIVIDADES DE CADA PARTIDA DEL CAPÍTULO 2

Año	2006
Centro Gestor	010
Clasificación Funcional	12100
Partida	010 12100 22726
CONTRATO ASISTENCIA TECNICA APLIC INFORMATICAS	

Descripción	Importe	Observaciones
Mantenimiento aplicación Scalwin.	1.700,00	
Mantenimiento aplicación Nóminas.	1.325,00	
Mantenimiento Preyme. Cálculo de costes.	400,00	
Mantenimiento licencias antivirus Panda. 75 licencias.	2.100,00	Ampliación de 10 licencias más.
Mantenimiento licencias BD. Informix.	2.500,00	
Mantenimiento aplicativos área secretaría. Proveedor ABSIS.	3.500,00	
Mantenimientos aplicativos GIS.	4.600,00	
Manto licencia serv. de correo, renovación muxamel.org	850,00	Incluye alojamiento en Arsys Plan empresarial.
Provisión 5 días técnicos para posibles atenciones in-situ.	3.200,00	
Imprevistos.	1.804,00	

RESPONSABLE CENTRO GESTOR

RESPONSABLE POLITICO

RESPONSABLE DEL AREA

Fdo.:

Fdo.:

Fdo.:

ANEXO II c

INFORME- PROPUESTA DE MODIFICACION DE CREDITOS POR CREDITOS EXTRAORDINARIOS Y SUPLEMENTOS DE CREDITO

D. _____, RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR DE _____.

Con motivo de la realización de determinados gastos seguidamente explicados, y ante la inexistencias de partida o que su crédito es insuficiente, y no pudiéndose demorarse el gasto hasta el próximo ejercicio.

SE PROPONE:

Primero: La creación y dotación de CREDITOS EXTRAORDINARIOS de las partidas, y por los importes siguientes:

1	Partida:	Descripción:	Importe:
		Finalidad:	
		Financiación:	

TOTAL CREDITOS EXTRAORDINARIOS

Segundo: Existiendo las partidas que a continuación se detallan, pero sin la suficiente consignación presupuestaria, se realice el suplemento de las partidas y por los importes siguientes:

1	Partida:	Descripción:	Importe:
		Finalidad:	
		Financiación:	

TOTAL SUPLEMENTOS DE CREDITOS

Si la financiación de los anteriores aumentos se debieran efectuar mediante Bajas por Anulación de otras partidas, éstas se especifican a continuación:

1	Partida:	Descripción:	Importe:
---	-----------------	---------------------	-----------------

TOTAL BAJAS POR ANULACION

MUTXAMEL, _____

EL CONCEJAL DELEGADO EL RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR DEL V.B. EL CONCEJAL DE HACIENDA.

Fdo: _____.

Fdo:

Fdo: _____.

Nota: Se deben acompañar valoraciones, memorias y/o proyectos de todas las modificaciones.

ANEXO II d

INFORME- PROPUESTA DE MODIFICACION DE CREDITOS POR GENERACION DE CREDITOS MEDIANTE INGRESOS

D. _____, RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR DE _____.

Con motivo del aumento en el presupuesto de ingresos y en concreto en el concepto _____, y como consecuencia de la posibilidad de generación de nuevos gastos para _____.

SE PROPONE:

Primero: La creación y dotación de crédito de las partidas y por los importes siguientes:

CREDITOS GENERADOS:

IMPORTE

TOTAL CREDITOS EXTRAORDINARIOS		

Segundo: La financiación de la presente modificación se realizará con cargo a:

AUMENTO DE LAS PREVISIONES DE INGRESO:

IMPORTE

TOTAL AUMENTO DE LAS PREVISIONES DE INGRESO		

MUTXAMEL, _____

EL CONCEJAL DELEGADO	EL RESPONSABLE CENTRO GESTOR	DEL EL RESPONSABLE AREA	DEL
---------------------------------	---	------------------------------------	------------

Fdo: _____.

Fdo: _____.

Fdo: _____.

Nota: Se deben acompañar valoraciones, memorias y/o proyectos de todas las modificaciones.

<u>AREAS</u>		ANEXO III		Responsable Centro gestor	<u>CLS.</u>	<u>CLS. ORGANICA</u>
	UNIDADES	<u>CENTROS GESTORES</u>	<u>CONCEJAL</u> <u>DELEGADO</u>		<u>ORGAN</u> <u>ICA</u> <u>nueva</u>	<u>antigua</u>
0 AREA DE ALCALDIA						
00	GABINETE DE ALCALDIA	AL	ALCALDIA Y JUZGADO DE PAZ		000	001
01	INFORMATICA Y NUEVAS TECNOLOGIAS	SI	INFORMATICA		010	101
		NT	NUEVAS TECNOLOGÍAS		011	607
02	PROMOCIÓN Y FOMENTO ECONOMICO, TURISMO Y FIESTAS	CE	PROMOCION Y FOMENTO ECONOMICO		020	506
		CN	COMERCIO		021	507
		TU	TURISMO		022	607
		FI	FIESTAS		023	609
03	NORMALIZACION LINGÜÍSTICA	NL	NORMALIZACION LINGÜÍSTICA		030	608
04	SEGURIDAD CIUDADANA, TRAFICO Y TRANSPORTE	PL	POLICIA LOCAL Y PROTECCION CIVIL		040	201
1 AREA DE SERVICIOS GENERALES						
10	SECRETARIA GENERAL- SERVICIOS JURIDICOS- ADMINISTRATIVA DEL AREA	SJ	SECRETARIA- JURIDICOS		100	401

	11	ADMINISTRATIVA DE GESTIÓN GENERAL	CO	CONTRATACION	110	501
			PT	PATRIMONIO	111	703
			SF	SERVICIOS FINALISTAS	112	502
			SN	SANIDAD	113	502
			PE	PERSONAL RECURSOS HUMANOS	114	503
2 AREA DEL TERRITORIO, AMBIENTAL Y DE LA CIUDAD						
	20	ADMINISTRATIVA DE TRAMITACION URBANISTICA	PG	PLANEAMIENTO Y GESTION	200	701
			OB	OBRAS POR ADMINISTRACION	201	901
			OM	OBRAS MUNICIPALES	202	902
	21	ADMINISTRATIVA DE LO JURIDICO URBANISTICO, PATRIMONIO URBANISTICO	PM	PATRIMONIO MUNICIPAL DEL SUELO	210	703
	22	ADMINISTRATIVA DE OBRA PRIVADA, DISCIPLINA Y APERTURA	DU	LICENCIAS, DISCIPLINA URBANISTICA Y APERTURA	220	702
	23	UNIDAD DE SERVICIOS Y MANTENIMIENTO	MA	MANTENIMIENTO	230	801

		SR	SERVICIOS	231	802
24	UNIDAD AMBIENTAL Y DE LA AGENDA 21	AC	MEDIO AMBIENTE	240	704
Soporte jurídico del Area del territorio, ambiental y de la ciudad.					
3 AREA DE SERVICIOS A LA PERSONA					
30	UNIDAD DE ACCION SOCIAL Y DE LA MUJER	SS	SERVICIOS SOCIALES	300	610
		AM	AREA DE LA MUJER	301	611
31	UNIDAD DE CULTURA, DE JUVENTUD, DE MAYORES Y PARTICIPACION CIUDADANA	CU	CULTURA	310	602
		PA	PARTICIPACION CIUDADANA	311	606
		BI	BIBLIOTECA	312	504
		JU	JUVENTUD	313	605
		MY	MAYORES	314	605
32	UNIDAD DE DEPORTES, DE TIEMPO LIBRE Y DE SALUD	DE	DEPORTES Y TIEMPO LIBRE	320	604
		SA	SALUD	321	604
33	UNIDAD DE EDUCACIÓN, DE ESCUELA PERMANENTE DE ADULTOS, DEL	ED	EDUCACION	330	605

		CONSERVATORIO Y GABINETE PSICOPEDAGOGICO	EP	EPA	331	603
			CM	CONSERVATORIO DE MUSICA	332	505
			GP	GABINETE PSICOPEDAGOGICO	333	601
		Soporte jurídico del Area de Servicios a la Persona.				
4	AREA FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA					
	40	UNIDAD FINANCIERA Y PRESUPUESTARIA	SE	SERVICIOS ECONOMICOS	400	301

ANEXO DE ESTADOS Y TRAMITES

ESTADOS

CODIGO	DESCRIPCION DEL ESTADO	SITUACION DEL ESTADO	OBSERVACIONES
01	REGISTRADO	CENTRO GESTOR	
02	ANULADO	CENTRO GESTOR	
03	ENVIADO A LA FIRMA DEL RESPONSABLE POLITICO DEL CENTRO GESTOR	CENTRO GESTOR	
04	CONTROL INTERNO CENTRO GESTOR	CENTRO GESTOR	
05	ANTICIPO CAJA FIJA	HABILITADO C.F.	
06	ENVIADO A INTERVENCION PARA FISCALIZAR	INTERVENCION	
07	EN CONTRATACION INCIACION TRAMITES	CONTRATACION	
08	PENDIENTE APROBACION ORGANO COMPETENTE	SECRETARIA	
09	APROBADO Y ENVIADO A CONTABILIDAD	INTERVENCION	ESTADO QUE PERMITE CONTABILIZAR
10	NO APROBADO POR ORGANO COMPETENTE	INTERVENCION	
11	CONTABILIZADO Y FINALIZADO	INTERVENCION	
12	PENDIENTE DE ANULAR O CORREGIR	CENTRO GESTOR	ESTADO QUE PERMITE LA ANULACION DEL DOCUMENTO
13	CORREGIDO ERRORES REPARADOS	CENTRO GESTOR	
14	RELACION DE FACTURAS EN INTERVENCION	INTERVENCION	
15	RELACION DE FACTURAS/A.C.F./OBLIG./AD EN SECRETARIA	SECRETARIA	
16	PENDIENTE DE LEVANTAR REPAROS FORMULADOS	INTERVENCION	
17	EN CONTRATACION FISCALIZADO PTE. APROBACION ORG. COMPETENTE	CONTRATACION	
18	RELACIÓN RECONOCIMEINTO EXTRAJUDICIAL EN INTERVENCION	INTERVENCION	
19	RELACION R.OBLIGACIONES POR DECRETO EN INTERVENCION	INTERVENCION	
20	RELACION AD EN INTERVENCION	INTERVENCION	
21	ENVIADO A LA FIRMA DEL RESPONSABLE DE AREA DEL	CENTRO GESTOR	

	CENTRO GESTOR	
22	PENDIENTE APROBACIÓN RECONOCIMIENTO EXTRAJUDICIAL POR EL PLENO	SECRETARIA
23	RECONOCIMIENTO EXTRAJUDICIAL APROBADO, SIGUE TRAMITACION	INTERVENCIÓN

TRAMITES

ESTADOS ANTERIORES		DESCRIPCION	RESULTADO	AUTORIZADOS	DOCUMENTOS ASOCIADOS
01-13	1.-	FIRMAR POR RESPONSABLE CENTRO GESTOR			
	1.1.-	Enviar a la firma del responsable político del Centro Gestor	03	Centro Gestor	-
	1.2.-	A anular	12	Centro Gestor	-
21	2.-	TRAMITACION POR EL CENTRO GESTOR			
	2.1.-	A control interno centro gestor	04	Centro Gestor	-
	2.3.-	A intervención	06	Centro Gestor	Oficio Remisión
	2.4.-	A anular	12	Centro Gestor	
	2.5.-	A contratación	07	Centro Gestor	
12	3.-	PENDIENTE DE ANULAR O CORREGIR			
	3.1.-	Corregir a firma responsable centro gestor	13	Centro Gestor	-
	3.2.-	Corregir a Intervención	06	Centro Gestor	Oficio Remisión
	3.3.-	Corregir a contratación	07	Centro Gestor	
05	4.-	EJCUCION ANTICIPO CAJA FIJA			
	4.1.-	Enviado a aprobación órgano competente	08	Habilitado Caja Fija	
	4.2.-	Devolver a Intervención	06	Habilitado Caja Fija	
04	5.-	TRAMITACION CONTROL INTERNO C. GESTOR			
	5.1.-	A intervención para fiscalizar	06	Centro Gestor	Oficio Remisión
	5.2.-	A anular	12	Centro Gestor	-
	5.3.-	A contratación	07	Centro Gestor	
06	6.-	FISCALIZACIÓN			
	6.1.-	Fiscalizado a aprobación órgano competente	08	Intervención	Informe fiscalización.
	6.2.-	Fiscalizado a contratación	17	Intervención	Idem.
	6.3.-	Fiscalizado con devolución al centro gestor para subsanación errores	12	Intervención	Idem.
	6.4.-	Fiscalizado a contabilizar.	09	Intervención	Idem.
	6.5.-	Fiscalizado a Relación de Facturas	14	Intervención	Idem.
	6.6.-	Fiscalizado a Anticipo Caja Fija	05	Intervención	Idem.
	6.7.-	Fiscalizado con reparos	16	Intervención	Idem.
	6.8.-	Fiscalizado a relación reconocimiento extrajudicial	18	Intervención	Idem.
	6.9.-	Fiscalizado a R. Obligaciones por decreto	19	Intervención	Idem.

07	7.-	6.10.-	Fiscalizado a relación AD TRAMITACIÓN POR CONTRATACION EPTE. EN CURSO	20	Intervención	Idem.
		7.1.-	Devolver al Centro Gestor subsanación errores	12	Contratación	Oficio Remisión
		7.2.-	A intervención	06	Contratación	Oficio Remisión
08	8.-		APROBACION POR ORGANO COMPETENTE			
		8.1.-	Aprobado	09	Secretaría	Oficio Remisión
		8.2.-	No aprobado	10	Secretaria	Oficio Remisión
14	9.-		EJECUCION RELACION DE FACTURAS			
		9.1.-	Enviado a aprobación órgano competente	15	Intervención	Relación de facturas.
		9.2.-	Devolver a Intervención	06	Intervención	
15	10.-		APROBACION RELACION DE FACTURAS			
		10.1.-	Aprobado	09	Secretaria	
		10.2.-	no aprobado	10	Secretaria	
10	11.-		TRAMITACION OPERACIONES NO APROBADAS			
		11.1.-	devolución al centro gestor	12	Intervención	
		11.2.-	devolución a intervención	06	Intervención	
09	12		DEVOLUCION OPERACIONES PENDIENTES DE CONTABILIAR			
		12.1.-	devolución a intervención	06	Intervención	
		12.2.-	devolución al c.g. subsanación errores	12	Intervención	
16	13		LEVANTAMEINTO DE REPAROS			

		13.1.-	08	Intervención
		a aprobación órgano competente		
		13.2.-	14	Intervención
		a relación de facturas		
17	14.-	13.3.-	06	Intervención
		Devolver a intervención		
		TRAMITACION EXPTE. CONTRATACION APROBACION		
		14.1.-	08	Contratación
		Enviado a aprobación órgano competente		
23	15.-	14.2.-	06	Contratación
		Devolver a intervención		
		TRAMITACION RECONOCIMIENTO EXTRAJUDICIAL APROBADO		
		15.1.-	08	Intervención
		aprobación por órgano competente		
19	16.-	15.2.-	14	Intervención
		a relación de facturas		
		15.3.-	06	Intervención
		Devolver a intervención		
		EJECUCIÓN DECRETO RECONOCIMIENTO DE OBLIGACIONES		
20	17.-	16.1.-	15	Intervención
		a aprobación por órgano competente		
		16.2.-	06	Intervención
		devolver a intervención		
		EJECCIÓN RELACIÓN DE AD		
		17.1.-	15	Intervención
		a aprobación por órgano competente		

03	17.2.-	devolver a intervención	06	Intervención
	18.-	FIRMAR POR EL RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR		
	18.1.-	enviar a la firma del responsable de área del centro gestor	21	Centro Gestor
18	18.2.-	a anular	12	Centro Gestor
	19.-	EJECUCIÓN RELACION RECONOCIMIENTO EXTRAJUDICIAL		
	19.1.-	a aprobación por órgano competente	22	Intervención
22	19.2.-	devolver a intervención	06	Intervención
	23.-	APROBACIÓN RECONOCIMIENTO EXTRAJUDICIAL		
	23.1.-	Aprobado	23	Secretaría
	23.2.-	no aprobado	10	Secretaría
		TRAMITES AUTOMATICOS		
-----	20.-	REGISTRO DE OPERACIONES		
	20.1.-	Registrada	01	
12	21.-	ANULACION DE DOCUMENTOS		
	21.1.-	Anulado	02	

09	22.-	CONTABILIZACION	
	22.1.-	Contabilizar	11



Ajuntament de Mutxamel

OPERACIONES PREVIAS

AD

Clave operación

220

Signo

0

CONTABILIDAD DEL
PRESUPUESTO DE GASTOS

AUTORIZACIÓN Y DISPOSICIÓN
DE GASTO

Nº. Op.Anterior:

Nº. Expediente:

Aplicaciones:

Oficina

Ejercicio:

1

2005

PRESUPUESTO CORRIENTE

Presupuesto

2005

Documento:

Orgánica	Funcional	Económica:	Referencia	Importe EUROS	PGCP
301	611	22602	22005000990	257,06	
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA					

Importe	Importe EUROS
DOSCIENTOS CINCUENTA Y SIETE EUROS CON SEIS CENTIMOS .	257,06

Código de Gasto/Proyecto:

Interesado: i
Ordinal Bancario

Texto libre

1-Conforme a los arts. 15 y SS. Del RDL 2/2000 de CAP, el tercero cumple los requisitos de capacidad y solvencia para contratar.

2-Conforme con el art. 68 del RDL 2/2000 no supone el presente contrato fraccionamiento del mismo en ningún caso.

3-Marcar lo que proceda:

☐ Memoria y/o proyecto presupuesto, acompañado de estudio de seguridad y salud

☐ Acta de replanteo de obras, en su caso.

☐ Disponibilidad de los terrenos en su caso.

☐ Otros extremos.

PROPUESTO POR:
CONCEJAL DELEGADO,

RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR,

RESPONSABLE DE AREA,

Fdo.: Fdo.: Fdo.:

FISCALIZACIÓN: Se procede a intervenir de conformidad con lo establecido en la Bases de Ejecución, el presente gastos que se propone, en informe de fecha _____ que se adjunta al presente documento.

EL INTERVENTOR.

Nº Apunte previo: 920050001382
Nº. Operación: 220050001837

Fecha 30/03/2005

Nº operación definitiva contabilizada con fecha:	Operación autorizada por acuerdo:
TOMA DE RAZÓN: sentado en el Libro Diario de Contabilidad Presupuestaria.	De fecha:
EL JEFE DE CONTABILIDAD,	EL SECRETARIO,



Ajuntament de Mutxamel

OPERACIONES PREVIAS

O

Clave operación
Signo

400
0

CONTABILIDAD DEL
PRESUPUESTO DE GASTOS

PRESUPUESTO CORRIENTE

RECONOCIMIENTO DE OBLIGACIÓN

Nº. Op. Anterior: 920050000060
Nº. Expediente: 1.DECRETO32
Aplicaciones: 1
Oficina:
Ejercicio: 2005

Presupuesto 2.005

Documento:

Orgánica	Funcional	Económica:	Referencia	Importe EUROS	PGCP
301	011	91300	22005000062	6.792,98	1700
CUOTAS AMORTIZACION PRESTAMOS					

Datos Préstamo	Año	Tipo	Número	Descripción
----------------	-----	------	--------	-------------

Importe Descuentos:

Concepto Dto.:

Importe Líquido

6.792,98

Importe

SEIS MIL SETECIENTOS NOVENTA Y DOS EUROS CON NOVENTA Y OCHO CENTIMOS .

Importe EUROS

6.792,98

Código de Gasto/Proyecto:

Interesado:

Ordinal Bancario

Endosatario:

Ordinal Bancario

Área origen del
Gasto

SE

SERVICIOS
ECONOMICOS

Tipo de Pago

Forma de
Pago

Caja o Banco Pagador

Texto libre

1-Conforme con el art. 68 del R.D.L.2/2000 de C.A.P., que no supone fraccionamiento del Contrato en ningún caso.

2-Se acompañan documentos preceptivos de conformidad con lo establecido en la Bases de Ejecución del Presupuesto.

PROPUESTO POR:

CONCEJAL DELEGADO,

RESPONSABLE DEL CENTRO GESTOR,

RESPONSABLE DE AREA,

Fdo.: _____ Fdo.: _____ Fdo.: _____

FISCALIZACIÓN: Se procede a intervenir de conformidad con lo establecido en la Bases de Ejecución, el presente gastos que se propone, en informe de fecha _____ que se adjunta al presente documento.

EL INTERVENTOR

Nº Apunte previo: 920050002464

Nº. Operación: 220050003790

Nº. Rel. Cont: /

Fecha 12/05/2005

Nº operación
definitiva
contabilizada
con fecha:

TOMA DE RAZÓN: sentado en el Libro Diario
de Contabilidad Presupuestaria.

EL JEFE DE CONTABILIDAD,

Operación autorizada por acuerdo:

De fecha:

EL SECRETARIO,



EXCMA. DIPUTACIÓN PROVINCIAL
DE ALICANTE
C.I.F. P-0300000-G

IB

INVENTARIO DE BIENES

Nº OPERACION

ALTA	
BAJA	
MODIFICACION	

ALTA

TIPO DE BIEN		EPIGRAFE INVENTARIO	
DESTINO INICIAL		VIDA UTIL	AÑOS
DESCRIPCION DEL BIEN:			
VALOR COSTE/FABRICACION		GASTOS ADICIONALES	
VALOR RESIDUAL (EN SU CASO)		PTAS.	OBSERVACIONES:
(A CUMPLIMENTAR POR CONTABILIDAD)			
% AMORTIZACION		CUENTA DEL P.G.C.P.A.L.	
		Nº CODIFICACION	

BAJA

Nº CODIFICACION		COSTE INICIAL		MEJORAS		% AMORTIZACION	
FECHA ADQUISICION	/ /	FECHA ULTIMA MEJORA	/ /	FECHA BAJA	/ /		
CUENTA P.G.C.P.		SI ES VENTA O PERMUTA: VALOR		GASTOS VENTA			
(A CUMPLIMENTAR POR CONTABILIDAD)							
IMPORTE AMORTIZACION DESDE 1/1 HASTA LA FECHA DE BAJA							

MODIFICACION

Nº CODIFICACION		FECHA MODIFICACION	/ /	IMPORTE TOTAL	
TIPO MODIFICACION:					

DATOS GENERALES DEL BIEN (A DETERMINAR POR EL NEGOCIADO DEL PATRIMONIO).

FECHA / / ; EL RESPONSABLE DEL C. GESTOR

TOMA DE RAZON

SENTADO EN CONTABILIDAD FINANCIERA		COMUNICADO AL NEGOCIADO DE PATRIMONIO	
FECHA	/ /	EL	
ANOTADO EN EL INVENTARIO DE BIENES		RECIBIDO DEL NEGOCIADO DE PATRIMONIO	
FECHA	/ /	EL	
		EL SECRETARIO	
		ARCHIVADO	/ /

* EJEMPLAR PARA EL CENTRO GESTOR

B. Anexos del objetivo estratégico nº 2.

Objetivo estratégico nº 2:

- Modelos de informes de fiscalización limitada previa (hemos incorporado un informe con las distintas posibilidades que se puedan presentar).
- Un par de fichas de fiscalización plena posterior a modo de ejemplo en el proceso que habrá que llevar a cabo dentro de un sistema de fiscalización plena posterior, tanto desde el punto de vista del control de legalidad como del control financiero.

AYUNTAMIENTO DE MUTXAMEL		PRESUPUESTO DE GASTOS		TIPO DE INFORME	
FASE DEL GASTO: AD		EJERCICIO: 2005		Fiscalización Limitada Previa	
INFORME				Fecha Fiscalización 11/10/2005	
EXPEDIENTE DE GASTO				CARACTERÍSTICAS	
U. GESTORA CU		Nº Doc Provis	Fecha	Órgano Aprobación: Pleno	
CULTURA		920050004773 / 1	07/10/2005	Importe: _____	
DESCRIPCIÓN: _____				Partida: _____	
TERCERO: PARROQUIA ARCIPRESTAL EL SALVADOR				Cód. Proy: ////	
FISCALIZACIÓN DEL EXPEDIENTE Extremos a Comprobar					
☒ Sí Existe Crédito adecuado ☒ Sí Existe crédito suficiente. ☒ Competencia del Órgano de aprobación. ☒ Existencia de propuesta de acuerdo motivada favorable visada por el jefe del negociado y responsable jurídico. ☒ Expediente de contratación. ☒ Gasto Plurianual. ☒ Gatos con financiación afectada. ☒ Subvenciones, becas, premios y otras ayudas. ☒ Gastos de personal. ☒ Acuerdo de Colaboración. ☒ Informe técnico y/o jurídico discrepante con la propuesta.					
GASTOS CON FINANCIACIÓN AFECTADA					
La financiación procede de:					
☒ CONTRIBUCIONES ESPECIALES. ☒ CUOTAS DE URBANIZACIÓN. ☒ SUBVENCIONES O CONVENIOS ☒ PRÉSTAMOS ☒ OTRAS APORTACIONES					
Se acredita que existe la ejecutividad de los recursos que financian la propuesta, en base a la existencia de compromisos firmes de aportación en virtud de:					
☒ ACUERDOS DEFINITIVOS DE IMPOSICIÓN Y ORDENACIÓN DE LA LIQUIDACION PROVISIONAL DE CCEE/CCUU DE FECHA ☒ RESOLUCIONES DEFINITIVAS DE CONCESIÓN DE SUBVENCIONES O CONVENIOS DE FECHA ☒ CONTRATO DE PRESTAMO FORMALIZADO CON FECHA ☒ OTROS COMPROMISOS DE FECHA					
EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN: Fase Preparatoria					
En el caso de obras, existencia de:					
☒ MEMORIA O PROYECTO, DEBIDAMENTE APROBADO POR ORGANO COMPETENTE, ACOMPAÑADO DEL ESTUDIO DE SEGURIDAD Y SALUD. ☒ ACTA DE REPLANTEO. ☒ INFORME FAVORABLE DE DISPONIBILIDAD DE LOS TERRENOS. ☒ ESTUDIO GEOTÉCNICO, SI ES NECESARIO.					
EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN: Fase Preparatoria					

En el caso de servicios, consultoría y asistencia técnica y suministros, existencia de:					
☒ MEMORIA O PROYECTO DEL SERVICIO SI ES NECESARIO					
Requisitos generales a todos los expedientes, verificando la existencia de:					
☒ INFORME DE NECESIDADES Y PROVIDENCIA DE INICIO DEL EXPEDIENTE					
☒ PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS					
☒ PLIEGO DE CLAÚSULAS ADMINISTRATIVAS PARTICULARES					
☒ INFORME DE SECRETARÍA					
EXPEDIENTES DE CONTRATACIÓN: Fase Adjudicación					
Se verifica la existencia de:					
☒ INFORME DE ADJUDICACIÓN					
☒ ACTA DE LA MESA DE CONTRATACIÓN, EN SU CASO. (OBLIGATORIO EN PROCEDIMIENTOS ORDINARIOS Y DE URGENCIA, NO EN PROCEDIMIENTOS NEGOCIADOS).					
☒ PROPUESTA MOTIVADA DE ADJUDICACIÓN O BORRADOR DE DECRETO					
☒ TRAE CAUSA DE UN GASTO INFORMADO NEGATIVAMENTE CUYO REPARO HA SIDO LEVANTADO POR EL ÓRGANO COMPETENTE.					
SUBVENCIONES, CONVENIOS, PREMIOS (Fase Adjudicación)					
☒ EXISTENCIA DE BORRADOR DE PROYECTO DE CONVENIO.					
☒ INFORME DEL RESPONSABLE DEL NEGOCIADO, CON EL VºBº DEL RESPONSABLE DE ÁREA SOBRE CUMPLIMIENTO, POR PARTE DEL BENEFICIARIO, DE LOS REQUISITOS LEGALES EXIGIBLES.					
PERSONAL					
☒ EXISTENCIA DE PROPUESTA DE ACUERDO VISADA FAVORABLEMENTE POR EL JEFE DEL NEGOCIADO DE PERSONAL Y VºBº RESPONSABLE DE ÁREA SOBRE AJUSTE DE LOS CÁLCULOS AL PERSONAL EN ACTIVO QUE CONSTA EN PLANTILLA.					
☒ EXISTENCIA DE CERTIFICADO EXPEDIDO POR LA SECRETARÍA MUNICIPAL DE ASISTENCIAS DE CONCEJALES A ÓRGANOS COLEGIADOS.					
☒ EXISTENCIA DE INFORME FAVORABLE EN EL CÁLCULO DE LAS ASISTENCIAS, VERIFICANDO, ADemás, LA NO SUPERACIÓN DE LOS LÍMITES PLENARIOS ESTABLECIDOS.					
☒ TRAE CAUSA DE UN GASTO INFORMADO NEGATIVAMENTE CUYO REPARO HA SIDO LEVANTADO POR EL ÓRGANO COMPETENTE.					
☒ PUBLICACIÓN EN EL BOP Y TABLÓN DE ANUNCIOS DEL ACUERDO QUE ESTABLECE LAS CUANTÍAS POR ASISTENCIA.					
GASTO PLURIANUAL					
Ejercicio Inicial 2005	Ejercicio 2005	1,00	Ejercicio 2013	0,00	
	Ejercicio 2006	1,00	Ejercicio 2014	0,00	
	Ejercicio 2007	1,00	Ejercicio 2015	0,00	
	Ejercicio 2008	1,00	Ejercicio 2016	0,00	
	Ejercicio 2009	0,00	Ejercicio 2017	0,00	
	Ejercicio 2010	0,00	Ejercicio 2018	0,00	
	Ejercicio 2011	0,00	Ejercicio 2019	0,00	
	Ejercicio 2012	0,00	Ejercicio 2020	0,00	
	FUNDAMENTOS EN QUE SE BASA: Base ejecución Pto. nº 24				
	A ☒ Inversiones y transferencias de capital				
B ☒ Resto de contratos, suministro, consultoría y asistencia, servicios de ejecución de obras de mantenimiento y arrendamiento de equipos no habituales de duración superior al año por motivos justificados					
C ☒ Arrendamiento de bienes inmuebles					
D ☒ Cargas financieras de las deudas de la Entidad Local y de sus organismos autónomos					
ÓRGANO COMPETENTE					
☒ Alcaldía-Presidencia / Junta de Gobierno Local. La duración no superior a los 4 años y el importe acumulado de todas las anualidades no supera el 10% de los recursos ordinarios del Pto. del primer ejercicio y en todo caso, 6.010.121'04 €.					

- ☒ El Pleno de la Corporación en el resto de los casos, y en el supuesto excepcional del apartado F a que se refiere el artículo 155.5 de LRHL.

Así mismo se informa sobre la obligatoriedad de presupuestar en esos ejercicios posteriores la consignación de los créditos necesarios para el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato.

Observaciones

Resultado de la Fiscalización

- ☒ Fiscalizado con reparos (Ver Anexo).

ANEXO FISCALIZACIÓN CON REPAROS

FUNDAMENTOS EN QUE SE BASA

- ☒ Otras causas. Determinar:

EFFECTOS QUE PRODUCE

- ☒ Suspende la tramitación del expediente hasta que el reparo sea solventado.

ÓRGANO COMPETENTE PARA RESOLVER LAS DISCREPANCIAS ENTRE EL ÓRGANO FISCALIZADOR Y LA UNIDAD GESTORA

- ☒ El Pleno de la Corporación, en los casos que el fundamento del informe se refiera a los apartados A, B o F, según los casos.

CONCLUSIÓN

- ☒ Se suspende la tramitación del Expediente hasta que los reparos sean solventados o se resuelva la discrepancia planteada.

Mutxamel a 11 octubre 2005

POR LA INTERVENCIÓN

<i>CUESTIONARIO PARA LA REVISIÓN DE RECONOCIMIENTOS DE DERECHOS DE CONTRAÍDO PREVIO (RD-CP)</i>				PÁGINA 1 DE 1	
				E	I
Operación	Nº Liquidación				
	Nº Contraído				
	Fecha				
Decreto	Nº			X	
	Fecha				
Relación nº	Firma Tesorería	SI	NO		X
	Firma Contabilidad	SI	NO		X
Subconcepto presupuestario:					
Breve descripción					
Especialidad cualitativa		SI	NO		X
Sólo en el caso de que el RD sea individual: (Si son distintos, error)	Importe RD			X	
	Importe documento soporte del expediente				

Sólo en el caso de Precio Público:					
Para las liquidaciones analizadas isadas en otros procedimientos, se		como consecuencia de operaciones obtendrá evidencia de:		E	I
Fecha de notificación				X	
Fecha último día de pago					
Fecha ingreso					
¿Está incluido el acuse de recibo en el expediente?		SI	NO		X
¿Ha sido rehusada la notificación?		SI	NO		
Si ha sido rehusada la notificación, procedimientos alternativos:					
Verificar que se han cumplido los plazos de ingreso		SI	NO		X
Comprobar, en su caso, la aplicación de recargo y/o intereses de demora.				X	
Observaciones:		Conclusiones:			

CUESTIONARIO PARA LA REVISION DE FACTURA

NÚMERO OPERACIÓN

PROVEEDOR N° FACTURA

NIF/CIF PROVEEDOR DOMICILIO SI NO

FECHA FACTURA (1) FECHA / N° REGISTRO /

(1) SI ES DE EJERCICIO ANTERIOR REQUISITOS 176.2 b LRHL SI NO CREDITO RECONOCIDO

EXPEDIDA A NOMBRE DE DIPUTACIÓN Y SU C.I.F. SI NO
(En subvenciones, expedida a nombre del beneficiario subvención)

DESCRIPCIÓN SUFICIENTE DE LA OBRA, SERVICIO Y/O SUMINISTRO SI NO OBSERVACIÓN

SE INDICAN PRECIOS UNITARIOS SI NO OBSERVACIÓN

REVISIÓN CÁLCULOS IMPORTES PARCIALES CORRECTO INCORRECTO OBSERVACIÓN

BASE IMPONIBLE

IVA TIPO

CUOTA

CORRECTO

INCORRECTO

OBSERVACIÓN

IVA TIPO

CUOTA

OBSERVACIÓN

TOTAL.....

CORRECTO

INCORRECTO

OBSERVACIÓN

IRPF TIPO

CUOTA

OBSERVACIÓN

LÍQUIDO.....

En caso de factura emitida por PROAGUAS, se comprobará que aplica el baremo de honorarios aprobado.

CORRECTO

INCORRECTO

OBSERVACIÓN

OBSERVACIONES

REVISADO POR

NOTAS DE REVISIÓN

NOTA: DEBE SER ORIGINAL Y NO CONTENER ENMIENDAS NI TACHADURAS

C. Anexos del objetivo estratégico nº 3.

Objetivo estratégico nº 3:

- Un modelo de informe-memoria que ha de acompañar a la Cuenta General de la Entidad en cada ejercicio económico.
- Un preanálisis de contabilidad de costes.
- Un posible diseño para la implantación de firma electrónica en un sistema de gestión presupuestaria descentralizada.

INFORME-MEMORIA DE INTERVENCION SOBRE LA CUENTA GENERAL PARA EJERCICIO 2004 .

1.- INTRODUCCION.

Confeccionada la Cuenta General del Presupuesto para el ejercicio 2.004, y vista propuesta de la Alcaldía para someter a informe de la Comisión Especial de Cuentas de la Corporación, con carácter preceptivo y vinculante esta Intervención eleva el siguiente informe de análisis económico y financiero del ejercicio.

Su objetivo es el analizar de forma simple, integrada y comprensible la información más relevante en el aspecto patrimonial, económico y financiero resultante de la Cuenta General del ejercicio y comprobar que los Estados Financieros se presentan de acuerdo con las normas que sean de aplicación y los principios contables públicos.

Con referencia al presupuesto de la Corporación se desarrolla en análisis centrándose fundamentalmente en las cuentas y estados siguientes:

- Balance de situación.
- Cuenta de resultados.
- Liquidación del Presupuesto.
- Resultado presupuestario.
- Remanente de Tesorería.
- Estado demostrativo de los derechos a cobrar y obligaciones a pagar procedentes de presupuestos cerrados.
- Estado de Tesorería.

Metodología seguida:

1.- Análisis de la situación al iniciar el ejercicio y evolución durante el presente ejercicio de cada uno de los estados y cuentas básicas, formulando las observaciones necesarias para la comprensión de las magnitudes resultantes de la gestión desarrollada y comparación con el ejercicio precedente.

2.- Del resultado del análisis se efectúa una valoración de los puntos fuertes y débiles de la entidad, y las recomendaciones oportunas para mejorar en ejercicios posteriores la situación relativa al ejercicio objeto de este informe.

Todo ello queda limitado al carácter agregado de la información que resulte de los estados contables.

En consecuencia, no se trata de una fiscalización completa de las cuentas del ejercicio siguiendo procedimientos de auditoria generalmente aceptados que han sido objeto de fiscalización plena posterior de la muestra extraída en virtud del sistema de fiscalización limitada previa que tiene acordada este Ayuntamiento en sus Bases de Ejecución del Presupuesto, sino de una revisión limitada que permita elaborar ciertas observaciones respecto a las cifras agregadas que resultan, y sobre algunos aspectos formales en el cumplimiento de la rendición de cuentas al órgano de fiscalización externo de esta corporación.

2.- FUNDAMENTACION JURIDICA.

La Cuenta General del ejercicio de 2.004, del Presupuesto de la Corporación, ha sido confeccionada de acuerdo con el siguiente conjunto normativo:

- Artículos 208 a 212 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo que aprueba el texto refundido de la Ley reguladora de las Haciendas Locales (en adelante TRLRHL).
- Real Decreto 500/1990, de 20 de abril, por el que se desarrolla el Capítulo Primero del Título Sexto de la antedicha Ley 39/88, en Materia de Presupuestos.

Orden del Ministerio de Economía y Hacienda, de 17 de julio de 1990, por la que se aprueba la Instrucción de contabilidad para la Administración Local.
Orden de 20 de septiembre de 1989, de estructura presupuestaria, y modificaciones posteriores.

EL CONTENIDO DE LA CUENTA GENERAL DE LA CORPORACIÓN, REGULADO EN EL ARTÍCULO 209 DEL TRLRHL Y REGLAS 416 A 433 DE LA ICAL, CONSTA DE LAS SIGUIENTES PARTES:

I.- Documentos básicos:

I.I.- Estados y Cuentas Anuales

- 1.- Balance situación.
- 2.- Cuenta de resultados.
- 3.- Cuadro de financiación anual.
- 4.- Liquidación del presupuesto.
- 5.- Estado demostrativo de los derechos a cobrar y obligaciones a pagar procedentes de presupuestos cerrados.

I.II.- Anexos a los Estados y Cuentas Anuales.

- 1.- Balance de comprobación.
- 2.- Estado de modificaciones de crédito.
- 3.- Estado del remanente de Tesorería.
- 4.- Estado y situación y movimientos de operaciones no presupuestarias.

II.- Documentación complementaria:

Justificantes de los estados y cuentas anuales y de anexos.

- 1.- Estados de gastos y de ingresos inicialmente aprobados.
- 2.- Relación de modificaciones de los créditos de gastos y de las previsiones de ingresos inicialmente aprobados.
- 3.- Relación de las rectificaciones y anulaciones de derechos y obligaciones de presupuestos cerrados.
- 4.- Actas de arqueo de existencias en caja a final de cada ejercicio y conciliación de cifras en el caso de discrepancias con los saldos contables.
- 5.- Relaciones nominales de deudores y acreedores.

La tramitación, aprobación y remisión al Tribunal de Cuentas, viene regulada en los apartados 1,2,3,4 y 5 del artículo 212 del TRLRHL y Reglas 408 y siguientes de la ICAL.

3.- ANALISIS Y CONCLUSIONES

3.1.- Documentos básicos. Estados y Cuentas anuales.

A/ Balance de situación.

Refleja la situación de sus activos ordenados de menor a mayor liquidez, y los pasivos ordenados de menor a mayor exigibilidad.

El balance de situación se ha establecido siguiendo el principio de la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera.

	Actual	Anterior	Actual	Anterior
ACTIVO				
ACTIVO FIJO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Deudores a corto plazo				
Disponible				
Ajustes periodificación.				
TOTAL ACTIVO				
PASIVO				
CAPITALES PERMANENTES				
Patrim+reser.+subven.				
Pasivo a largo Plazo				
Resultado Ejercicio				
PASIVO CIRCULANTE				
TOTAL PASIVO				

ANALISIS PATRIMONIAL

AF=Activo Fijo.

AT=Activo Total.

AC=Activo Circulante.

FM=Fondo de maniobra.

RP=Recursos permanentes.

PT=Pasivo Total.

PLP=Pasivo a largo plazo.

PCP=Pasivo a corto plazo.

	Periodo	
	Importe Actual	Importe Anterior
1.- Estructura del Activo		
1.1.- AF /AT		
1.2.- AC /AT		
1.3.- AF /AC		
2.- Estructura del Pasivo		
2.1.- RP /PT		
2.2.- PLP /PT		
2.3.- PCP /PT		
2.4.- PLP /PCP		
3.- Fondo de maniobra		
3.1.- RP – AF		
(Recursos permanentes que financian la actividad ordinaria)		
3.2.- AC – PCP		
(Grado de liquidez de la entidad).		
4.- Financiación del Activo Circulante		
4.1.- (RP – AF)/AC		
5.- Índice de endeudamiento a Largo Plazo		
5.1.- (PLP/RP)		

CONSIDERACIONES:

.....

A.2. ANALISIS FINANCIERO

	Periodo	
	Actual	Anterior
1.-RECURSOS PERMANENTES		
- Fondos propios.		
- Exigible a largo plazo		
2.-ACTIVO FIJO		
3.-RECURSOS PERMANENTES QUE FINANCIAN AC (1-2)		
4.-ACTIVO CIRCULANTE		
5.- % AC CUBIERTO POR REC. PERM. (3/4) X 100		

A.2.1.1 Fondo de maniobra real y necesario

☐	Periodo	
	Actual	Anterior
1.- Real		
AC-PC(Grado liquidez)		
RP - AF (Parte de recursos que financia la actividad ordinaria).		
2.- Necesario (15% PCP+Desv.Financiación)		
3.- Exceso o defecto FM Real –FM Mínimo o Necesario.		
4.-(RP-AF)/FM Necesario. Relación entre el FM Real y el Necesario.		

A.2.2.ANALISIS DE LA SITUACION FINANCIERA EN EL CORTO PLAZO

A.2.2.1. Análisis del Remanente de Tesorería

	Periodo		
	Actual	Anterior	Diferencia
1.DEUDORES PTES. COBRO			
Derechos pto.corriente			
Derechos pto. Cerrado			
No presupuestarios			
Menos			
Saldos dudoso cobro			
Ingresos ptes. aplica.			
2.ACREE. PTES. PAGO			
Obligaciones pto. Corr			
Obligaciones pto. Cerrados			
Oblig.devolver.ingr.pres.			
No presupuestarias			
Menos			
Pagos ptes. Aplicación			

3.FONDOS LIQ.TESORERIA			
4.REMANENTE AFECTADO			
5.REMANENTE GASTOS GEN			
6.REMANENTE TOTAL			

A.2.2.2. Indicadores.

☐	Act.	Ant.	Dif.
1.Liquidez(1+3)/(2+4)			
2.Tesorería.(1+3)/(2+4)			
3.Disponibilidad 3/(2+4)			

A.2.2.3. Consideraciones.

1.- Liquidez:

Según la teoría general de balances es recomendable se sitúe entre el intervalo 1'5 y 2.....

2.- Tesorería:

Recomendable un índice aproximado de 1.....

3.- Disponibilidad:

Recomendable un intervalo de coeficientes entre 0'15 y 0'30.....

ESTUDIO DE LOS DEUDORES

Estudio de la morosidad.

	Importe	%	Importe	%
Deudores Ayuntamiento				
Actual -4				
Actual -3				
Actual -2				
Actual -1				
Actual				
TOTAL PEND. COBRO				
Saldo dudoso cobro				

b) Ajustes necesarios para determinar el verdadero saldo de deudores de explotación.

	Periodo	
	Actual	Anterior
CC.EE y CC.UU. Totales		
CC.EE y CC.UU Pendien.		
Cap.6,7,8,9 Pendiente		
Cuentas Gr.7		
c) Efecto sobre la liquidez de los ajustes efectuados.		
Pte.Cobro-Dudoso Cobro-(CCEE+CCUU)pend.-Cap.6,7,8,9 pend		
d) Estudio de la rotación.		
Pte.Cobro-Dudoso Cobro-(CCEE+CCUU)pend.-Cap.6,7,8,9		

pend / GR.7-(CC.EE+CC.UU) X 365		
---------------------------------	--	--

CONSIDERACIONES:

.....

ESTUDIO DE LOS ACREEDORES

Análisis de los acreedores

Estudio.

	Importe	%	Importe	%
Actual - 4				
Actual -3				
Actual -2				
Actual -1				
Actual				

b) Análisis de los acreedores ejercicio corriente.

.....

c) Ajustes necesarios para determinar el verdadero saldo de acreedores de explotación.

	Periodo	
	Actual	Anterior
Cap.6,7,8,9 Pendiente		
Cuentas Gr.6		
d) Pendiente de pago correspondiente a la explotación.		
Pte.Pago cte.-Cap.6,7,8,9 pend		
e) Estudio de la rotación.		
Pte.Pago cte.-Cap.6,7,8 Pend / Gr.6 X 365		
f) Análisis sobre la disponibilidad del remanente.		
Fondos líquidos/Exigible a corto+remanente afectado		

CONSIDERACIONES:

.....

A.3 ENDEUDAMIENTO.

Año Corriente.			
Descripción	L.P.	C.P.	TOTAL
	(1)	(2)	(3)
Capital vivo			
Préstamos			
Operaciones Tesorería			
Total Deuda			
Estructura %			

Año Anterior.			
---------------	--	--	--

Descripción	L.P.	C.P.	Total
	(1)	(2)	(3)
Capital vivo			
Préstamos			
Operaciones Tesorería			
Total Deuda			
Estructura %			

	Periodo	
	Actual	Anterior
Solvencia a largo plazo.		
(Préstamos a largo plazo/Total pasivo)*100		
Carga financiera legal.		
Capítulo 3		
Capítulo 9		
(Obligaciones recono.(Cap.3+9)/(Dere.liquid. cap.1 a 5)- (CC.EE.+CC.UU)totales.		
Índice de afectación de la carga financiera en la participación de tributos del Estado. Determina que Ingresos corrientes son finalistas garantizando el pago de la deuda. Participación en tributos del Estado/Carga financiera		
INDICADORES DE SOLVENCIA		
1.- Ingresos corrientes/carga financiera del ejercicio		
2.- Ingresos corrientes-gastos corrientes(Cap.1,2,4)/carga financiera del ejercicio		

Desaparecido el límite legal de endeudamiento determinado por el 25% de la carga financiera para aparecer otras magnitudes que regulen el endeudamiento máximo sujeto a autorización en virtud de la modificación operada a la Ley 39/88, en esta materia a través de la Ley 50/98, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social, teniendo en cuenta las nuevas modificaciones sobre dicho régimen recogidas en la ley 62/2003 de 30-12, de medidas fiscales, administrativas y de orden social que ha desembocado en la aprobación del TRLRHL, mencionado al comienzo del informe. No obstante lo dicho, hay que tener en cuenta las limitaciones impuestas por la Ley 18/2001, de 12 de diciembre, general de estabilidad presupuestaria que ha supuesto un recorte considerable en la capacidad de endeudamiento de las Entidades Locales y de otras Administraciones Públicas.

Ante la inexistencia de préstamos concertados en el ejercicio 2004 y las amortizaciones producidas la ratio de solvencia se sitúa en.....

Índice de afectación de la carga financiera en la participación de tributos del Estado. Determina que Ingresos corrientes son finalistas garantizando el pago de la deuda.

AHORRO NETO

	Actual	Anterior
Derechos liqu.por ingresos corri.		
CC.EE. y CC.UU.		
Oblig.reconocidas por gastos corri.		
Obligaciones reconocidas Cap. 3		
Obligaciones reconocidas Cap. 9		
AHORRO NETO		
INDICE CARGA AHORRO NETO		

CONSIDERACIONES:

.....

B.- CUENTA DE RESULTADOS

	Periodo	
	Actual	Anterior
Resultado Total		
Resultado corriente		
Resultado extraordinario		
Resultado ejercicios anter.		

ANALISIS POR TRAMOS

☐	Periodo	
	Actual	Anterior
A.- GASTOS		
1.- De funcionamiento de los servicios		
1.1.-Personal(Cap.1)		
1.2.-Otr.gas.gestión(Cap.2)		
B.- INGRESOS		
1.- Ingresos de gestión ordinaria		
1.1.-Impositivos(Cap.1 y 2)		
1.2.-Prest.servicios(Cap.3)		
1.3.-Otr.gest.Ordin.(Cap.5)		
1.4.-Tributos Estado(Cap.4)		

A1 mayor B1 DEFICIT BRUTO DE FUNCIONAMIENTO		
A.- GASTOS		
3.- Subvenciones y transferencias ordinarias dadas. Cap. 4 y 7		
B.- INGRESOS		
3.- Subvenciones y transferencias recibidas. Cap. 4 y 7		
TRANSF.ORDIN.CONDICIONADAS		
B3 mayor A3 SUPERAVIT		
TRANSF.ORDIN.CONDICIONADAS		
A3 mayor B3 DEFICIT		
TRANSF.ORDIN.CONDICIONADAS		
A.- GASTOS		
4.Gastos financieros(Cap.3)		
B.- INGRESOS		
4.Ingresos financie.(Cap.5)		
RESULTADO FINANCIERO		
B4 mayor A4 SUPERAVIT FINANCIERO		
A4 mayor B4 DEFICIT FINANCIERO		

B.2. OTROS ANALISIS**B.2.1. Análisis de los resultados.**

	Ejer Corriente	Extraordinario	Ejer Anteriores	No Corriente
Actual				
Anterior				

B.2.2. Análisis del resultado corriente.

	Ingresos	Gastos	Resultado
Actual			
Anterior			

B.2.3. Análisis de los ingresos.**a) Conceptos previos sobre la clasificación de ingresos.**

a.1) Por su naturaleza:

Estables. Viene determinado por el nivel de estabilidad en el tiempo del concepto de ingreso. Están soportados por padrones anuales o por la normativa de la Administración del Estado o de la Comunidad Autónoma.

Fluctuantes. Ingresos que varían mucho en función de la coyuntura económica y por factores que no controla el ente público. En consecuencia existe fuerte incertidumbre al presupuestarlo.

a.2) Por el poder de decisión:

Propios. Los gestiona el ente de forma directa o indirecta y tiene poder de decisión.

Transferencia de otros. Recursos asignados.

Composición y evolución.

Estables(E) y fluctuantes(F). Propio(P) y transferencia de otro ente(T)

Ingresos

EJERCICIO

	Actual	%	Anterior	%	Clasif.
	(1)		(2)		
Tasas y PP					
Intereses					
IBI					
IAE					
ICO					
IVTM					
Transf. Estado					
Otras Transf.					
Plusvalías					
CC.EE.					
Otros ingresos					
T O T A L					

Resumen:

Ingresos	EJERCICIO			
	Actual	%	Anterior	%
Estables				
Fluctuantes				
T O T A L				
Propios				
Transferencia				
T O T A L				

Consideraciones sobre

Estructura de los ingresos

B.2.4. Análisis de los gastos.**Composición y evolución. Obligatorios y voluntarios.**

Gastos	E J E R C I C I O				
	Actual	%	Anterior	%	Clas.
	(1)		(2)		
Personal					
Conservación					
Suministros					
Servicios exter.					
Transferencias					
Amortización					
Diversos					
Resto					
T O T A L					

Resumen:

Gastos	E J E R C I C I O			
	Actual	%	Anterior	%
Obligatorios				
Voluntarios				
T O T A L				

Consideraciones sobre la estructura de los

gastos.....

d) Indicadores**1. Grado de cobertura de los gastos obligatorios.**

	Actual	Anterior
	—	—
Ing.Estables/Gas.Oblig.		

Valores inferiores a uno equivalen a una estructura de flujo de ingresos y gastos precaria. Tiene que contarse con ingresos inseguros para hacer frente a los gastos estables

2. Grado de cobertura de los gastos no obligatorios.

	Actual	Anterior
	—	—
Ing.Estab.-Gas. Oblig)/Gas.no Oblig		

Valor igual a uno significa que los ingresos estables financian la totalidad del gasto.

Valores inferiores a 0.5 determinan un nivel de incertidumbre muy alta.

Valores negativos indican que el gasto obligatorio no está asegurado por ingresos estables. Habrá que plantearse una reestructuración de actividades y forma de financiarlas.

3. Índice de productividad.

	Actual	Anterior
Ingresos Corrientes/Nºempleados		

La productividad también ha descendido respecto del ejercicio anterior.

D. LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO

La liquidación del presupuesto del ejercicio 2004 fue aprobada por Decreto de la Alcaldía de

D.1.Magnitudes resultantes:

	I m p o r t e	Estruc.	%	%	
	Actual	Anterior	Act.	Ant.	Relac
Previsión P. Ingresos					
1. Presupuesto Inicial					
2. Modificaciones					
3. PRESUPUESTO DEFINITIVO					
Ejecución P. Ingresos					
4. Derechos reconocidos					
5. Recaudación Neta					
6. Bajas					
7. DERECHOS PTES.COBR					
Previsión Pres. Gastos					
8. Previsión Inicial					
9. Modificaciones					
10.PRESUPUESTO DEFINITIVO					
Ejecución P. Gastos					
11.Obligaciones Reconoc.					
12.Gastos Pagados					
13.Obligaciones Ptes.					
Remanentes Créditos incorporables					
14.No comprometidos					
15.Comprometidos					
Resultado					
16.Resul. Presupuestario					
17.Desvia. Positivas					
18.Desvia. Negativas					
19.Gas.Fin.Rem.Liq.Tesor.					
20.RESULT.PRESUP.AJUSTADO					

D.2. INDICADORES

	I m p o r t e	
	Actual	Anterior
1.- Financiación Gastos Corriente.		
1.1.- Definitivo		
1.2.- Liquidado		
2.- Ahorro Neto		
3.- Esfuerzo fiscal		
4.- Gasto corriente por habitante		
5.- Gasto de capital por habitante		
6.- Gasto Total por habitante		

D.3. Definición de los índices más significativos de la gestión Presupuestaria

	%	
	Actual	Anterior
1.- De modificaciones presupuestarias		
Total mod. Presup.(Cap.1 a 9)/Total previsiones inic		
2.- De ejecución presupuestaria		
Total derechos liq(Cap.1 a 9)/Total previsiones def.		
Total obligac. Liq(Cap.1 a 9)/Total previsiones def.		
3.- Pendiente de cobro y grado ejecución derechos reconocidos		
Pendiente cobro(Cap.1 a 9) / Total Derechos liquid.		
Recaudación liq(Cap.1 a 9) / Total Derechos liquid.		
4.- Pendiente de pago y grado de ejecución de obliga.recono.		
Pendiente pago (Cap.1 a 9) / Total Oblig. Liquidadas		
Pagos liquidos(Cap.1 a 9)/ Total Oblig. liquidados		
5.- De financiación del gasto corriente		
Gasto corriente definitivo/Ingreso corr. Definitivo		
Gasto corriente liquidado /Ingreso corr. Liquidado		
7.- Ahorro Neto		
8.- Fiabilidad de la previsión de ingresos.		
Derechos Reconocidos/Previsión Inicial		
9.- Esfuerzo Fiscal		
Derechos Rec. op.corr-(CE+CU)/Nº habitantes derecho		

D.4. EQUILIBRIO PRESUPUESTARIO

	Previsión	Modificaciones	Previsión	Dchos / Obligac
	Inicial		Definitiva	Liquidados
A.- OPERACIONES CORRIENTES				
1.Ingresos				
2.Gastos				
3.Diferen.				
B.- OPERACIONES DE CAPITAL				
1.Ingresos				
2.Gastos				
3.Diferen.				

D.5. Ejecución de ingresos. Análisis mediante ratios.(A): Índice de modificación: $\text{Modificación} \times 100 / \text{Inicial}$.(B): Grado ejecución presupuesto: $\text{Der.Liq.} \times 100 / \text{Ingr.Def.}$ (C): Grado realización cobro: $\text{Recaudación} \times 100 / \text{Derechos liq.}$

(D): Fiabilidad en la previsión de ingresos

	PREVISIO N				EJECUCION			
CAPITULO	INICIAL	MODIFICA	(A)	DEFINITIVO	DERECHOS LIQ.	(B)	RECAUDACI ON	(C)
1.Imp.Dir.								
2.Imp.Ind.								
3.Tas y Ot								
4.Tran.Cor								
5.Ing.Patr								
CORRIEN TE								
6.Inv.Real								
7.Tran.Cap								
8.Act.Fin.								
9.Pas.Fin.								
CAPITAL								

D6.- MARGEN IMPOSITIVO.

	IBI URBANA	IBI RUSTICA	IAE
Cargos padrones			
Porcentaje real			
Importe máximo padrones			
Porcentaje máximo			
Margen máximo			
Porcentaje máximo			

D7.- EJECUCION DE GASTOS. ANALISIS MEDIANTE RATIOS:(A)=Índice de modificación: $\text{Modificación} \times 100 / \text{Inicial}$

(B)=Grado de ejecución del presupuesto:

 $\text{Obligaciones Reconocidas} \times 100 / \text{Gastos Definitivos}$

(C)=Grado de Realización de lo pagado(Grado de cumplimiento)

 $\text{Pago} \times 100 / \text{Obligaciones reconocidas}$

	PREVISION				EJECUCION			
CAPITULO	INICIAL	MODIFICAC ION	(A)	DEFINITIVO	OBLIGAC. LIQ.	(B)	PAGOS ORD.	(C)
1.Personal								
2.Bie.Ser.								
3.Gas.Fin.								
4.Tran.Cor								
CORRIENT E								
6.Inv.Real								
7.Tran.Cap								
8.Act.Fin.								
9.Pas.Fin.								
CAPITAL								

D.8.- CONSIDERACIONES

- Resultado presupuestario.
.....
- Nivel de disciplina en la ejecución del gasto.
.....
- Nivel de fiabilidad en la previsión de ingresos.
.....
- Equilibrio presupuestario.
.....
- Remanente de tesorería afectado y de libre disposición, y su posición financiadora o detractora de recursos.
.....

E. ESTADO DEMOSTRATIVO DE LOS DERECHOS A COBRAR Y DE LAS OBLIGACIONES A PAGAR PROCEDENTES DE PRESUPUESTOS CERRADOS.

E.1. Magnitudes resultantes:

	Importe		Estruc.	%	%
	Actual	Anterior	Act.	Ant.	Relac
A.- Evolución y situación de los derechos a cobrar.					
1.Derechos Pend.a 1 enero					
2.Rectificaciones					
3.Derechos anulados					
4.Derechos pend. a Cobrar					
5.Recaudación					
6.Insolv. y otras causas					
7.Derechos pend. fin ejer					
B.- Evolución y situación de las obligs. Reconocidas.					
1.Obligac. pend.a 1 enero					
2.Rectificaciones					
3.Total Obligaciones					
4.Pagos realizados					
5.Oblig. pend a fin ejer.					

E.2. Definición de indicadores:

	%	
	Actual	Anterior
1.- Pend. de cobro y grado de ejecución de dere.Rec.		
Pend. Cobro/ Total derechos liquidados cerrados		
Recaudación liquida/Tot.derechos liquidados cerr.		
2.- Pend. de pago y grado ejecución de oblig.recono.		
Pendiente de pago / Tot. Gastos liquidados cerrados		
Total pagos liquid/ Tot. Gastos liquidados cerrado		

E.3. Análisis de los derechos mediante ratios:

	Derech.Inicial.	Modificaciones_	Derec.Definit.	_Recaudación__	Pend. de cobro_
Actual					
Anterior					

E.4. Análisis de las obligaciones mediante ratios:

	Oblig. Inicial.	Modificaciones_	Oblig. Definit.	___Pagos	_Pend. de pago_
Actual					
Anterior					

E.5. Consideraciones sobre:

La morosidad y gestión de derechos.....

En cuanto a las obligaciones pendientes de pago se observa.....

F. ESTADO DE TESORERIA.**F.1. Del resumen general de pagos y cobros realizados se desprende:**

	Actual	Anterior
Total Pagos		
Total Cobros		

F.2. Existencias de Tesorería:

	Actual	Anterior
Inicial		
Final		

F.3. Consideraciones:

.....

3.2. ANEXOS A LOS ESTADOS Y CUENTAS ANUALES.**3.2.1. Balance de comprobación.**

Es la ordenación de las cuentas en las sumas de todos los cargos y abonos, como también de los saldos que resulten en la determinación de su naturaleza deudora o acreedora que por el ejercicio de 2.004 ha reflejado un importe total de.....

3.2.2. Estado de modificaciones de créditos.

	Actual	Anterior
Crédito extraordinario		
Suplemento de crédito		
Ampliación de crédito		
Transferencia de crédito		
Incorporación remanentes		
Generación de crédito		

3.2.3. Estado del Remanente de Tesorería.

Consta de un único estado, que demuestra la cuantía y composición de esta magnitud, cuantificada según el capítulo 14 del Título III de la Instrucción de Contabilidad (ICAL).

El estado de situación del Remanente de Tesorería, al final del ejercicio se detalla y analiza en el apartado 1.2.2.1 del Informe.

3.2.4. Estado de situación y movimientos de operaciones no presupuestarias.

Este estado refleja la situación y los movimientos de estas operaciones por las diferentes cuentas del Plan General de Contabilidad Pública adaptado a la Administración Local y conceptos definidos, clasificados según las agrupaciones siguientes:

- DEUDORES	___ Inicial ___	___ Pagos ___	___ Ingresos ___	___ Saldo ___
-				
Actual				
Anterior				

- ACREEDORES	___ Inicial ___	___ Ingresos ___	___ Pagos ___	___ Saldo ___
-				
Actual				
Anterior				

3.3. Documentación complementaria. Justificantes de los estados y cuentas anuales y de sus anexos.

3.3.1 Estados de gastos y de ingresos inicialmente aprobados.

El presupuesto de la Corporación se aprobó inicialmente por acuerdo plenario de publicándose la aprobación inicial en el BOP nº ... de, quedando definitivamente aprobado al finalizar el plazo de exposición pública y no habiéndose presentado reclamaciones.

Este presupuesto se aprobó equilibrado en su estado de ingresos y gastos por un importe de.....

La aprobación definitiva fue publicada en el BOP nº del día

3.3.2 Relación de rectificaciones y anulaciones de derechos y obligaciones de presupuestos cerrados.

3.3.3 Actas de arqueo de existencias en caja a final del ejercicio y conciliación de cifras en caso de discrepancias con los saldos contables.

En fecha de 31.12..2004 , existían unas existencias de Tesorería deEuros debidamente conciliadas las cifras.

3.3.4 Relación nominal de deudores y acreedores.

A. La relación nominal de deudores asciende a

B. La relación nominal de acreedores asciende a

3.3.5.Fondos procedentes del PMS.

Hacer notar, respecto de los ingresos precedentes de la redención a metálico de los aprovechamientos urbanísticos y enajenación de bienes del patrimonio municipal del suelo, a tenor de los artículos 276.2 del Real Decreto Legislativo 1/92, de 26 de junio y 100 de la Ley 6/94, de 15 de noviembre, reguladora de la actividad urbanística de la Comunidad Autónoma Valenciana, que se encuentran ingresados en la contabilidad del Ayuntamiento ascienden a la cantidad de€.

La gestión de dichos fondos se encuentra regulado en las Bases de ejecución del Presupuesto Municipal para el ejercicio 2005.

3.4 Conclusiones.

Puntos fuertes que es necesario potenciar y puntos débiles que es necesario corregir , puestos de manifiesto en éste ejercicio y en los anteriores, con relación a:

.....

Fecha y firma.

PREANÁLISIS MÓDULO CENTROS DE COSTE.

INTRODUCCIÓN.

En un intento de obtener información sobre costes en determinados centros o actividades en una entidad pública, para su utilización posterior por las personas responsables, se pretende diseñar un módulo de “Centros de coste”, cuya parametrización inicial pretende automatizar el sistema lo máximo posible. Aquellas entidades que lo deseen pueden evitar que el usuario final no autorizado impute costes a los distintos centros, aunque habrá ocasiones en que se requiera la intervención del usuario autorizado, en tiempo real o modificar a posteriori.

Esto requiere del mantenimiento de unas tablas básicas que habrá que dar de alta al inicio del ejercicio, o incluso una vez comenzado éste, puesto que la asignación de los gastos imputables a los distintos centros de coste será recalculable en cualquier momento, por existir datos reales de criterios de reparto, a diferencia del momento inicial, en que las imputaciones serán “presupuestadas”.

Entre estas tablas básicas estarán los Centros de coste. Distinguiremos entre centros de coste mediales o auxiliares, y centros de costes finalistas o principales. Entre los primeros podemos encontrar un centro de coste “Administración y Dirección de Servicios Sociales”, y entre los segundos, podremos encontrar “Centro de atención a drogadictos”, con lo que un determinado gasto podrá imputarse directamente a centros principales o a centros auxiliares indistintamente en el porcentaje correspondiente.

Podría entenderse un centro de coste como “Actividad”, con lo que no distinguiríamos entre centro de coste y actividad, aunque el sistema permitirá tener tablas diferentes, de tal forma que a los centros de coste principales se les podrá asignar una serie de actividades, así como el tiempo o recursos dedicados a cada actividad en porcentaje, lo que permitirá a posteriori tener informes por centros y por actividades, entendiéndose en todo caso que los gastos irán imputados a Centros, y que estos, mediante una tabla en la que se indica el reparto, distribuir dicho importe entre Actividades.

Tabla de Centros de coste

Finalistas o Principales

C11	Centro de coste 11
C12	Centro de coste 12
C13	Centro de coste 13

Mediales o Auxiliares

K21	Centro de coste 21
K22	Centro de coste 22
K23	Centro de coste 23

Relación entre centros de costes finalistas y mediales:

	C11	C12	C13
K21	40%	50%	10%
K22	30%	30%	40%
K23	80%	20%	0%

Tabla de Actividades

A1	Actividad 1
A2	Actividad 2
A3	Actividad 3
A4	Actividad 4

Relación Actividades – Centros de coste (principales)

	A1	A2	A3	A4
C11	100%			
C12		90%	10%	
C13			60%	40%

Porcentaje variable y recalculable en cualquier momento. Toda fila sumará 100%.

Elementos de coste.

Aunque podríamos identificar los movimientos de SICAL como imputables o no a centros de coste, asignando a cada partida presupuestaria el carácter de incorporable o no, se va a incluir el concepto de Elemento de coste, dado que se reflejará mejor así los conceptos de coste de cada centro, ya que todos los gastos presupuestarios no son coste (Ej. Adquisición de Inmovilizado), ni todos los costes han tenido que ser gasto presupuestario (Ej. Gastos pagados por anticipado el ejercicio anterior por ser facturas semestrales, en las que este año ha de imputarse el coste correspondiente).

Por ello se creará una tabla de Elementos de coste, similar a la tabla de clasificación económica del presupuesto de gastos, es decir a distintos niveles y subniveles. Cada elemento de coste tendrá un criterio de asignación, que podrá ser la partida presupuestaria, una ficha de inventario, asignación directa del usuario, u otro criterio que pueda surgir.

Así, cada elemento de coste se repartirá proporcionalmente entre los distintos centros de coste. Por ejemplo el elemento de coste “Alquiler edificio Servicios Sociales” se repartiría el 20% al Centro de Coste C21 y el 80% al Centro de Coste C22. Este reparto se hará de forma general mediante unas tablas que veremos más tarde, aunque el usuario podrá modificar el reparto en tiempo real o a posteriori.

Algunos elementos de coste principales podrían ser:

Costes de personal (Normalmente el criterio de asignación serán partidas del capítulo I)
Servicios exteriores (Arrendamientos, Reparaciones, Seguros, Suministros, Comunicaciones)

Amortizaciones (Normalmente asociado a fichas de inventario, en las cuales constará la vida útil del bien, amortización anual, acumulada, etc.)

Transferencias (Algunas serán costes, otras no, por lo que el criterio de asignación serán las partidas elegidas)

Al definir elementos de coste podremos lanzar listados en cuyo título aparecerá la descripción del elemento y no la partida, con lo que estos informes podrán ser más descriptivos.

Tabla de elementos de coste, Criterio de asignación, Concepto de imputación.

Habremos de elegir el nivel máximo al que deseamos el elemento (1,2,3 ...), de forma similar, repetimos, a la forma en que se dan de alta las tablas de clasificación económica. Por ejemplo aquí se ha elegido nivel 3 dígitos. Como criterios se admitirían inicialmente Partida, Ficha, Libre (susceptible de añadir criterios). Según el criterio elegido, se completará la tercera columna.

- Si el criterio de imputación es la partida (P), se tecleará una partida o grupo de partidas, es decir, se admitirán comodines para asignar toda una orgánica, una funcional, un artículo, un subconcepto, etc. Aquellas operaciones SICAL cuyas partidas no consten relacionadas con ningún elemento de coste, no grabarán ninguna operación en contabilidad de costes.
- Si el criterio es la ficha (F), no habrá que indicar nada. Esto querrá decir que cada ficha de inventario tiene los datos de en qué porcentaje están asignadas a los Elementos y Centros de coste (Datos introducidos por el módulo de Gestión de Activos). Esta imputación se producirá solamente al final del ejercicio.
- Si el criterio es Libre, en este elemento de coste se podrán grabar operaciones directamente, éstas podrán ser positivas o negativas.

Nota: Cuando el criterio es la partida, habrá que indicar el período de devengo, ya que los cálculos se harán según el período. Por ejemplo, si el período de cálculo es el mes, la tabla de asignación de una operación de gastos a distintos centros de costes será distinta según el mes en que se hagan los cálculos.

Un Edificio ha podido estar dedicado en Enero a un Centro de Costes, y en Febrero a otro distinto, por lo que la factura de alquiler, o limpieza del edificio se reparte según el período calculado.

Si el elemento de costes “Limpieza de Edificios” se imputa a una partida concreta, y las facturas vienen mensualmente, en principio este elemento puede ser marcado como Fecha Devengo = Fecha Factura. Pero si la factura es trimestral, al registrar la factura debe pedir el Inicio Devengo y Fin Devengo, para conocer el sistema que el importe debe dividirse en tres meses, cuyos criterios de imputación a centros de coste además pueden ser diferentes, como ya se ha dicho (Si el período de Devengo incluye meses de años anteriores o posteriores, no se imputarán a este ejercicio. Quedará grabado como “Carga no incorporable”).

Así, si el elemento de coste se marca como “Fecha Operación (FO)”, en el momento de registrar la factura u operación no pedirá nada, y será imputado según la fecha (Fecha factura, Fecha entrada, ó Fecha operación). Si se marca como “Solicitar (SF)”, en el momento de completar la factura se pedirá el Inicio y Fin Devengo Factura. (Ej. Determinados arrendamientos, Energía eléctrica, Teléfono)

Elemento de coste	Criterio	Concepto de imputación	Devengo
1. Personal		---	
1.1. Salarios Fijos	P	XX.121.120.XX	FO
1.2. Salarios Variables	P	XX.121.15X.XX	FO
1.3. Indemnizaciones	P	XX.121.161.04	FO
2. Adquisición de bienes y servicios		---	
2.1. Trabajos realizados por otras empresas	P	XX.1XX.227.XX	FO
3. Servicios exteriores		---	
3.1. Arrendamientos y cánones		---	
3.1.1. Terrenos	P	XX.XXX.200.XX	SF
3.1.2. Maquinaria	P	XX.XXX.203.XX	SF
3.1.3. Equipos informáticos	P	XX.XXX.206.XX	SF
4. Amortizaciones		---	
4.1. Amortización Edificios	F	Se tomará de la ficha	-
4.2. Amortización Mobiliario	F	Se tomará de la ficha	-
5. Gastos diferidos	L	Operaciones directas de coste	-

Tabla de relación Elementos de Coste – Centros de Coste

Para el período “n”	C11	C12	C13	K21	K22	K23
1.X.X.	10%			20%	50%	20%
2.X.X.		10%			80%	10%
3.1.1.				100%		
3.1.2.				20%	40%	40%
3.1.3.				30%	10%	60%

Se permitirán comodines para los elementos de coste.

La suma de las filas no tiene por que ser 100

Existirá una tabla para cada período de cálculo (Normalmente el mes), aunque una vez completado el primer periodo, los demás podrán copiarse.

Estos porcentajes podrán variarse en cualquier momento, y recalcularse el período que se quiera. Este será el reparto general de los costes tomando los datos de la operación (en aquellos elementos cuyo criterio sea la partida). Si el usuario está autorizado a entrar en esta tabla, al terminar de grabar una operación el programa mostrará como queda repartida entre los distintos centros de coste según los porcentajes indicados en tablas, y las cantidades serán modificables en ese momento, pudiéndose marcar la operación como “no recalculable”, de tal forma que aunque ese período sufriera un recálculo, dicha operación no sufriría modificaciones.

Si el usuario no está autorizado, el sistema no mostrará como queda el reparto entre centros de coste, aunque otro usuario que si lo esté podrá entrar a efectuar estos cambios en cualquier momento.

Resumen de las fases del proceso de asignación de costes

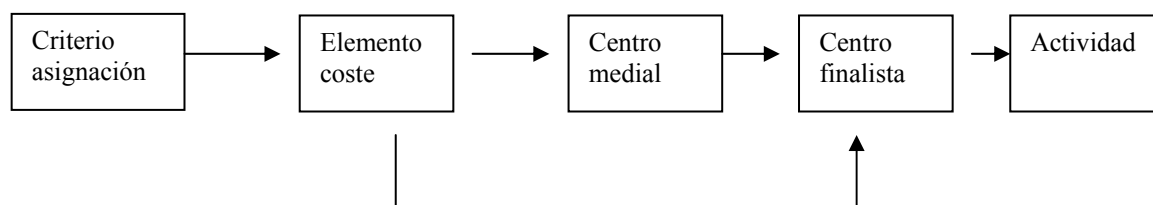
Criterio de asignación a elementos de coste (Qué alimenta al elemento de coste: Partida, Ficha Inmovilizado, Asignación directa)

Elemento de Coste

Centros de coste mediales o finalistas

Centros de coste finalistas

Actividades



Elementos de Ingreso

De forma similar a los elementos de coste, definiremos **elementos de ingreso**, cuyo criterio de imputación podrá ser Aplicación de Ingreso, asignación directa y otros que puedan surgir. Una vez imputado el importe a cada elemento de ingreso, éstos irán relacionados con centros de coste por medio de una tabla por cada período de cálculo (como en la tabla “Elementos de Coste – Centros de Coste”).

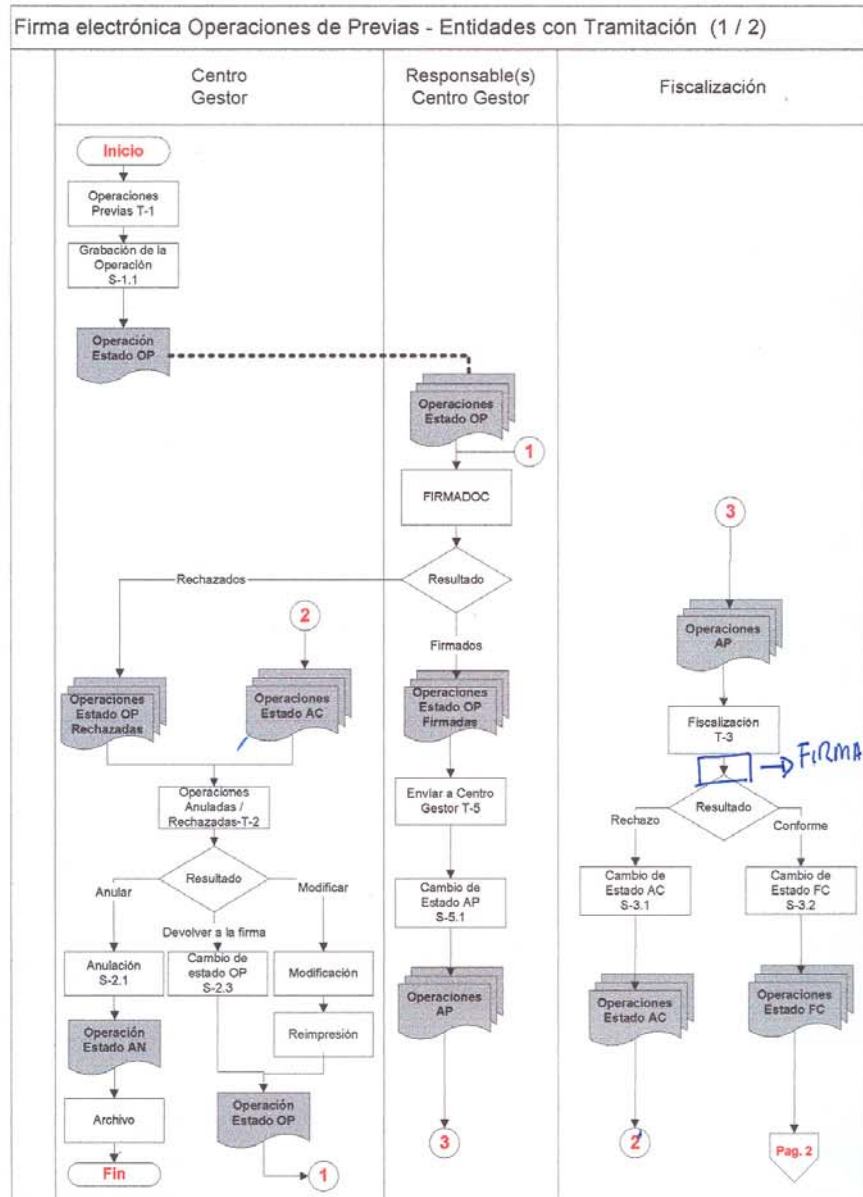
1. Ingresos relacionados con actividades
1.1. Precios públicos
1.1.1. Entradas a museo
1.1.2. Visitas guiadas

2. Ingresos no relacionadas con actividades
2.1.Multas
3. Subvenciones diversas
3.1. De la comunidad autónoma

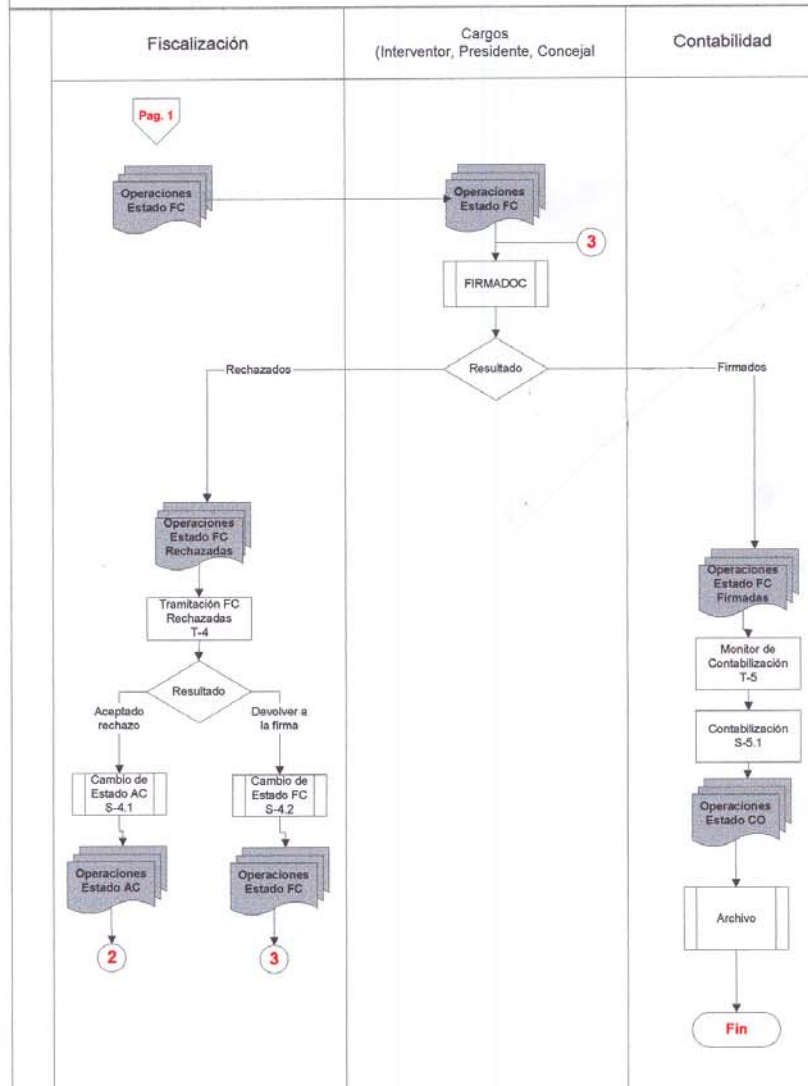
Listados, consultas, informes.

Se podrán obtener en cualquier momento información de costes por centros, actividades, elementos de coste, etc. Teniendo en cuenta la información de las tablas en ese momento en cuanto al porcentaje de imputación, pudiendo recalcular todos aquellos períodos que se desee, recálculo que no afectará a las operaciones mercadas a tal efecto. Cualquier consulta hecha en un momento dado podrá guardarse con un nombre concreto, a efectos de ser comparada por ejemplo con otra en un momento posterior, calculada con distintos criterios de imputación.

Esquemas de implantación de firma electrónica.



Firma electrónica Operaciones Previas - Entidades con Tramitación (2/2)



ÍNDICE DE CUADROS Y TABLAS.

En este apartado vamos a incluir, en primer lugar, una serie de esquemas de tramitación de los distintos procedimientos que pretendemos mejorar con el presente Plan, a fin de poder observar adecuadamente el flujo de procesos que pretendemos.

De igual forma vamos a incluir toda una serie de cuadros de costes detallados de lo que supone la implantación de cada acción, para una mayor información desglosada, sin perjuicio de los costes globales expuestos dentro del contenido del propio Plan de Mejora.

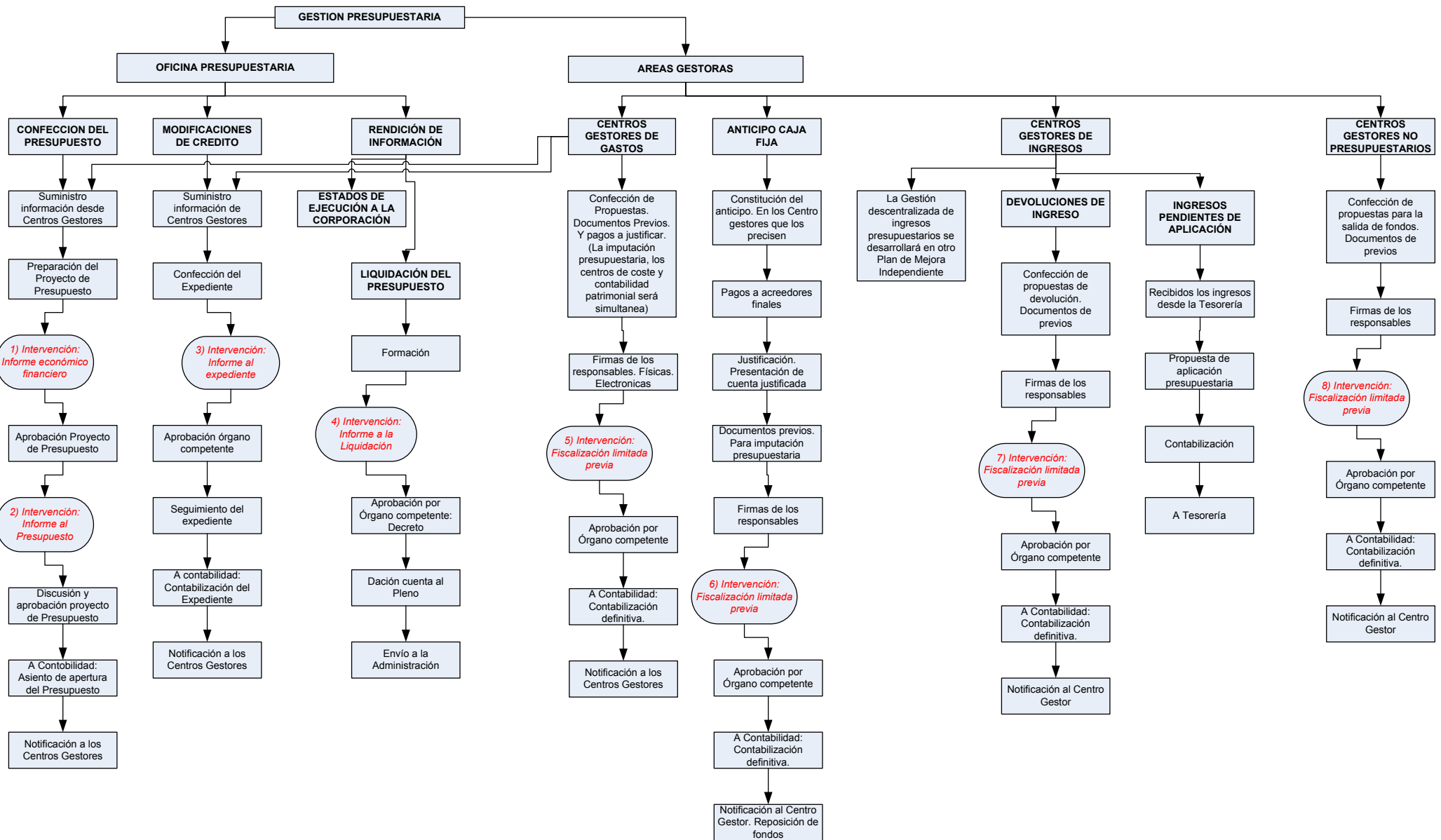
A. Diagramas de procesos.

En los tres cuadros siguientes vamos a poder observar, gráficamente, los distintos procesos, comenzando por una confección descentralizada del presupuesto, junto con sus modificaciones, así como la gestión descentralizada del mismo. En dicho proceso se incluye desde el inicio de la gestión documental hasta su aprobación.

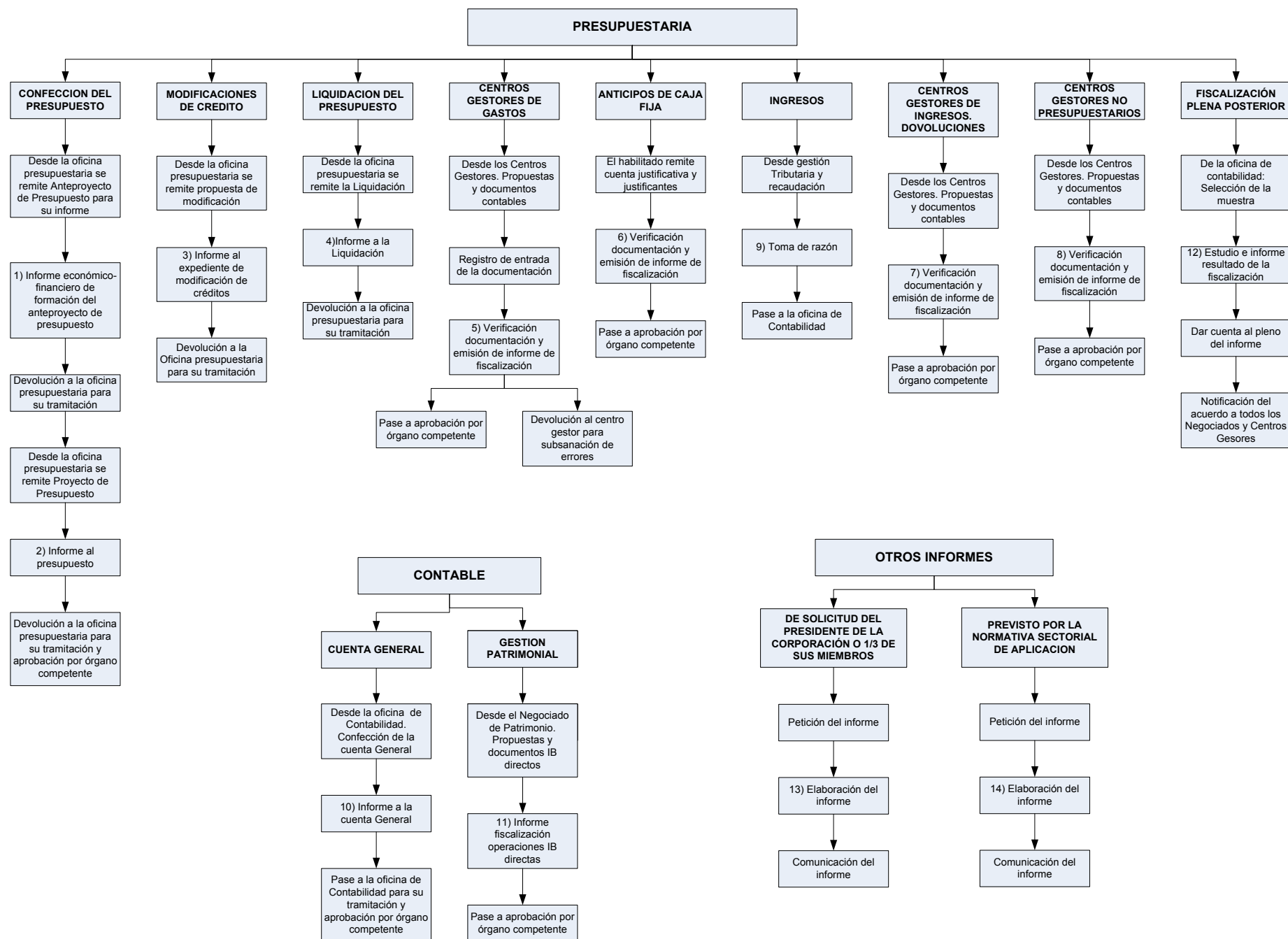
En el segundo de ellos podremos analizar los distintos pasos que los expedientes de gasto recorren a efectos de la pertinente fiscalización por la Intervención municipal, es decir, un desglose específico de los trámites de fiscalización contenidos en el primer esquema, así como el desarrollo del resto de cometidos encomendados a la Intervención municipal por las normas de rango legal.

Finalizaremos en el último diagrama con el trámite específico de contabilizar cada una de las operaciones gestionadas y fiscalizadas, contenidas en los dos primeros diagramas, a fin de cerrar el proceso de gestión completo o integral. También incluiremos los necesarios trámites para llevar a cabo una gestión patrimonial y de contabilidad de costes de forma adecuada, debidamente enlazado con el resto de procesos, anteriormente descritos.

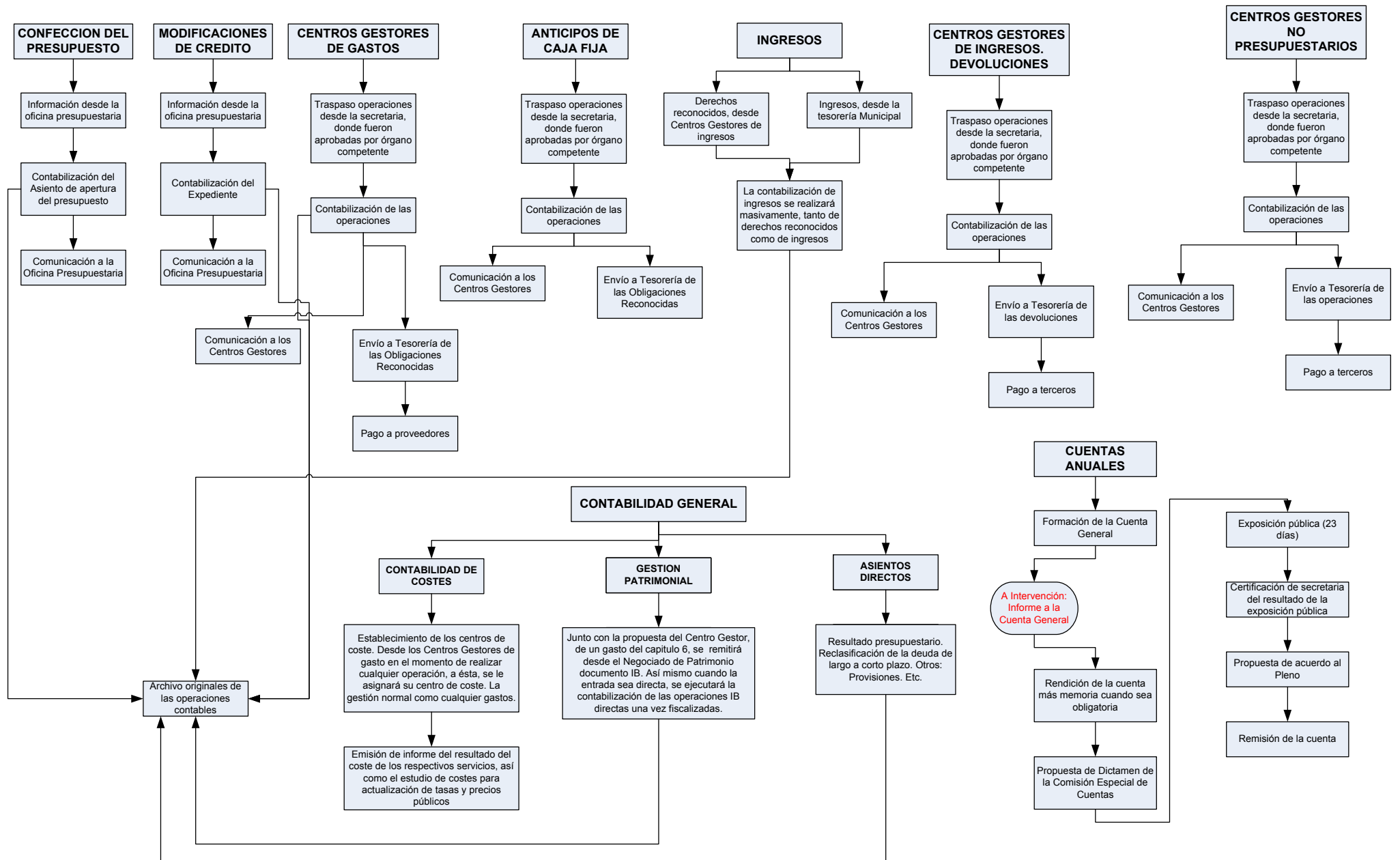
OFICINA PRESUPUESTARIA



INTERVENCION FISCALIZACION



OFICINA DE CONTABILIDAD



B. Cuadros de costes por acción.

Con ánimo de dar una mayor información desglosada hemos incluidos por cuadros informativos cada uno de los costes necesarios para la implantación de cada una de las acciones necesarias a llevar a cabo en nuestro Plan de Mejora. En la propia propuesta de mejora va incluido un resumen de los costes, distinguiendo los costes totales por cada objetivo estratégico y un resumen total, siempre diferenciando entre los costes ya asumidos por la organización, respecto de los nuevos costes a los que debe hacer frente cada ejercicio presupuestario, a fin de dotar los créditos necesarios para el cumplimiento de las finalidades expuestas en el Plan.

A continuación se exponen los distintos cuadros de costes por acción:

**CUADROS DE COSTE
POR CODIGO**

objetivo	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,1,1,1	Contrtación personal oficina presupuestaria	2006	1 Técnico Grupo A	- €	50.557,60 €
				2 Administrativo Grupo C	- €	34.176,62 €
				3		
				4		
				totales	- €	84.734,22 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,1,1,2	Formar personal oficina presupuestaria	2006	1 Dietas y gastos locomoción		1.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	1.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,1,1,3	Elaboración programa inform. Pto. Y mod.	2006	1 75 horas Técnico G. A	2.412,75 €	
				2 75 horas Técnico G. B	1.888,50 €	
				3 75 horas 2 adtvo. G. C	1.631,25 €	
				4		
				totales	5.932,50 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,1,2,1	Dotación oficina oficina presupuestaria	2006	1 Mobiliario		1.200,00 €
				2 Equipo de oficina		400,00 €

3	Equipos proc.información		900,00 €
4	Material oficina	- €	200,00 €
totales		- €	2.700,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,1,1	Propuesta creación de centros gestores	2007			
				1 50 horas técnico of.ptra. G.A	1.608,50 €	
				2 50 horas admto.of.ptra. G. C	1.087,50 €	
				3 20 horas admitvo.Intrv.G. C	435,00 €	
				4		
				totales	3.131,00 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,1,2	Diseño estados y tramites ope.presup.	2007			
				1 60 horas técnico of.ptra. G.A	1.930,20 €	
				2 60 horas admto.of.ptra. G. C	1.305,00 €	
				3 10 horas admitvo.Intrv.G. C	217,50 €	
				4		
				totales	3.452,70 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,1,3	Confección mod.documentos contables	2007			
				1 20 horas técnico of.ptra. G.A	643,40 €	
				2 20 horas admto.of.ptra. G. C	435,00 €	
				3 10 horas admitvo.Intrv.G. C	217,50 €	
				4		
				totales	1.295,90 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,1,4	Confección manual procedimiento gest.presup.	2007			

1	10 horas técnico of.ptra. G.A	321,70 €	
2	5 horas admitvo.Intrv.G. C	108,75 €	
3			
4			
totales		430,45 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,1,5	Comunicación normas funcionamiento ges.presup	2007			
				1 3 horas técnico of.ptra. G.A	96,51 €	
				2		
				3		
				4		
totales					96,51 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,2,1	Adq. Equipos y prog.informáticos gen.	2007			
				1 25 ordenadores	20.000,00 €	5.000,00 €
				2		
				3		
				4		
totales					20.000,00 €	5.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,3,1	Adq. Programa infor.ges. Presupuestaria	2007			
				1 Adquisición programa informat		12.000,00 €
				2		
				3		
				4		
totales					- €	12.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES	B COSTES
--	---------------	---------------	------------	--------------------	---------------------	---------------------

					INTERNOS	EXTERNOS
1	1,2,3,2	Formar pers. Centros Gestores	2007	1 Empresa o Dip.		3.000,00 €
				2 Colaboración Intervención	108,75 €	
				3 Colaboración oficina presupuestaria	160,85 €	
				4		
				totales	269,60 €	3.000,00 €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,2,3,3	Curso manejo apl.infor.ges.descentr.	2007	1 Formación Empresa		3.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	3.000,00 €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,3,1,1	Diseño estados y tramites ges.patrimonial	2008	1 20 horas oficina presupuestaria	643,40 €	
				2 20 horas dep.contabilidad	435,00 €	
				3 20 horas resp.patrimonio	435,00 €	
				4		
				totales	1.513,40 €	- €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,3,1,2	Elaboración manual gestión patrimonial	2008	1 5 horas oficina presupuestaria	160,85 €	
				2 5 horas dep.contabilidad	108,75 €	
				3 5 horas resp.patrimonio	108,75 €	
				4		
				totales	378,35 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,3,1,3	Comunicación normas de proced.ges.pat.	2008	1 3 horas resp.patrimonio	65,25 €	
				2		
				3		
				4		
				totales	65,25 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,3,3,1	Adq. Programa gest.patrimonial	2008	1 Adquisicion programa		6.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	6.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,3,3,2	Curso manejo apl.infor.ges. patrimonial	2008	1 Curso formación		2.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	2.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,4,1,1	Prop.creación C.Ges.no presupuestarios	2008	1 10 horas intervención	321,70 €	
				2 10 horas dep.contabilidad	217,50 €	
				3		
				4		

totales 539,20 € - €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,4,1,2	Diseño estados y tramites ope.no presup.	2008			
				1 5 horas intervención	160,85 €	
				2 5 horas dep.contabilidad	108,75 €	
				3		
				4		
				totales	269,60 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,4,1,3	Elaboración manual gestión no presup`.l	2008			
				1 5 horas intervención	160,85 €	
				2 5 horas dep.contabilidad	108,75 €	
				3		
				4		
				totales	269,60 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,4,1,4	Comunicación normas de proced.no presup	2008			
				1 3 horas dep.contabilidad	65,25 €	
				2		
				3		
				4		
				totales	65,25 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
1	1,4,3,1	Adq. Programa gest. No presupuestarios	2008			
				1 Adquisición programa		3.000,00 €
				2		

				3					
				4					
					totales	- €	3.000,00 €		
						A	B		
						COSTES	COSTES		
						INTERNOS	EXTERNOS		
1	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION					
	1,4,3,2	Formar pers. Centros Gestores no presu	2008						
				1 Cursos formación			1.000,00 €		
				2					
				3					
				4					
					totales	- €	1.000,00 €		
						A	B		
						COSTES	COSTES		
						INTERNOS	EXTERNOS		
2	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION					
	2,1,1,1	Contratación personal fiscalización	2006						
				1 Técnico grupo A			50.557,60 €		
				2					
				3					
				4					
					totales	- €	50.557,60 €		
						A	B		
						COSTES	COSTES		
						INTERNOS	EXTERNOS		
2	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION					
	2,1,1,2	Elaboración instrucción o reglamento fízal	2006						
				1 30 horas técnico Intervención G.A		965,10 €			
				2 30 horas Intervención G. C		652,50 €			
				3					
				4					
					totales	1.617,60 €	- €		
						A	B		
						COSTES	COSTES		
						INTERNOS	EXTERNOS		
2	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION					
	2,1,1,3	Diseño procedimiento y modelos fiscaliz.	2006						

1	30 horas técnico Intervención G.A	965,10 €	
2			
3			
4			
totales		965,10 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,1,1,4	Elaboración aplicación informatica propia	2006			
				1 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				2 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				3 60 horas informática G. B	1.510,80 €	
				4		
				totales	2.050,00 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,1,1,5	Formar pers.apli-infort.fiscalización	2006			
				1 5 horas técnico Intervención G.A	160,85 €	
				2 5 horas Intervención G. C	108,75 €	
				3 5 horas informática G. B	125,90 €	
				4		
				totales	395,50 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,1,2,1	Adq. Equipos y prog.informáticos gen.	2006			
				1 Adquisición equipos y progrmas		900,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	900,00 €

CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES	B COSTES
---------------	---------------	------------	--------------------	---------------------	---------------------

					INTERNOS	EXTERNOS
2	2,1,3,1	Formar pers. Tecnicas fiscalización	2006			
				1	10 horas Intervención G. C	217,50 €
				2	10 horas informática G. B	251,80 €
				3	Curso a medida	3.000,00 €
				4		
					totales	469,30 € 3.000,00 €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,2,1,1	Diseño fizcl.plena post.no presupuestario	2007			
				1	10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €
				2	10 horas Intervención G. C	217,50 €
				3		
				4		
					totales	539,20 € - €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,2,1,2	Diseño doc.infor.fiscl.plena port. No presup	2007			
				1	10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €
				2	10 horas Intervención G. C	217,50 €
				3		
				4		
					totales	539,20 € - €

					A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,2,1,3	Incop.Instrucción control inter.no presup.	2007			
				1	5 horas Intervención G. C	108,75 €
				2		
				3		
				4		
					totales	108,75 € - €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,2,1,4	Desarrollo apli.informa.f.p.p.no presup	2007	1 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				2 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				3 30 horas informática G. B	755,40 €	
				4		
				totales	1.294,60 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,2,1,5	Fornar personal fp.p.no presup.	2007	1 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				2 10 horas informática G. B	251,80 €	
				3 10 horas interventor	402,10 €	
				4		
				totales	871,40 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,3,3,1	Contratación consultora externa	2007	1 consultora		90.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	90.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,4,1,1	Diseño sistema fiscalización p.p. ingresos	2008	1 20 horas técnico Intervención G.A	643,40 €	
				2 20 horas Intervención G. C	435,00 €	
				3		
				4		
				totales	1.078,40 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,4,1,2	Diseño doc.infor.fiscl.plena port. Ingresos	2008	1 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				2 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				3		
				4		
				totales	539,20 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,4,1,3	Incop.Instrucción control inter. Ingresos	2008	1 5 horas técnico Intervención G.A	160,85 €	
				2		
				3		
				4		
				totales	160,85 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,4,1,4	Desarrollo apli.informa.f.p.p. ingresos	2008	1 30 horas técnico Intervención G.A	965,10 €	
				2 30 horas Intervención G. C	652,50 €	
				3 80 horas informática G. B	2.014,40 €	
				4		
				totales	3.632,00 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,4,1,5	Fornar personal fp.p. ingresos	2008	1 Curso a medida		3.000,00 €
				2		
				3		

4

totales	- €	3.000,00 €
----------------	-----	------------

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,5,1,1	Elaboración caltalogo de informes	2008			
				1 10 horas Interventor	402,10 €	
				2 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				3 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				4		
				totales	941,30 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,5,1,2	Confecciones plantillas modelo de informes	2008			
				1 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				2 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				3		
				4		
				totales	539,20 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,5,1,3	Desarrollo apli.inform.gestión de informes	2008			
				1 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				2 15 horas informática G. B	377,70 €	
				3		
				4		
				totales	595,20 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,6,1,1	Diseño sistema fiscalización p.p. de gastos	2009			
				1 3 horas Interventor	120,63 €	

2	3 horas técnico Intervención G.A	96,51 €	
3	3 horas Intervención G. C	65,25 €	
4			
totales		282,39 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,6,1,2	Diseño doc.infor.fiscl.plena post.gastos	2009			
				1 15 horas técnico Intervención G.A	482,55 €	
				2 15 horas Intervención G. C	326,25 €	
				3		
				4		
				totales	808,80 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,6,1,3	Incop.Instrucción control inter. Gastos	2009			
				1 5 horas técnico Intervención G.A	160,85 €	
				2		
				3		
				4		
				totales	160,85 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,6,1,4	Desarrollo apli.informa.f.p.p. gastos	2009			
				1 40 horas técnico Intervención G.A	1.286,80 €	
				2 40 horas Intervención G. C	870,00 €	
				3 100 horas informática G. B	2.518,00 €	
				4		
				totales	4.674,80 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
--	---------------	---------------	------------	--------------------	----------------------------------	----------------------------------

2	2,6,1,5	Fornar personal fp.p. gastos	2009	1	curso a medida	5.000,00 €	
				2			
				3			
				4			
				totales		- €	5.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,7,1,1	Diseño proc.elabor.control financiero	2010	1	30 horas Interventor	1.206,30 €
				2	30 horas técnico Intervención G.A	965,10 €
				3	30 horas Intervención G. C	652,50 €
				4	Consultora	9.000,00 €
				totales	2.823,90 €	9.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,7,1,2	Incop.Instrucción control financiero	2010	1	5 horas técnico Intervención G.A	160,85 €
				2		
				3		
				4		
				totales	160,85 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
2	2,7,3,1	Formar personal en control financiero	2010	1	Curso a medida	3.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	3.000,00 €

A

B

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	COSTES INTERNOS	COSTES EXTERNOS
3	3,1,1,1	Desarrollo apli.informa.enlace ingresos contab.	2008	1 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				2 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				3 40 horas informática G. B	1.007,20 €	
				4		
				totales	1.546,40 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,1,1,2	Diseño modelo memoria a la cuenta general	2008	1 10 horas Intereventor	402,10 €	
				2 10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
				3 10 horas Intervención G. C	217,50 €	
				4 10 horas informática G. B	251,80 €	
				totales	1.193,10 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,1,1,3	Desarrollo apli.informa.captura datos memoria cuenta	2008	1 20 horas técnico contabilidad G.A	643,40 €	
				2 20 horas contabilidad G. C	435,00 €	
				3 30 horas informática G. B	755,40 €	
				4		
				totales	1.833,80 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,1,3,1	Adq. Programa contb. Operaciones previas	2008	1 Adquisición programa		12.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	12.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,1,3,2	Formar pers. En contabilidad	2008	1 Curso a medida		2.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	2.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,1,3,3	Formar pers.apli-infort.de contabilidad	2008	1 Curso a medida		2.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	2.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,2,1,1	Diseño proceso gestión contb.analítica	2009	1 15 horas O.presupuestaria G. A	482,55 €	
				2 15 horas técnico Intervención G.A	482,55 €	
				3 15 horas Contabilidad G. C	326,25 €	
				4 15 horas informática G. B	377,70 €	
				totales	1.669,05 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,2,1,2	Establecer modelo de informe contb.analítica	2009	1 15 horas Contabilidad G. C	326,25 €	
				2		
				3		

4

totales	326,25 €	- €
----------------	----------	-----

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,2,3,1	Adq. Aplic.informática contb. Analítica	2009	1 Adquisición aplicación		6.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	6.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,2,3,2	Formar pers.apli.infor.contb.analítica	2009	1 Curso a medida		1.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	1.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,3,1,1	Diseño proceso gestión firma electrónica	2010	1 25 horas O.presupuestaria G. A	804,25 €	
				2 25 horas técnico Intervención G.A	804,25 €	
				3 25 horas Contabilidad G. C	543,75 €	
				4 25 horas secretaria G. B	629,50 €	
				totales	2.781,75 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,3,1,2	Elaboración manual procesos firma electrónica	2010	1 10 horas O.presupuestaria G. A	321,70 €	

2	10 horas técnico Intervención G.A	321,70 €	
3	10 horas Contabilidad G. C	217,50 €	
4	10 horas secretaria G. B	251,80 €	
totales		1.112,70 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,3,1,3	Comunicación normas funcionamiento fir.elect.	2010			
				1 3 horas secretaria G. B	75,54 €	
				2		
				3		
				4		
				totales	75,54 €	- €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,3,2,1	Adq. Hardware y software para fir.electónica	2010			
				1 adquisición		6.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	6.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
3	3,3,3,1	Adq. Aplic.informática firma electrónica	2010			
				1 Adquisición		25.000,00 €
				2		
				3		
				4		
				totales	- €	25.000,00 €

	CODIGO	ACCION	AÑO	DESCRIPCION	A COSTES INTERNOS	B COSTES EXTERNOS
--	---------------	---------------	------------	--------------------	----------------------------------	----------------------------------

3	3,3,3,2	Formar pers. Apl.inform. Firma electrónica	2010		
				1 Curso empresa	3.000,00 €
				2	
				3	
				4	
				totales	- € 3.000,00 €

En Alicante a Octubre de 2005,

Fdo. Francisco Antonio Cholbi Cachá.