



Universidad de Valladolid

**“EL CONTROL DE GESTIÓN EN LOS
AYUNTAMIENTOS. EL CASO DE
PALENCIA”**

**MÁSTER DE INVESTIGACIÓN EN
CONTABILIDAD Y GESTIÓN FINANCIERA**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Valladolid**

JULIO 2014

AUTORA: Mónica Arroyo de los Mozos

TUTOR: Dr. Ricardo Rodríguez González

Agradecimientos

En primer lugar, mi mayor agradecimiento es para mis padres, sin los que todo esto no hubiera sido posible y por su apoyo incondicional.

También quería dar las gracias a mis compañeros del Master por haberme ayudado en todos los momentos en que lo he necesitado y por haber tenido paciencia conmigo; y a todos los profesores del Máster por sus enseñanzas durante todo este curso.

A mi pareja, por nunca dejar de motivarme y arrojarle luz en la oscuridad.

Y por último, a mi tutor Dr. Ricardo Rodríguez, por haberme guiado desde un principio por mi ignorancia, por haberme aguantado todo este tiempo y por atenderme siempre que lo he necesitado.

Índice

1.	Introducción	5
2.	Gestión de los entes públicos.....	6
3.	Gestión de los ayuntamientos.....	8
4.	Los indicadores de gestión para ayuntamientos.....	9
	4.1. Características.....	9
	4.2. Factores clave.....	10
	4.3. Clasificación	11
	4.4. Aspectos legales	12
5.	El control de gestión en los ayuntamientos.....	14
	5.1. Cuadro de Mando Integral.....	15
	5.2. Sistema de costes ABC.....	18
6.	Diseño de un Cuadro de Mando Integral para un ayuntamiento.....	21
7.	Desarrollo empírico.....	35
	7.1 Introducción a la ciudad de Palencia	35
	7.2 Plan Estratégico de ciudad	36
	7.3 Cuadro de Mando Integral para Palencia	40
8.	Conclusiones	55
9.	Anexo 1	57
10.	Anexo 2	60
11.	Anexo 3	77
12.	Bibliografía	82

Resumen

Los ayuntamientos son las entidades que organizan y desarrollan la prestación de los servicios públicos más inmediatos para el ciudadano, por lo que deben responder a las peticiones colectivas de la forma más eficiente, eficaz, excelente y económica posible; aunque no siempre es así.

El objetivo de este trabajo consiste en diseñar un modelo de control de gestión, como es el Cuadro de Mando Integral, para los ayuntamientos en general y para el ayuntamiento de Palencia en particular, para que sus servicios públicos sí sean eficaces, eficientes, excelentes y económicos.

Con la implantación del modelo propuesto, el ayuntamiento de Palencia lograría, por un lado, una mejora continua en el desempeño y la gestión de los servicios públicos y, por otro, lograr los objetivos que se establecen de forma eficiente y eficaz.

Palabras clave:

Administraciones locales, control de gestión, indicadores de gestión, sistema de costes ABC y Cuadro de Mando Integral.

1. Introducción

Situándonos en el siglo XXI, y en una época de fuerte crisis como la que se está viviendo en España, es realmente necesario que las instituciones, al igual que las empresas, evolucionen en todo su conjunto hacia una mejora continua en todos sus aspectos.

En las instituciones públicas esto consiste en satisfacer las necesidades de los ciudadanos de forma eficaz, eficiente, excelente y económica, realizando una adecuada toma de decisiones mediante mecanismos de control modernos, eficaces y eficientes.

Dentro de las instituciones públicas se encuentran las administraciones locales, definidas por la Real Academia Española como: “*corporación compuesta de un alcalde y varios concejales para la administración de los intereses de un municipio*”. Estas entidades se sitúan en el centro de mi proyecto, necesitando una evolución constante para poder lograr los objetivos que se establecen y requiriendo de una modernización en los instrumentos de control de gestión que utilizan.

Existen diversos instrumentos para el control de gestión de las entidades del sector público pero, centrándonos en las administraciones locales, de entre todos ellos he elegido dos para el desarrollo de mi proyecto: el sistema de costes ABC y el Cuadro de Mando Integral.

La elección ha recaído en ellos porque después de profundizar e investigar un poco sobre cada uno de los instrumentos de gestión en diversas publicaciones, me he decantado por los dos que mejor encajan en las entidades elegidas y los que mejor resultados ofrecen una vez implantados.

El trabajo consta de dos partes. La primera es la parte teórica del trabajo, es donde se realiza la descripción de los instrumentos de control de gestión para los ayuntamientos que después voy a utilizar en la segunda parte, que es la parte práctica y donde he realizado un Cuadro de Mando Integral para el ayuntamiento de Palencia.

2. Gestión de los entes públicos

El sector público tiene que satisfacer un gran número de necesidades sociales en expansión, que exige una estricta gestión de los recursos públicos.

Se ha impuesto la lógica de la eficacia y la eficiencia a causa de la existencia de una limitación de recursos públicos para hacer frente a las prestaciones sociales y el desarrollo de espacios socioeconómicos y políticos internacionales, constituyéndose el sector público como un instrumento principal del país en esa competencia internacional.

La disciplina presupuestaria tiene suma importancia para el éxito de la Unión Económica y Monetaria.

Para tomar las decisiones más adecuadas, el gestor público necesita información objetiva. Los estados financieros tradicionales proporcionan una información agregada ofreciendo una visión global de la organización y se debe complementar con un sistema de **contabilidad de gestión**. Con la información de los costes y la ofrecida por los indicadores de gestión, se obtendrá una información más concreta y adaptada a las características de la entidad, facilitando la adopción de decisiones hacia una gestión moderna y eficiente.

El desarrollo legislativo en España ha recogido la necesidad de una eficiencia, de eficacia y economía en la gestión de los recursos públicos. Ya no es cuestionable el uso de técnicas de gestión avanzada en el sector público, sino que en estos momentos es totalmente necesario.

Son muchos los objetivos del sector público, encontrándose entre ellos el suministro de servicios públicos y la redistribución de la riqueza por motivos sociales y económicos. La actividad del sector público debe ser medida con múltiples parámetros concentrados en la eficiencia y eficacia, para ser integrados en los informes contables.

Estos informes son un medio de comunicación para los usuarios de la información pública, por lo que deben ser comprensibles, claros y precisos y que ayuden a evaluar el uso de los recursos públicos y a tomar decisiones económicas, sociales y políticas.

Para resolver las necesidades de información y mejorar la gestión del sector público, se plantea la implantación de un modelo de contabilidad de gestión. Con este modelo se definen los objetivos a alcanzar, el cálculo del coste de los servicios, las decisiones que hay que tomar en cada servicio, entre otros.

Teniendo en cuenta los diversos objetivos de los servicios públicos, la relevancia de la información de gestión y la potencialidad del análisis, se opta por un modelo *abierto*, un modelo donde la base informativa sobre la que se apoya el modelo es muy amplia.

La contabilidad de gestión constituye una herramienta contable que se puede aplicar a todas las entidades del sector público independientemente de su agrupación y su forma jurídica. No obstante, el sector público lo forman organizaciones muy diversas y complejas y, por tanto, es muy difícil la implantación de un único sistema de contabilidad de gestión y de cálculo de costes para todo el sector público.

Los *objetivos principales* de la contabilidad de gestión son los siguientes:

- Clarificar el modelo de los recursos públicos desde una perspectiva de eficiencia y economía, posibilitando un control de gestión sobre aspectos concretos de la entidad.
- Determinar la cuantía de las tasas y los precios públicos.
- Facilitar la elaboración y evaluación de los presupuestos.
- Fundamentar la valoración de los bienes producidos por la actividad del sector público.
- Apoyar la adopción de decisiones sobre la producción de bienes o prestación de servicios, con el conocimiento detallado de los costes e ingresos.
- Facilitar información a órganos nacionales y supranacionales para fundamentar el importe de las ayudas y subvenciones.

3. Gestión de los Ayuntamientos

Las entidades públicas locales constituyen una parte muy significativa del sector público español ya que, además de ser las entidades más cercanas a los ciudadanos por los servicios públicos que prestan, suponen una proporción elevada en el *gasto* y en las *inversiones* del sector público.

En España, el gasto público de los ayuntamientos se ha ido incrementando hasta posicionarse en los últimos años cerca del 6% del PIB (Producto Interior Bruto); por otra parte, las inversiones públicas realizadas por los ayuntamientos suponen en los últimos años alrededor de la tercera parte de las inversiones públicas totales.

Dentro de las entidades públicas locales se encuentra el municipio, que constituye la entidad local básica de la organización territorial del Estado. Los ayuntamientos son los órganos de gobierno y de gestión de los municipios, entidades que organizan y desarrollan la prestación de los servicios públicos más inmediatos para los ciudadanos.

Para evaluar la gestión y las actividades de los ayuntamientos se han seleccionado una serie de instrumentos de control de gestión que vamos a utilizar, tales como los indicadores de gestión, el sistema de costes ABC y el Cuadro de Mando Integral.

No obstante, no es probable que la totalidad de los indicadores de gestión propuestos en este trabajo se puedan aplicar a cualquier ayuntamiento, ya que influye en gran medida la gran diversidad de tamaños, características, obligaciones legales y sistemas de información dentro de estas entidades locales, al igual que puede suceder a la hora de implantar un Cuadro de Mando Integral en dos ayuntamientos diferentes.

4. Los indicadores de gestión para Ayuntamientos

4.1 Características

Antes de comenzar cabe señalar, que el concepto de **indicador** que se va a tomar en consideración en este trabajo es el que se recoge en el Documento n.º 16 relativo a *Indicadores de gestión para las entidades públicas* de la Comisión de Contabilidad de Gestión realizada por la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en el cual se definen como:

“Unidades de medida que permiten el seguimiento y la evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos”.

Los indicadores que vayamos a seleccionar deben reunir una serie de **cualidades** o atributos que son:

- a) **Relevancia**: la información aportada debe ser imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones.
- b) **Pertinencia**: el concepto que expresa el indicador es claro y se mantiene en el tiempo, por lo que el indicador es adecuado para lo que queremos medir.
- c) **Objetividad**: el cálculo, a partir de las magnitudes observadas, no es ambiguo. Esta cualidad ha de permitir que pueda evaluarse su fiabilidad en caso de que sea preciso.
- d) **Inequívoco**: el indicador no permite diversas interpretaciones.
- e) **Accesibilidad**: su obtención tiene un coste aceptable y es fácil de calcular e interpretar.

Por otro lado, los indicadores de gestión se deben proyectar sobre cada una de las actividades municipales que han de evaluar y sobre las que pretendan ofrecer una información sobre su desempeño. Para valorar los resultados ofrecidos por los diferentes indicadores, se debe utilizar algún tipo de *referente* para dar un significado al resultado de la medición relativa al correspondiente indicador. Algunos de los **referentes** son:

- **Referentes estándar**: normalmente son emitidos por organismos públicos. Por ejemplo el porcentaje de utilización de bibliotecas públicas en Ayuntamientos de más de 5.000 habitantes.
- **Referentes mayoritarios**: representan el resultado más habitual en una actividad determinada.

- Referentes inter-servicio: el coste medio por kilómetro recorrido por un autobús urbano en ciudades similares.
- Referente de precios de mercado: el coste medio de un determinado bien o servicio, basándose en el mercado.
- Referentes de tendencia: la utilización de series cronológicas en unidades físicas o monetarias.
- Referentes gerenciales: comparación de dos servicios similares, gestionados de manera distinta utilizando diferentes inputs. Nos muestra cual de los dos servicios supone una mejora cualitativa.

4.2 Factores clave

Los cuatro **factores clave** que se valoran más importantes y más posibles de evaluar en la práctica, en relación con los servicios públicos de un Ayuntamiento, son:

A) Economía: relacionada con la adquisición y el aprovechamiento de los inputs (recursos humanos y físicos o materiales), los cuales deben ser adquiridos de la forma más óptima posible, al menor coste, en una cantidad adecuada y con una calidad aceptable.

B) Eficacia: es el grado de cumplimiento de los objetivos. Hay que precisar los objetivos de la gestión en cada uno de los ámbitos de análisis del conjunto de los servicios municipales, además de dotar un sistema de información financiera y técnica para llevar a cabo su seguimiento.

C) Eficiencia: relacionada con el nivel de aprovechamiento de los recursos en el desarrollo del proceso de actividades o servicios municipales.

D) Excelencia: un aspecto fundamental en el terreno de los indicadores de gestión, y sobre todo en la gestión de los servicios públicos municipales, es la medición o evaluación del nivel de calidad de estos servicios.

Es necesario delimitar un Sistema de Indicadores que tenga una estructura básica que pueda resultar válida para los múltiples indicadores de gestión de las actividades o servicios municipales.

De cara a esto, resulta conveniente señalar con carácter general una serie de orientaciones u **objetivos comunes** a los que habrán de tender los Ayuntamientos en relación con las cifras o resultados de la utilización de este conjunto de indicadores:

- Economía e inputs: trata de medir el nivel de *economía* alcanzado y la cuantía del gasto de determinados inputs o recursos utilizados en diversas actividades. El objetivo de los indicadores de esta área está en medir estos costes y el nivel de reducción o ahorro alcanzado.

- Eficacia y outputs: se analiza el grado de cumplimiento de aquellos objetivos o previsiones establecidas en relación con diversos aspectos, realidades o actividades del ámbito económico financiero. El objetivo a alcanzar se fijará en una maximización de las magnitudes alcanzadas en este tipo de indicadores.

- Eficiencia y procesos: el objetivo a alcanzar en esta área del análisis está relacionado con el aumento en lo posible de las magnitudes inherentes a estos indicadores, ya que tratan de mostrar el nivel de aprovechamiento de los recursos empleados en relación con el volumen de los outputs o de prestaciones realizadas.

- Excelencia: para evaluar la excelencia hay que diferenciar entre la calidad objetiva, que es aquella medida de una forma relativamente objetiva y con indicadores de ejecución vinculados a la propia prestación de los servicios, y la calidad percibida, aquella cuya medición se basa en la opinión o actitud mostrada por los ciudadanos en relación con los servicios municipales recibidos.

Existe un área de indicadores, dentro de las actividades y servicios municipales, que posee unas características distintas a los demás. Hablamos de los indicadores relativos a la gestión financiera, económica y presupuestaria, donde no se evalúan los cuatro factores clave antes señalados, por lo que merecen una consideración algo distinta.

4.3 Clasificación

Los indicadores de gestión pueden clasificarse de diversas formas, sin embargo, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (1996), emplea tres criterios para establecer la tipología de los indicadores de gestión:

- Según su naturaleza: economía, eficacia, eficiencia, efectividad, equidad, excelencia, entorno y evolución sostenible. Cada una de estas tipologías debe identificarse con las características generales de la new public management.

- Según el objeto que pretendan medir: de resultados, de procesos, de estructura y estratégicos. Este criterio tiene indicadores que coinciden con algunos de la primera tipología.

- Según sea el ámbito de actuación: internos y externos.

En el cuadro 1, se describen los indicadores más importantes.

Cuadro 1
Clases de indicadores de gestión

Indicador	Descripción
Economía	Expresan la relación entre los inputs actuales (costes reales) frente a los recursos o medios previstos (costes previstos)
Eficacia	Aquellos que miden el grado en que han sido alcanzados los objetivos previstos, desde un punto de vista físico.
Eficiencia	Expresan si la relación entre los servicios prestados y los recursos empleados es la adecuada.
Excelencia	Calidad percibida por los ciudadanos respecto a los servicios que prestan las entidades públicas y a los outputs que generan.

Fuente: Elaboración propia

4.4 Aspectos legales de los indicadores

Según el Boletín Oficial del Estado número 237 del jueves 3 de octubre de 2013, los indicadores de gestión son:

“Instrumentos de medición elegidos como variables relevantes que pretenden informar sobre aspectos globales o concretos de la organización, atendiendo, especialmente, a la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía en la prestación de, al menos, los servicios o actividades financiados con tasas o precios públicos”.

La clasificación que se hace de los indicadores de gestión es la siguiente:

1) Indicadores de eficacia:

- a)
$$\frac{\text{Número de actuaciones realizadas}}{\text{Número de actuaciones previstas}}$$
- b) Plazo medio de espera para recibir un determinado servicio público.
- c) Porcentaje de población cubierta por un determinado servicio público.

$$d) \quad \frac{\text{Número de actuaciones realizadas año 20XX}}{\text{Número de actuaciones previstas año 20XX}}$$

$$\frac{\text{Número medio de actuaciones realizadas (serie años anteriores)}}{\text{Número medio de actuaciones previstas (serie años anteriores)}}$$

2) Indicadores de eficiencia:

$$a) \quad \frac{\text{Coste de la actividad}}{\text{Número de usuarios}}$$
$$b) \quad \frac{\text{Coste real de la actividad}}{\text{Coste previsto de la actividad}}$$
$$c) \quad \frac{\text{Coste de la actividad}}{\text{Número de unidades equivalentes producidas}}$$

Unidad equivalente de producción: Parámetro que hace homogénea la producción de un determinado periodo mediante la adición de las unidades totalmente terminadas en el mismo y las incompletas expresadas en términos de unidades terminadas en función de su grado de avance.

3) Indicador de economía:

$$\frac{\text{Precio o coste de adquisición del factor de producción "x"}}{\text{Precio medio del factor de producción "x" en el mercado}}$$

4) Indicador de medios de producción:

$$\frac{\text{Coste de personal}}{\text{Número de personas equivalentes}}$$

Persona equivalente: Parámetro que hace homogénea la relación persona/tiempo atendiendo a las situaciones individuales (baja, absentismo, lactancia, reducción de jornada, etc.) Esa relación hace que se considere como base de proporción (una persona equivalente) la prestación de la jornada que en cada caso se considere como normal o habitual.

5. El sistema de control de gestión en los ayuntamientos

Los ayuntamientos están siempre forzados a aumentar su eficacia y su eficiencia. Por un lado nos encontramos con los ciudadanos, que quieren saber en qué se invierten sus impuestos, reclamando cada vez más servicios de calidad; por otro lado están las instancias de control público, que demandan a las entidades del sector público mejoras en la calidad de sus servicios, mejoras en el rendimiento y piden la realización de auditorías de gestión; y por último las bases legales, que señalan que necesitan modernizarse y mejorar su gestión.

Debido a la transparencia que piden los ciudadanos y a la eficiencia que se exige en el uso de los recursos, el Cuadro de Mando Integral y el sistema de costes ABC son instrumentos apropiados para el control de gestión municipal.

Para implementar estos dos instrumentos de control de gestión, lo primero que es necesario hacer es un cambio en la cultura de control que tienen las entidades públicas, ya que en muchas ocasiones dejan a un lado la eficiencia, la eficacia y la economía, entre otras.

Implementando instrumentos de control de gestión en los ayuntamientos se consigue su reorganización y modernización, alcanzando así sus objetivos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto.

Según afirma Yetano (2005), con la aplicación de un modelo de control de gestión, los ayuntamientos lograrían una mejora continua en sus actuaciones ya que, estableciendo estrategias, objetivos e indicadores, se mejoraría el rendimiento y se estimularía la productividad fijada en la mejora continua de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos y mejoras en la gerencia pública municipal.

Con la implantación de modelos de control de gestión municipal, se logra mejorar el rendimiento ya que, al conocerse las causas de los fallos en la gestión, se aplican los mecanismos adecuados para solucionarlos y lograr así ser más eficientes y eficaces con el aprendizaje continuo alcanzado.

Los *componentes* de un sistema de control de gestión son:

- Planificación o preparación (establecimiento de criterios)
- Ejecución
- Evaluación o control
- Acción correctora (planificación adaptativa)

La planificación o preparación es, sin lugar a dudas, la fase más compleja, pero la que vamos a estudiar más detenidamente en este trabajo es la fase de evaluación o control, ya que es esta fase la que realmente nos interesa.

Según la Real Academia Española, evaluar significa “señalar el valor de una cosa, calcular su valor” y controlar implica “comprobación, inspección, intervención y fiscalización”.

El *control* es la aplicación de técnicas de rigurosidad y de imperativos destinados a una fiscalidad exhaustiva de la actividad empresarial.

El control debe entenderse como una actividad que no es temporal, sino permanente y que permite valorar y cuantificar si los objetivos previamente señalados en la etapa de planificación se están consiguiendo o no.

La *evaluación* se puede definir como la medición de la gestión de la Administración que, mediante un sistema de indicadores, pretende determinar el cumplimiento de los planes y objetivos ya establecidos, orientados hacia la mejora continua de las actividades desarrolladas, respondiendo a criterios de economía, eficacia, eficiencia y grado de satisfacción de lo logrado.

La implantación de un sistema de control supone un cambio importante en el entorno público. La idea de poner en marcha un sistema global que fija criterios (se establecen los objetivos), mide los resultados (utiliza un sistema de indicadores), los compara (valoración entre lo previsto y lo obtenido) y deciden acciones correctoras (si hay desviaciones), supone un gran cambio.

5.1 El Cuadro de Mando Integral para los ayuntamientos

El auge del Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) con Kaplan y Norton a la cabeza, comenzó con el hecho de que la mayoría de las empresas del siglo pasado no identificaban los procesos realmente estratégicos, considerándose hoy en día como los que deben realizarse.

Según estos dos autores, el CMI es un vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia, y ha pasado de ser un sistema de indicadores mejorado a un sistema de gestión central.

Las *características básicas* del CMI son:

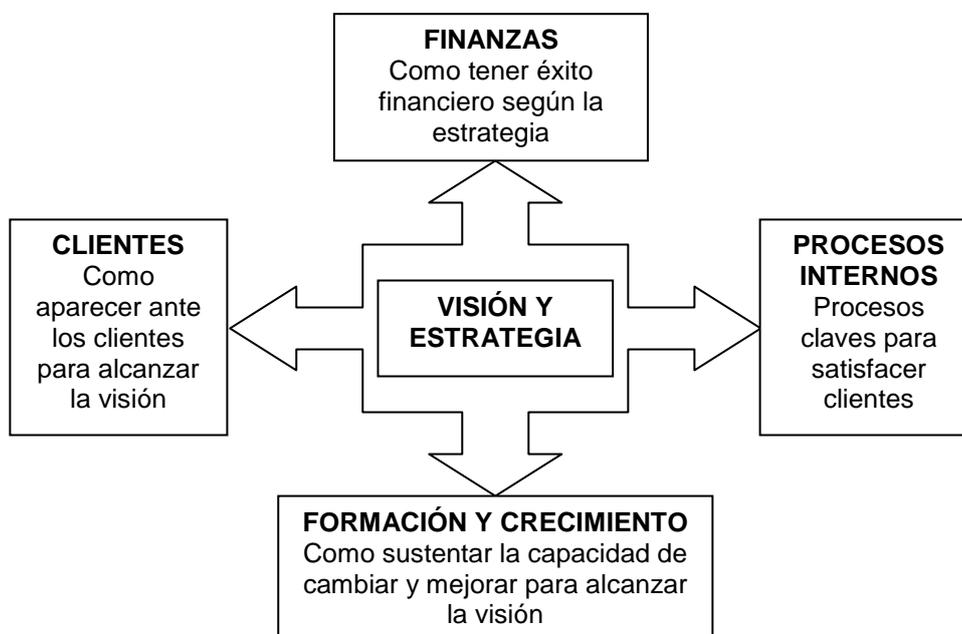
- Adopta una perspectiva global, por lo que equilibra objetivos del corto plazo con los del largo plazo y los indicadores monetarios con los no monetarios.

- Su formulación presenta un carácter participativo, ya que se deriva de la participación conjunta de todos los directivos que tienen que ver con la estrategia de la organización. También se debe incluir a los empleados.

- Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de la organización, y complementa con la actuación de ésta desde varias perspectivas: la financiera, la del cliente, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento ente otras. En la figura 1 nos encontramos con las cuatro perspectivas según Kaplan y Norton (1997):

Figura 1

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Yetano (2005, 76) señala los elementos que deben estar presentes para implementar un CMI en un ayuntamiento:

- **Misión** → La razón de ser del ayuntamiento.
- **Visión** → El último resultado al que van encaminados todos los esfuerzos realizados. Refleja como se ve el ayuntamiento en el futuro.
- **Estrategias** → medios a través de los cuales se van a cumplir la misión y la visión del ayuntamiento.

- **Perspectivas** → Diferentes puntos de vista para analizar el ayuntamiento.
- **Usuarios-clientes** → Son los destinatarios de los servicios públicos.
- **Grupos de interés** → Todas aquellas personas que se ven afectadas por las actividades que el ayuntamiento desarrolla.
- **Output o productos y/o servicios** → Servicios que presta a la comunidad.
- **Outcomes o resultados** → Impacto social buscado a través de los Output.
- **Objetivos estratégicos** → Acciones que se deben realizar para complementar la estrategia del ayuntamiento.
- **Mapa estratégico** → Esquema de las relaciones causa-efecto que unen los objetivos que componen la estrategia.
- **Indicadores de resultados** → Indicadores del éxito del ayuntamiento de los resultados obtenidos.
- **Inductores de resultados** → Factores que tendrán influencia sobre los resultados futuros.
- **Estándares** → Nivel que se espera alcanzar en un indicador determinado.
- **Iniciativas estratégicas** → Programas de acción para conseguir los niveles de indicadores deseados.

Para concluir con este punto, y a modo de resumen, se puede decir que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de información y control de la gestión en donde se suministra información de todo tipo, en el cual los indicadores son los ratios o parámetros que mejor informan de la marcha de los aspectos más notables en las entidades locales. Por tanto son los adecuados para lograr un control de gestión eficaz y eficiente.

5.2 La contabilidad de costes ABC para los ayuntamientos

La contabilidad de costes es uno de los instrumentos fundamentales para que los ayuntamientos mejoren la toma de decisiones y logren identificar la forma más eficiente de utilizar los recursos públicos de calidad de forma eficiente y eficaz.

Antes de continuar con el desarrollo del sistema de costes ABC, cabe señalar la definición de una serie de conceptos básicos como son coste, actividad y centro de coste. El concepto de **coste** puede definirse como, *contraprestación que hay que entregar para conseguir algo, lo que es preciso pagar o sacrificar para obtenerlo, ya sea mediante la compra, el intercambio o la producción*. Sin embargo, la definición en sentido estricto sería, *valoración monetaria de los consumos necesarios por la aplicación racional de los factores productivos en la obtención de los bienes, trabajos o servicios*. El concepto de **actividad** es, *un conjunto de actuaciones que tiene como objetivo la aplicación de un valor añadido a un objeto, mediante la utilización combinada de factores en un proceso productivo, para obtener bienes o prestar servicios*. Y por último el concepto de **centro de coste**, que es *cada uno de los lugares donde se llevan a cabo las actividades necesarias para la consecución de las funciones que tiene asignada la organización*.

En los ayuntamientos, la gestión por actividades se basa en una metodología desarrollada para hacer más fácil el análisis estratégico de costes relacionado con las actividades más relevantes o el consumo de recursos del mismo, que permite calcular el coste de la actividad y el objetivo del coste; así como el resultado final tanto de los objetivos del coste, como global del ayuntamiento.

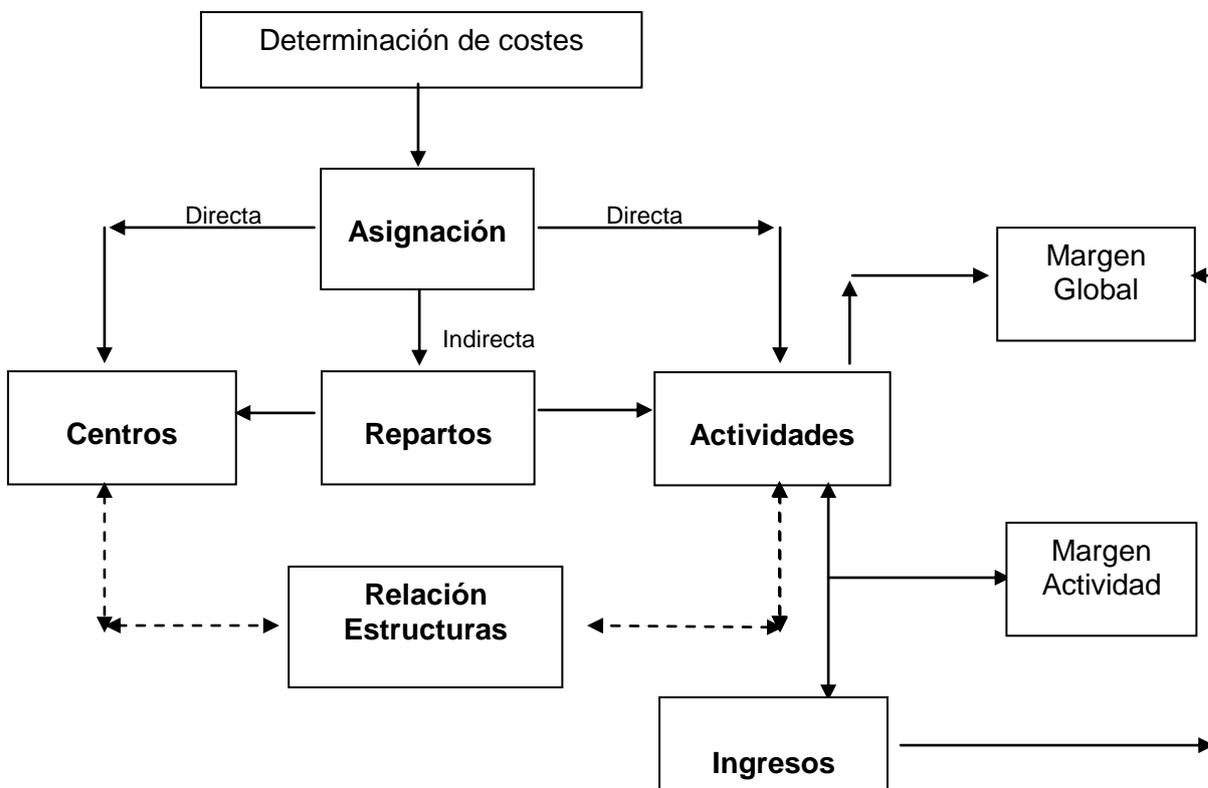
Los objetivos del análisis estratégico de costes ABC en los ayuntamientos son las cantidades relacionadas con la causa y efecto, la eficacia y eficiencia con que los recursos son consumidos en las actividades más relevantes que realizan y que además permite conocer “las actividades y procesos que consumen costes y los productos y servicios que consumen actividades” y además ofrece la garantía de tener un coste más exacto de los servicios que prestan y mejorar la capacidad para aumentar su eficacia operativa.

El cálculo de costes basado en actividades es una técnica que imputa los costes indirectos de una entidad a las actividades.

La figura 2 muestra, mediante un esquema, el funcionamiento del sistema de costes ABC.

Figura 2

Funcionamiento del modelo



Fuente: PGCP

El modelo de costes ABC no solo se usa para determinar el coste de los servicios que el ayuntamiento presta sino que también se usa para apoyar la toma de decisiones de gasto de capital, preparar el presupuesto y las previsiones, formular planes a corto plazo, etc.

La implantación del sistema de costes ABC en los ayuntamientos permitiría establecer los factores clave de desempeño, identificar la diversidad de procesos que en ellos se dan, identificar los servicios que éstos ofrecen, mejorar el uso de los recursos disponibles, y mediría la eficacia, eficiencia y economía entre otros.

Las mejoras que trae consigo la implantación de un sistema de costes ABC en los ayuntamientos son varias: el establecimiento de una estructura contable analítica orientada al control de gestión y la ayuda a identificar situaciones económicas financieras en las que no se tenga una coherencia entre las metas y los objetivos previstos y analizados.

El Plan General de Contabilidad Pública plantea una serie de tablas para facilitar la tarea de confeccionar la información sobre el coste de las actividades (anexo I del presente trabajo)

Dichas tablas de costes son:

- Resumen general de costes de la entidad: en ella se encuentran todos los costes en los que incurre la entidad, agrupados por apartados y con el importe y el porcentaje de cada uno de ellos a su lado. Los grupos de costes que aparecen son:

- Costes de personal
- Adquisición de bienes y servicios
- Servicios exteriores
- Tributos
- Costes calculados
- Costes financieros
- Costes de transferencias
- Otros costes

- Resumen del coste por elementos de las actividades. Cada actividad de la empresa tiene una tabla como esta en la que aparecen sólo los grupos de costes, y en la que su importe total se encuentra separado entre lo que corresponde a coste directo y a coste indirecto.

- Resumen de costes por actividad: en esta tabla aparecen todas las actividades de la entidad y el importe y porcentaje de lo que cuestan de cada una de ellas.

- Resumen relacionando costes e ingresos de las actividades: en esta última tabla también aparecen todas las actividades de la entidad, pero no aparece su importe y porcentaje sino coste total de cada actividad, los ingresos que generan cada una de las actividades, su margen y el porcentaje de cobertura.

Con el manejo de estas tablas en una entidad, lo que se pretende es llevar al día y exhaustivamente cada una de las actividades realizadas y sobre todo cada uno de los costes que supone realizar esas actividades. Conociendo cada uno de estos datos, llevar la contabilidad de la entidad puede resultar mucho más rigurosa y completa.

6. Diseño de un Cuadro de Mando Integral para un ayuntamiento

a) Elementos del CMI

Planificación estratégica → Misión → Visión → Estrategias → Perspectivas → Objetivos estratégicos → Mapa estratégico → Indicadores de resultado → Inductores de resultado → Estándares.

b) Niveles de operatividad

Los elementos del CMI se organizan en 4 niveles operativos, siendo el nivel 1 el punto de partida. Éste está formado por la misión, que es la base de la que parte el CMI, siguiendo con el establecimiento de la visión y los principios.

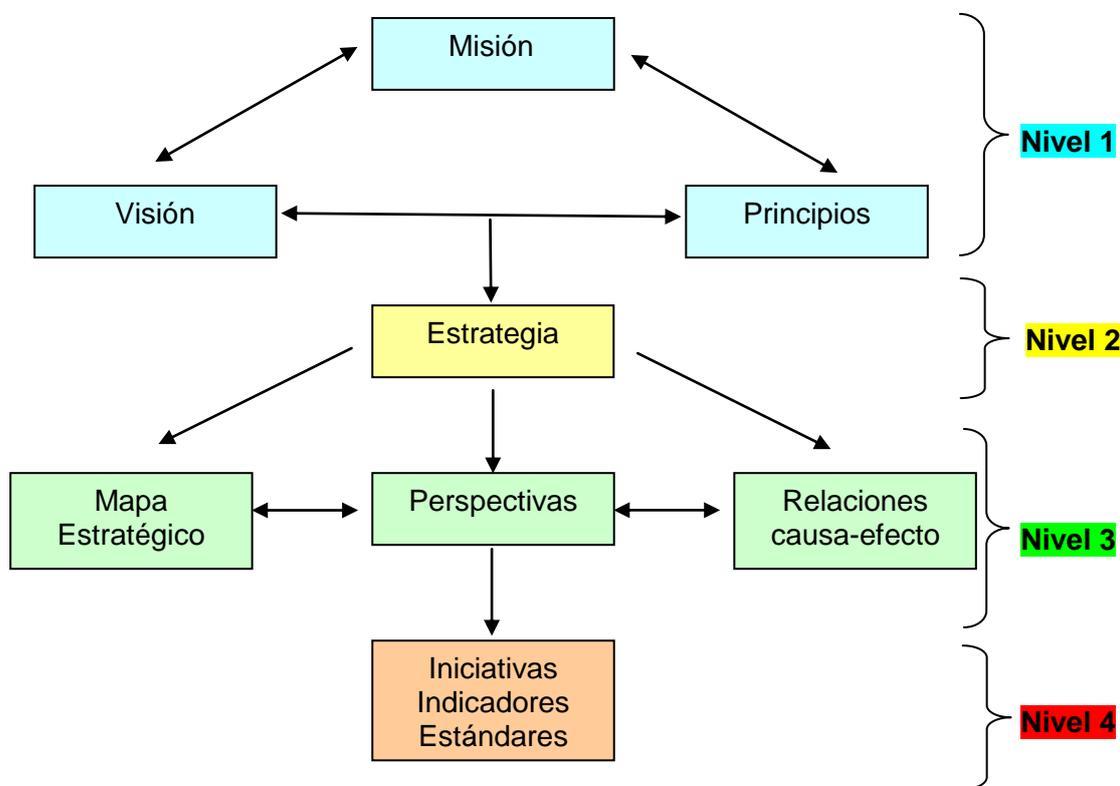
En los niveles 3 y 4 es donde se transforman la misión y las estrategias en términos operativos, de forma que la gestión del ayuntamiento esté interrelacionada con el logro de la misión.

Al formular la estrategia se debe buscar el acuerdo de la totalidad de los directivos del ayuntamiento, ya que aunque todos vayan hacia la misma estrategia, cada uno puede interpretar de forma distinta como lograrla.

En la figura 2 aparecen los niveles de operatividad que representan de mayor a menor los elementos del CMI propuesto.

Figura 3

Niveles de operatividad de un CMI



Fuente: Yetano (2005, 79)

c) Aspectos más importantes del CMI

- Misión:

Los ayuntamientos deben definir los servicios a los que se dedican en comparación con los valores y expectativas de las personas con intereses en ellos, es decir, los ciudadanos, trabajadores y el entorno en general, deben indicar quienes son, cuál es la filosofía de su creación, cuáles son los objetivos más importantes que deben lograr y sus aspiraciones en su proyecto de ciudad.

Generalmente la misión de un ayuntamiento es satisfacer las necesidades y requerimientos colectivos, a través de la promoción del desarrollo integral y la prestación de servicios públicos adecuados a sus ciudadanos, con criterios de eficacia, eficiencia, economía, excelencia e impacto.

Figura 4

Misión de un ayuntamiento y logro



Fuente: Elaboración propia

Cada ayuntamiento, además de definir su misión municipal, debe definir la misión para cada una de las funciones que realiza en relación con la misión de todo el municipio.

- **Visión:**

La visión en los ayuntamientos debe traducirse como los objetivos generales que se desean alcanzar, a corto y largo plazo, con la finalidad de impulsar el desarrollo social, cultural y económico sostenible de las comunidades locales, y los fines del propio Estado.

Cada municipio, dependiendo de sus objetivos previstos, definirá su visión, su declaración de hacia donde quiere ir, los valores y principios que le guían, lo que apoya, lo que quiere evitar y lo que quiere lograr.

Al igual que sucedía en la misión, cada función municipal debe establecer su visión, pero siempre en relación con la visión municipal.

Esta visión compartida debe incluir los deseos del ayuntamiento en cuanto a la situación futura deseable y factible y el camino a recorrer para alcanzarla. Es esencial para alcanzar el éxito, indicar lo que quiere conseguir el ayuntamiento, además de los factores críticos de éxito que los hacen únicos. Los estándares, valores y principios también son parte de la visión compartida del ayuntamiento.

Figura 5

Visión de un ayuntamiento

Visión:
Objetivos generales que se desean alcanzar para impulsar el desarrollo social, cultural y económico sustentable de los ayuntamientos y los fines del Estado.

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias:

Las estrategias son los principios que muestran cómo se han de alcanzar los objetivos principales previstos para un periodo de tiempo determinado anteriormente, por lo cual se traducen en indicadores y metas para diferentes directivos y las declaraciones globales y equilibradas de sus obligaciones, es decir, deben ser medios a través de los cuales se piensa cumplir la visión y la misión del municipio, a su vez, cada función municipal debe establecer sus propias estrategias.

Al elaborar la estrategia deben hacerse elecciones sobre cómo utilizar los recursos del ayuntamiento para ofrecer los servicios establecidos en su misión, siendo su principal meta crear valor para los ciudadanos y otros grupos de interés.

Todo el camino elegido para alcanzar los objetivos propuestos en los ayuntamientos se materializa a través del Plan Operativo Anual (POA), manuscrito que recoge la estrategia o conjunto de acciones que ocasionarán el logro de la misión del ayuntamiento.

Las *estrategias* más apropiadas para lograr la misión y la visión de un ayuntamiento son:

- Mejora de la calidad de los servicios municipales.
- Gestión transparente y rendición de cuentas.
- Mejora continua
- Aumento de la participación ciudadana.

- **Perspectivas:**

Las perspectivas propuestas en este Cuadro de Mando Integral son cuatro, todas ellas derivadas del modelo original de Kaplan y Norton.

En primer lugar tenemos *Innovación, formación y crecimiento*. Es necesario que los ayuntamientos inviertan en la mejora continua de los empleados, adaptándoles a los cambios. Dentro de esta perspectiva se encuentra el aprendizaje, que es otro punto importante, ya que el ayuntamiento en su conjunto debe saber como aprender e innovar para alcanzar sus objetivos.

La segunda perspectiva es *Procesos internos*, que busca controlar los procesos clave para satisfacer a los ciudadanos mediante la mejora continua después de innovar, formar y crecer. El ayuntamiento debe conocer en qué procesos clave tiene que ser excelente para la satisfacción de los ciudadanos y mejorar la capacidad de respuesta institucional.

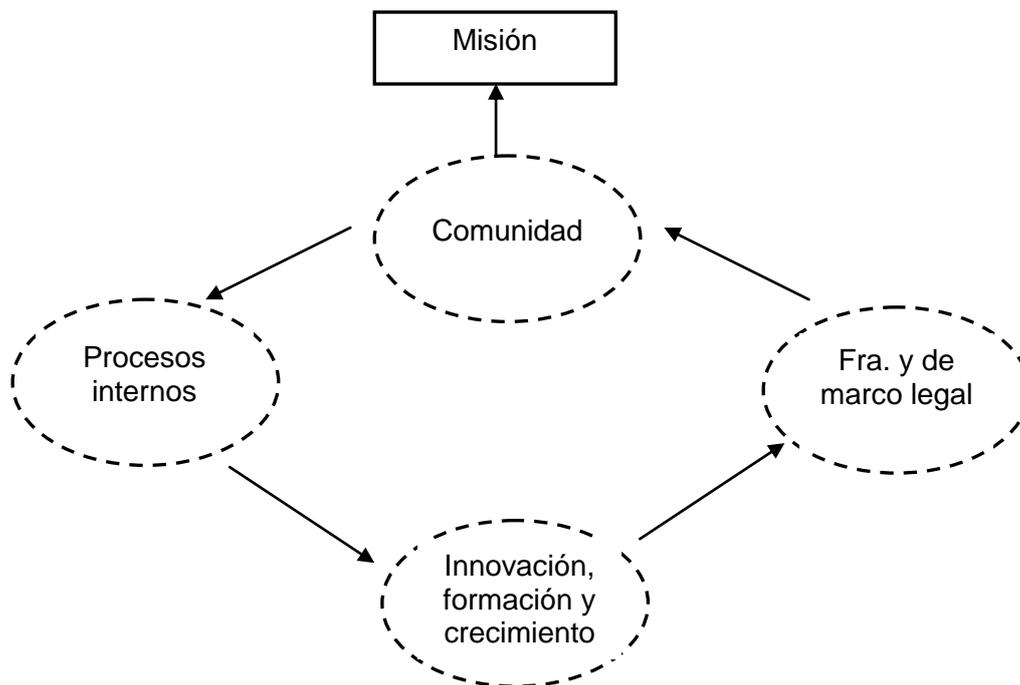
La tercera perspectiva es la *Financiera y de marco legal*. En el sector privado esta perspectiva se encuentra en la posición más alta del CMI, ya que su objetivo principal es la ganancia y la maximización del valor de la empresa, mientras que en el sector público los objetivos son el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos.

La cuarta y última es la perspectiva *Comunidad*, que es la más importante de todas ya que en los ayuntamientos lo que se pretende es satisfacer las necesidades de la comunidad, es decir, de los ciudadanos.

Estas perspectivas propuestas son los diferentes puntos de vista para analizar los ayuntamientos. Deben centrarse en las estrategias necesarias para conseguir con éxito la prestación de los servicios que suministran éstos. Se considera que cada perspectiva está condicionada a varios factores como la variedad de los servicios, la ausencia de fin lucrativos, entre otros.

Figura 6

Perspectivas de un CMI para un ayuntamiento



Fuente: Elaboración propia

Descripción de cada una de las perspectivas con sus respectivos objetivos estratégicos propuestos:

- Perspectiva comunidad

Es considerada la más importante porque su actividad va dirigida a sus usuarios, o los diferentes grupos de interés externos.

Está dirigida a fortalecer la acción municipal en el desarrollo sostenible local y en la satisfacción de todo aquello que el municipio necesita, debe mejorar la prestación de servicios eficientes, la gestión eficiente de los recursos públicos, la rendición de cuentas transparentes, para la mejora de la toma de decisiones y el control público.

Para esta perspectiva se requieren unas medidas centradas en los niveles de satisfacción, por lo que se establecen indicadores clave del éxito del ayuntamiento.

A través de los indicadores, los ayuntamientos pueden evaluar el grado de participación en la gestión pública.

Los *objetivos estratégicos* propuestos para la perspectiva del cliente son:

- Suministrar servicios públicos de calidad.

- Ofrecer una gestión transparente a los ciudadanos.
- Promover el desarrollo económico-social.
- Aumento de la participación ciudadana.

- Perspectiva de procesos internos

Deben identificarse los procesos críticos en los cuales el ayuntamiento debe ser excelente para lograr un mayor impacto en la satisfacción de las necesidades del ciudadano y en la consecución de los objetivos públicos, a través de indicadores de economía, eficacia, eficiencia y excelencia.

Los indicadores propuestos serán para los procesos administrativos que se realizan en cada una de las funciones municipales que se formulan para hacer el seguimiento, control y evaluación de la actividad municipal en virtud del cumplimiento de la estrategia para lograr la misión-visión, metas y objetivos, y propiciar la mejora continua de la gestión municipal.

Los *objetivos estratégicos* para la perspectiva de procesos internos son:

- Mejora de la organización y funcionamiento de la administración municipal.
- Aumento de los planes de formación en los departamentos con resultados.
- Valoración de los servicios por el ciudadano.

- Perspectiva de innovación, formación y crecimiento

Se dirige al fortalecimiento de los procesos organizativos, las capacidades humanas, sistemáticas y tecnológicas. Para ello necesita una mejora continua para entregar valor a sus ciudadanos.

Para ello los municipios deben invertir en el ámbito interno en el clima y cultura del ayuntamiento, en el aprendizaje de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de los entes; y en el ámbito externo la formación de los ciudadanos.

Los municipios podrán agrupar los indicadores para el seguimiento y control de la gestión en el ámbito interno, lo que implica un control de las actividades para lograr una mejora continua evaluando permanentemente el desempeño de los recursos humanos y en el ámbito externo (eficacia externa) evaluando el comportamiento de sus ciudadanos.

Esta eficacia externa, puede evaluarse con la perspectiva de la comunidad, en donde no solamente el ciudadano evalúa a su municipio, sino que también el municipio evalúa la participación de sus ciudadanos en la conformación de sus instrumentos de control.

Los *objetivos estratégicos* para la perspectiva de formación y crecimiento son:

- Mejora de la tecnología, los sistemas y procedimientos.
- Formación profesional.
- Cultura organizativa.

○ *Perspectiva financiera y de marco legal*

Esta perspectiva plantea que los ayuntamientos tienen como objetivo el equilibrio financiero y lograr el máximo bienestar de sus ciudadanos, satisfaciendo sus necesidades, además de rendir cuentas y los resultados de su gestión financiera a sus ciudadanos y a los órganos de control interno y externo.

Esta perspectiva enfatiza sobre la eficiencia en los costes, satisfaciendo mayores necesidades colectivas con el mínimo gasto posible.

Los indicadores propuestos son los que permitan, de parte de los órganos de control interno y externo, la evaluación de su gestión municipal para tener información sobre lo que está pasando y el por qué de lo que está pasando.

Los *objetivos estratégicos* para la perspectiva financiera son:

- Transparencia en la situación financiera y de gestión.
- Ejecución de los presupuestos y sus modificaciones.
- Presupuestos participativos.
- Mejora de la eficiencia en los costes.

Los indicadores representan los factores clave del éxito para cada una de las cuatro perspectivas.

Cuadro 6

Factores clave del éxito en un ayuntamiento

Perspectiva	Factores clave del éxito
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad - Impacto - Efecto
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Eficiencia - Eficacia - Economía - Excelencia
Innovación, formación y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Excelencia de los recursos humanos - Cultura organizacional - Tecnología
Financiera y de marco legal	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar los ingresos propios - Equilibrio presupuestario - Inversión en tecnología y capital intelectual

Fuente: Elaboración propia

- Mapa estratégico

Es una herramienta que proporciona la visualización de la estrategia, facilita la descripción de ésta y permite determinar los indicadores requeridos para evaluar la gestión.

Los mapas estratégicos vinculan la misión, la visión y los objetivos del ayuntamiento con los resultados obtenidos. Es un diagrama que describe cómo el ayuntamiento crea valor conectando los objetivos estratégicos con relaciones causa-efecto explícitas y se plantean para integrar las cuatro perspectivas propuestas.

- Los resultados financieros se consiguen básicamente si los usuarios o ciudadanos están satisfechos, es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
- La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar servicios eficientes y usuarios fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los ciudadanos o usuarios queden satisfechos.

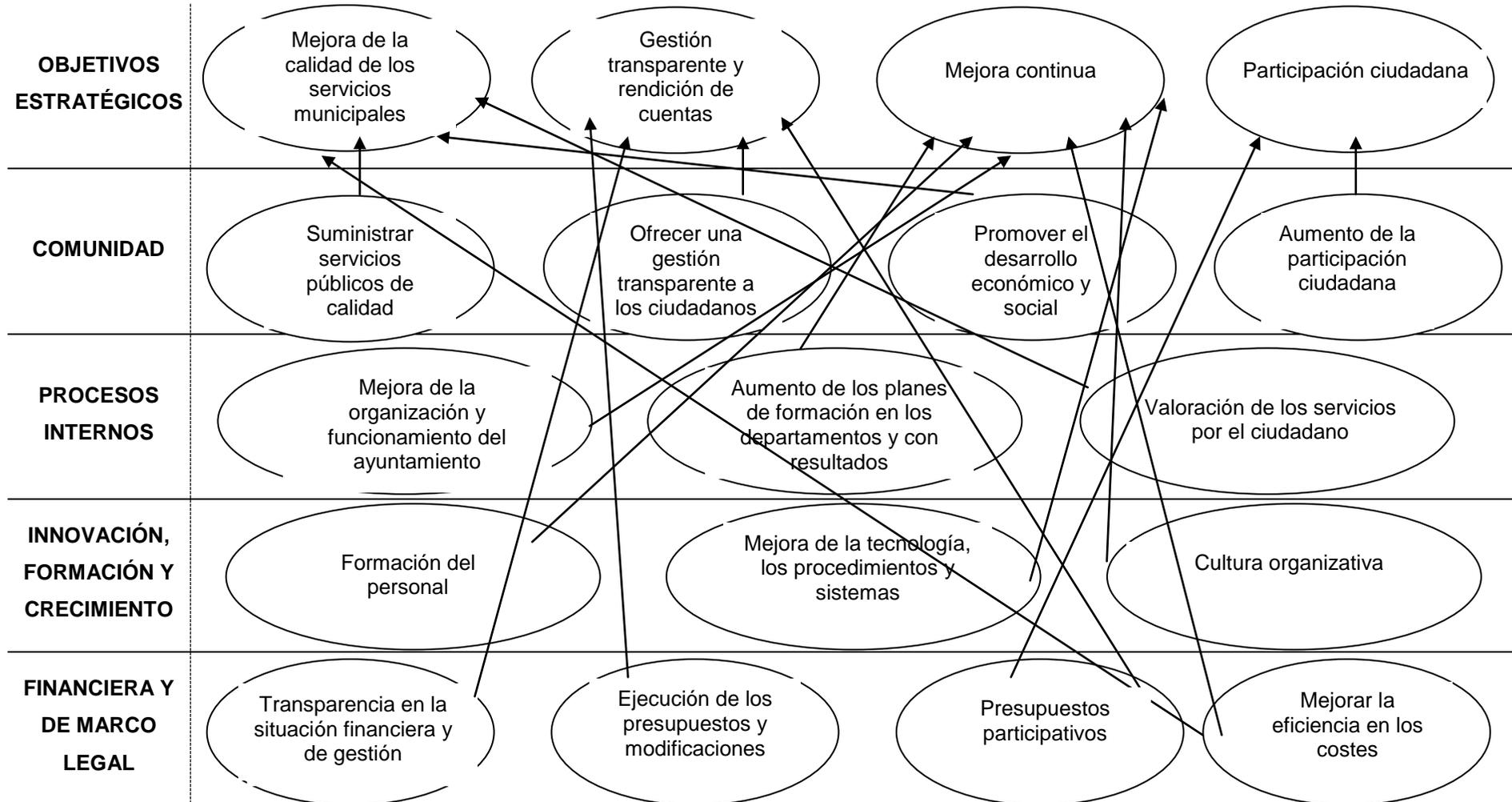
- Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
- Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en última instancia, tampoco se cumplirán los objetivos financieros.

Además de todo lo anterior, nos encontramos también con los indicadores, que son las guías del éxito de un ayuntamiento de los resultados obtenidos ya que indican el desempeño de la unidad objeto del análisis, y la cual por comparación periódica con un valor de referencia podrá indicar posibles desviaciones para que se tomen acciones.

La elección de los indicadores debe realizarse en conjunto con los objetivos estratégicos del ayuntamiento y renovarse continuamente.

La estrategia y el conjunto de iniciativas seleccionadas para su logro, deben ser la base para el diseño de los indicadores.

Figura 7
Mapa estratégico de un ayuntamiento



Fuente: Elaboración propia

- **Los indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión son determinados de acuerdo a las cuatro perspectivas propuestas: comunidad, procesos internos, innovación, formación y crecimiento, financiera y del marco legal.

Cuadro 7

Indicadores de gestión – Perspectiva Comunidad

Objetivos	Aspectos a medir	Indicadores
Suministrar servicios públicos de calidad	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste unitario de personal 2. Coste de cada servicio 3. Eficacia presupuestaria en gastos 4. Eficacia real del personal 5. Eficacia global del servicio 6. Tiempo de respuesta en los servicios 7. Recursos a disposición del público 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste total del personal de cada servicio / N° de personas empleadas en cada servicio. 2. Coste total del servicio / N° de habitantes. 3. Gastos reales de cada servicio / N° de habitantes. 4. N° de usuarios atendidos por cada servicio / N° de empleados. 5. N° de intervenciones (servicios) / Coste total del servicio. 6. N° de servicios atendidos en 15 días / 1000 servicios. 7. N° de trabajadores en cada servicio / N° de habitantes.
Ofrecer una gestión transparente para los ciudadanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información pública sobre el resultado de gestión 2. Información pública sobre resultados financieros y presupuestarios 3. Información sobre servicios prestados 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° informes de gestión publicados en la Web un año / N° de informes exigidos por las bases legales anuales. 2. N° de informes financieros presupuestarios en la Web al año / N° de informes exigidos por las bases legales anuales. 3. N° de servicios prestados / N° total de servicios ofrecidos
Promover el desarrollo económico-social	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste de cada empleado por cada servicio 2. Coste por cada servicio 3. Eficacia presupuestaria en gastos por cada servicio 4. Eficiencia real del personal 5. Eficacia global por cada servicio 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste total del personal por cada servicio / N° de empleados por cada servicio 2. Coste total por cada bien producido / N° de habitantes 3. Gastos reales de cada servicio / N° de habitantes 4. N° de usuarios atendidos por cada servicio / N° de empleados 5. N° de intervenciones (bienes) realizados / costes totales del bien
Aumento de la participación ciudadana	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficacia general 2. Eficacia presupuestaria en gastos en promoción participación ciudadana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. N° de comunidades organizadas / 1000 habitantes 2. Gastos reales en promoción-participación ciudadana / gastos presupuestados por promoción-participación ciudadana

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8

Indicadores de gestión – Perspectiva procesos internos

Objetivos	Aspectos a medir	Indicadores
Mejora de la organización y funcionamiento de la administración municipal	1. Implantación de manuales, normas y procedimientos, sistemas y tecnologías	1. N° de implantaciones de manuales, normas, procedimiento, sistemas y tecnología / (Total de implantaciones de manuales, normas, procedimientos, sistemas y tecnología) * 100
Aumento de los planes de formación en los departamentos con resultados	1. Porcentaje de departamentos que han aumentado los planes de formación con resultados	1. (N° de departamentos que han aumentado los planes de formación con resultados / Total de departamentos)*100
Valoración de los servicios por el ciudadano	1. Satisfacción de los ciudadanos por los servicios recibidos	1. (Ciudadanos satisfechos encuestados / Total de ciudadanos encuestados)*100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9

Indicadores de gestión – Perspectiva innovación, formación y crecimiento

Objetivos	Aspectos a medir	Indicadores
Mejora de la tecnología, los sistemas y procedimientos	1. Sistemas y tecnologías de información 2. Cantidad de ordenadores	1. Cantidad de sistemas instalados 2. (N° de ordenadores / N° de empleados)*100
Formación del personal	1. Índice de empleados en formación 2. Índice de aceptación del personal a los cambios 3. Coste de los planes de formación	1. (N° de empleados en formación / total de empleados)*100 2. (N° de empleados que aceptan cambios / Total de empleados)*100 3. Suma de bienes de inversión en formación / N° de cursos de formación aplicados
Cultura organizativa	1. Redes administrativas 2. Aceptación de cambios implantados 3. Cultura ambiental	1. Cantidad de redes administrativas 2. (Total de empleados con aceptación / Total de empleados)*100 3. (Departamentos que protegen el medioambiente / Total de departamentos)*100

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10

Indicadores de gestión – Perspectiva financiera y de marco legal

Objetivos	Aspectos a medir	Indicadores
Transparencia en la situación financiera y de gestión	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informes presentados 2. Coste de los servicios municipales 3. Satisfacción de la comunidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nº de informes presentados / Nº de informes exigidos en las bases legales 2. Coste de cada servicio municipal / Cuantía de cada servicio municipal ofrecido 3. (Ciudadanos satisfechos / Total de ciudadanos)*100
Ejecución de los presupuestos y sus modificaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modificaciones presupuestarias 2. Conocer los gastos corrientes 3. Conocer los gastos de capital 4. Conocer los costes totales del personal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Total modificaciones presupuesto de gastos * 100 / Total presupuesto inicial de gastos 2. Gastos corrientes / Gastos totales 3. Gastos de capital / Gastos totales 4. Costes totales de personal / Nº de empleados
Presupuestos participativos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer los ingresos por cada concepto de impuestos 2. Conocer las transferencias del Estado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingresos por impuestos / Total de ingresos 1. Cada concepto de ingresos por impuestos / Total de ingresos por impuestos 2. Otras transferencias / Ingresos totales 2. Cada concepto de gasto / Gastos totales
Mejora de la eficiencia en los costes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejora de la eficiencia en los costes 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gastos reales de cada actividad / Gastos presupuestados de cada actividad

Fuente: Elaboración propia

7. Desarrollo empírico

7.1 Breve descripción de la ciudad de Palencia

Palencia es una pequeña ciudad española de la Comunidad Autónoma de Castilla y León. Además, es la capital de la provincia del mismo nombre. Se encuentra situada en la llanura de Tierra de Campos, a orillas del río Carrión.

Palencia cuenta con una población de 81.552 habitantes, según el padrón oficial de 2011, sobre una extensión de 94,71 km². La cifra de habitantes ha ido reduciéndose durante los últimos años (desde 2009) a un ritmo del 0,59%.

Está ubicada a 749 metros de altitud, distando 235 kilómetros a Madrid y 47 kilómetros a Valladolid, siendo las dos capitales de provincia españolas más próximas entre sí.

Urbanísticamente, Palencia tiene un modelo de ciudad compacto, con una forma alargada siguiendo el Río Carrión. Estructuralmente, es una ciudad que se encuentra acotada en su lado oeste por el Río Carrión y dividida por una línea ferroviaria.

Ambientalmente es una ciudad que posee una excelente calidad del aire y del agua, gozando además de un entorno de alta calidad ambiental, constituyendo además una de las ciudades españolas con más superficie verde por habitante.

Históricamente Palencia ha sido reconocida como tierra de campos debido a su dedicación a la agricultura e industria agroalimentaria, pero con la aparición y expansión de nuevos sectores como eran el industrial, o posteriormente el de la construcción, los servicios empezaron a tomar fuerza en el modelo económico de la ciudad, dando lugar a que la mayor actividad comercial de Palencia, tanto en número de empresas como de trabajadores, se esté dando en el sector servicios.

7.2 Plan estratégico de ciudad

Durante dos años, Palencia a creado el Plan Estratégico 2012-2020 iniciado por el ayuntamiento y desarrollado por todos los agentes políticos, económicos, sociales y vecinales de la ciudad y alrededores, para así conseguir un futuro mejor para Palencia y una mejora en la calidad de vida de sus habitantes.

Dicho Plan Estratégico se encuentra en la página web del ayuntamiento de Palencia (www.aytoPalencia.es), dentro del “Portal de Transparencia”.

Antes de introducirnos directamente en el Plan Estratégico de Palencia, conviene situarnos en lo que significa la planificación estratégica y para qué sirve.

Según el Plan Estratégico de Palencia, la Planificación Estratégica constituye una herramienta participativa muy importante para lograr el desarrollo y posicionamiento competitivo de una ciudad.

La *planificación estratégica* es un proceso abierto y participativo donde se busca la creatividad e innovación, ya que, existen más formas de conseguir el desarrollo de una ciudad y a veces con las estrategias clásicas no se consiguen los resultados esperados.

Según don José Miguel Fernández Güell (2006), la planificación estratégica es:

“La planificación estratégica de ciudades es un proceso sistemático, creativo y participativo que sienta las bases de una actuación integrada a largo plazo, que define el modelo futuro de desarrollo, que formula estrategias y cursos de acción para alcanzar dicho modelo, que establece un sistema contínuo de toma de decisiones y que involucra a los agentes locales a lo largo de todo el proceso”.

La figura 8 muestra a modo de esquema la definición de planificación estratégica nombrada anteriormente.

Figura 8

Esquema utilidad de un Plan Estratégico



Fuente: Ayuntamiento de Palencia

El objetivo de la planificación estratégica es establecer una hoja de ruta a corto, medio y largo plazo, que sirva como herramienta para el gobierno y gestión de un territorio. La importancia de este tipo de planificación es que basa su contenido en la realidad, de una forma actualizada, debido a la etapa de diagnóstico que precede a todo plan estratégico.

Las *características* más importantes del proceso de planificación estratégica son:

- *Flexibilidad* para adaptarse a cada situación y momento de aplicación.
- *Respaldo* de los ciudadanos, entidades sociales y económicas, debido al proceso de participación.
- *Abierto* a la introducción de nuevos objetivos, programas, proyectos y acciones, según las nuevas necesidades que aparezcan durante la vigencia del Plan Estratégico.

- *Seguimiento* mediante un sistema de indicadores que estime el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Si realizamos una comparación entre el plan estratégico y el Cuadro de Mando Integral, nos fijamos en que los dos sistemas tienen una formulación con carácter participativo y que utilizan los indicadores como método de verificar si los objetivos fijados se están cumpliendo o no. Además, los dos tienen flexibilidad a la hora de adaptarse a distintas situaciones y momentos de aplicación.

Con el Plan Estratégico de Palencia se pone en funcionamiento una herramienta de gestión, en continua evolución y mejora, que permitirá integrar la opinión de la sociedad palentina en el gobierno de la ciudad de forma efectiva y operativa.

Mediante este proceso de planificación se están estableciendo las bases para producir un cambio en la gestión municipal, en la sociedad y en la situación económica local actual, transformando a la ciudad de Palencia en un territorio:

- De alto desarrollo económico y creación de empleo
- Posicionado en el exterior
- De imagen fuerte
- Y con alta calidad de vida

Para conseguir esto, se han tenido en cuenta unos *principios básicos* basados en:

- *Implicación política*. Es imprescindible que los poderes políticos crean en el plan estratégico y se involucren.

- *Prospectiva*. Es necesario el planteamiento de las acciones que han de llevar a la situación deseada.

- *Innovación*. Utilizando las mejores técnicas disponibles para hacer eficiente el uso de los recursos, incrementando así la competitividad del tejido empresarial, creando empleo y aumentando la productividad de la economía local.

- *Sostenibilidad*. Con un modelo de ciudad que permita mantener y reforzar la identidad local como elemento de calidad de vida, cuidando la calidad ambiental del territorio y velando por el mantenimiento y mejora del patrimonio cultural, natural e histórico-artístico.

- *Responsabilidad*. Enfatizando la atención social, los colectivos más desfavorecidos, la infancia, la vejez y, en general, los dependientes.

- *Definición de valores.* Basados en la historia, tradición e identidad de los palentinos.

Además de la situación de partida en la que se encuentre la ciudad, hay que tener en cuenta las políticas y actuaciones que se van a realizar en los diferentes ámbitos como son el regional, el nacional y el europeo.

La ciudad de Palencia constituye un sistema abierto y se encuentra inmerso en una compleja red de la cual depende. Es decir, Palencia depende de las políticas regionales y nacionales, que a su vez están influenciadas por las de ámbito europeo. Por tanto, es necesario que la visión, los valores, estrategias, objetivos y todas las acciones que compongan el Plan Estratégico, se encuentren alineadas con los contextos de crecimiento que se seguirán en la Unión Europea, el Gobierno de España y el autonómico de la Junta de Castilla y León.

7.3 Cuadro de Mando Integral para el ayuntamiento de Palencia

La metodología que se va a utilizar para la construcción del Cuadro de Mando Integral para el ayuntamiento de Palencia, es la que se ha desarrollado en el apartado anterior del presente trabajo, adaptándola del caso general al caso particular.

El primer paso a desarrollar en este Cuadro de Mando Integral es la definición de la misión y el establecimiento de la visión y los valores.

- **Misión:**

La **misión** del ayuntamiento de Palencia consiste en satisfacer las necesidades y demandas colectivas de los ciudadanos (palentinos), a través de la promoción del desarrollo integral y la prestación de servicios públicos adecuados a sus ciudadanos, mediante criterios de eficacia, eficiencia, economía, excelencia e impacto.

La misión del ayuntamiento de Palencia, no dista demasiado de la misión de cualquier otro ayuntamiento en general. Esto es debido a que la mayoría de los ayuntamientos tienen una misión similar, ya que casi todos buscan la satisfacción de sus ciudadanos en cuanto a necesidades y demandas.

- **Visión:**

La **visión** del ayuntamiento de Palencia es provocar cambios en las personas, trabajando por hacer felices a los palentinos, usando como herramienta una gestión participativa y la colaboración público - privada, enfocada a establecer los pilares de un desarrollo económico que permita la creación de empleo y el desarrollo profesional y humano. Trabajando, además, en la utilización eficiente de los recursos, la mejora continua de la calidad de vida de los palentinos, así como el diseño de una ciudad sostenible, amigable y cómoda para los ciudadanos, visitantes y turistas.

- **Valores:**

Los **valores** que han sido asignados para el ayuntamiento de Palencia son:

- *Creatividad e innovación* para alcanzar la mejora continua de la ciudad.
- *Capacidad de adaptación y flexibilidad* ante los cambios.
- *Colaboración y cooperación territorial* para conseguir el posicionamiento y una imagen e identidad fuerte.
- *Equidad y responsabilidad* en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- *Solidaridad y transparencia* en la gestión.

El segundo paso que vamos a desarrollar se basa en la definición de las estrategias. Para su definición se tienen en cuenta el enfoque del plan, así como la misión, la visión y los valores que se pretenden conseguir. En el caso concreto del ayuntamiento de Palencia, las **estrategias** definidas son cinco.

- Mejora de la calidad de los servicios públicos municipales.
- Mejora continua.
- Gestión transparente y rendición de cuentas.
- Imagen.
- Participación ciudadana.

Una vez conocidas las cinco estrategias, el tercer paso es la definición de las perspectivas propuestas y la identificación de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas.

- **Perspectivas y objetivos estratégicos:**

Las **perspectivas** propuestas en este Cuadro de Mando Integral son cuatro (como ya describimos en el apartado anterior), Innovación, formación y crecimiento, Procesos internos, Financiera y de marco legal y Comunidad. Dentro de cada una de las perspectivas propuestas están incluidos los objetivos estratégicos vinculados a ellas, los cuales se pretenden conseguir con el desarrollo de los proyectos.

- Perspectiva Innovación, formación y crecimiento.

El ayuntamiento de Palencia, al igual que el de la mayoría de los ayuntamientos de España, debe invertir en una mejora continua para adaptarse a los cambios y poder así entregar valor a los palentinos. El aprendizaje, es un punto clave en este plan ya que es totalmente necesario para el logro de los objetivos que el ayuntamiento ha identificado.

Los *objetivos estratégicos* propuestos para la perspectiva de innovación, formación y crecimiento son:

- Mejora de la tecnología, los sistemas y los procedimientos.
- Implantar una cultura organizativa.
- Fomentar la sostenibilidad energética.
- Mejora de la formación de los palentinos y su adaptación al mercado laboral.

- Crear empleo estable y de calidad potenciando el tejido empresarial palentino mediante la innovación.

- Perspectiva Procesos internos.

El ayuntamiento de Palencia debe identificar los procesos clave para la satisfacción de las necesidades de los palentinos mediante la mejora continua y controlarles. Esta identificación se hará mediante los indicadores de eficacia, eficiencia, economía y excelencia.

Los *objetivos estratégicos* propuestos para la perspectiva de procesos internos son:

- Mejorar la organización y el funcionamiento del ayuntamiento de Palencia.
- Potenciar la colaboración público-privada.
- Mejorar y potenciar la colaboración entre Palencia y los municipios de alrededor.
- Establecimiento de una gestión municipal basada en la participación ciudadana.
- Valoración de los servicios públicos por los palentinos.

- Perspectiva Financiera y de marco legal.

El objetivo del ayuntamiento de Palencia, al igual que el del resto de ayuntamientos españoles, es el equilibrio financiero y el logro del máximo bienestar de sus ciudadanos. Esto quiere decir que se tienen que satisfacer las necesidades de los palentinos además de rendirles cuentas y los resultados de su gestión financiera.

Los *objetivos estratégicos* propuestos para la perspectiva financiera y de marco legal son:

- Transparencia en la situación financiera y de gestión.
- Presupuestos participativos.
- Ejecución de los presupuestos y las modificaciones presupuestarias.
- Establecer una estructura y procedimientos administrativos, racionales y eficientes.
- Mejora de la eficiencia en los costes.

- Perspectiva Comunidad.

Como he comentado en la perspectiva financiera y de marco legal, el logro del máximo bienestar de los palentinos es parte del objetivo del ayuntamiento de Palencia, es decir, que lo que se pretende es satisfacer las necesidades de los usuarios, en este caso, de los palentinos.

Es la perspectiva más importante porque su actividad se dirige a los ciudadanos y en definitiva, todo gira entorno a ellos.

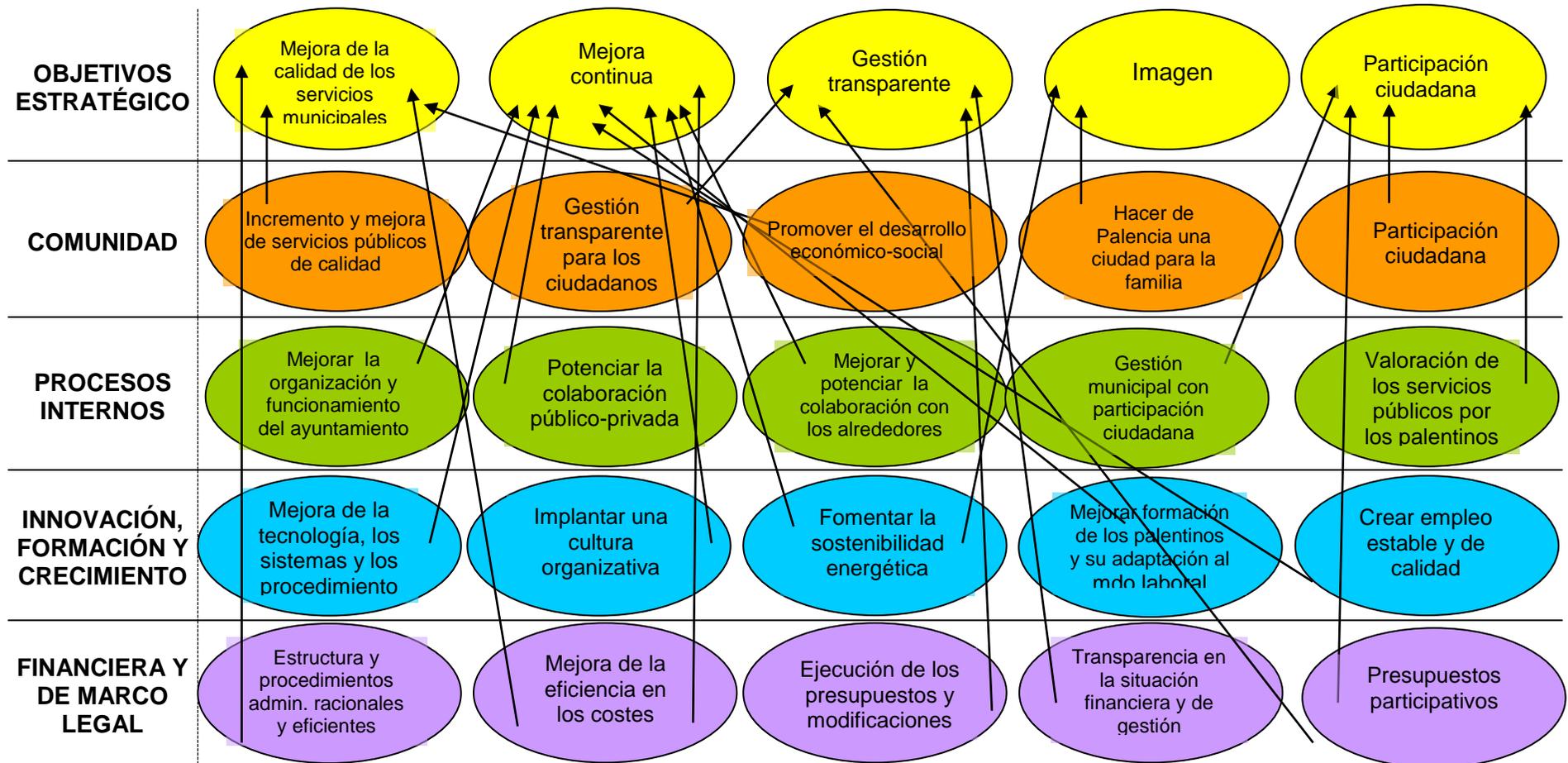
Los *objetivos estratégicos* propuestos para la perspectiva comunidad son:

- Incrementar los servicios públicos de calidad y mejorar la calidad de los servicios públicos ya existentes.
- Ofrecer a los ciudadanos una gestión transparente sobre servicios financieros, presupuestarios y planificación estratégica.
- Promover el desarrollo económico-social.
- Hacer de Palencia una ciudad para la familia, con oportunidades de futuro y atractiva para la juventud e infancia.
- Promover la participación ciudadana.

Ahora que tenemos definidas las cuatro perspectivas del ayuntamiento de Palencia y hemos identificado los respectivos objetivos estratégicos de cada una de ellas, vamos a realizar un **mapa estratégico** en el que se relacionen las estrategias con los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas.

Figura 9

Mapa de objetivos estratégicos del ayuntamiento de Palencia



Fuente: Elaboración propia

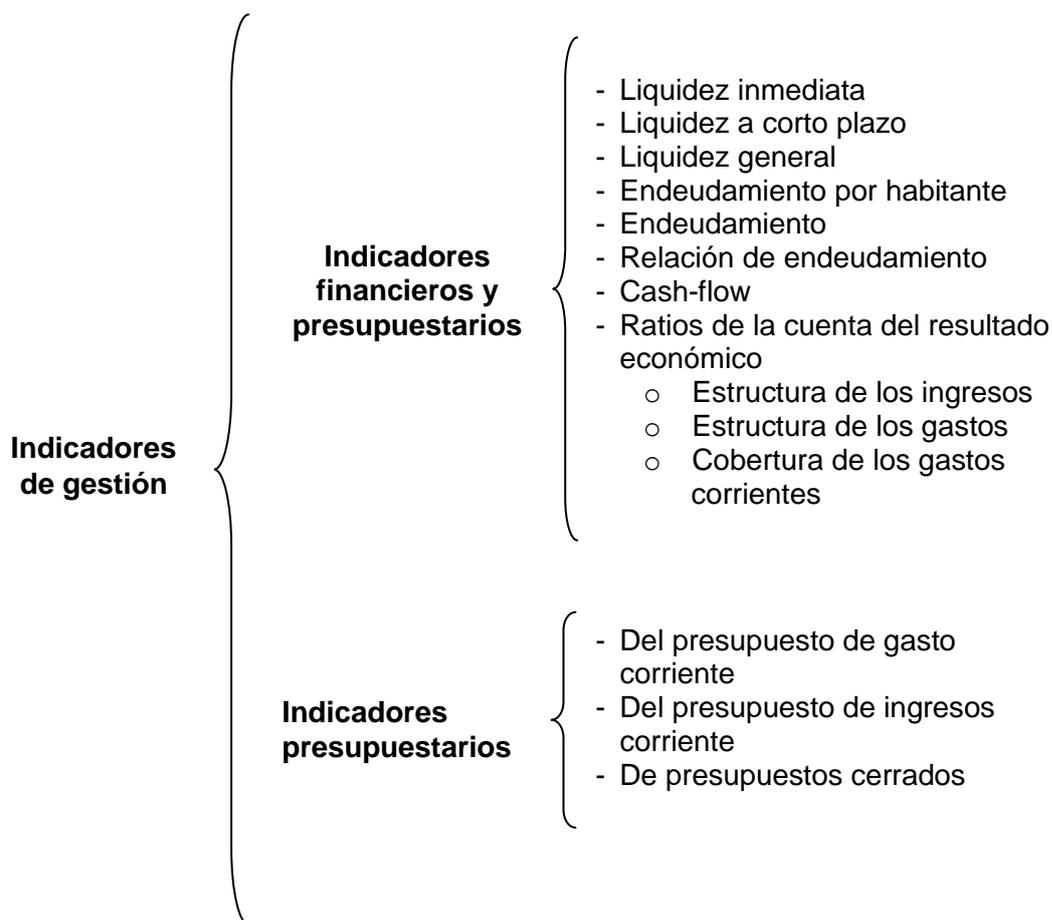
- Indicadores de Gestión

El último paso de este Cuadro de Mando Integral consiste en determinar una serie de indicadores de gestión con el objetivo de medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos de cada perspectiva propuesta.

Debido a la cantidad de indicadores de gestión existentes para cada una de las perspectivas, y a la falta de datos no económicos del ayuntamiento de Palencia, los indicadores de gestión en los que nos vamos a centrar son los indicadores de gestión financiera, económica y presupuestaria.

Los datos utilizados para realizar los indicadores de gestión son, las cuentas anuales del ayuntamiento de Palencia de los años 2009, 2010, 2011 y 2012, que se encuentran en el anexo II del presente trabajo. Además se anexa también parte del Boletín Oficial del Estado del jueves 3 de octubre de 2013 donde se describen detalladamente cada uno de los indicadores financieros, patrimoniales y presupuestarios que se van a utilizar (anexo III)

A continuación se muestra un esquema de todos los indicadores de gestión que se van a utilizar en adelante:



Cuadro 11

Indicadores financieros y patrimoniales

Aspectos a evaluar	Indicadores	Resultados 2009	Resultados 2010	Resultados 2011	Resultados 2012
1. Liquidez inmediata	$\frac{\text{Fondos líquidos}}{\text{Pasivo corriente}}$	37,39%	12,86%	3,36%	43,59%
2. Liquidez a corto plazo	$\frac{\text{Fondos líquidos + derechos pendientes de cobro}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,5867	1,1029	0,865	1,285
3. Liquidez general	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	1,5873	1,1034	0,8656	1,2859
4. Endeudamiento por habitante	$\frac{\text{Pasivo corriente + pasivo no corriente}}{\text{Número de habitantes}}$	643,98€	634,18€	628,2€	681,31€
5. Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo corriente + pasivo no corriente}}{\text{Pasivo corriente + pasivo no corriente + patrimonio neto}}$	0,22	0,21	0,2038	0,2353
6. Relación de endeudamiento	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$	0,8977	0,8164	0,6194	0,4412
7. Cash-flow	$\frac{\text{Pasivo no corriente} + \text{Pasivo corriente}}{\text{Flujos netos de gestión} \quad \text{Flujos netos de gestión}}$	No hay datos	No hay datos	No hay datos	No hay datos

Fuente: Elaboración propia

8. Ratios de la cuenta del resultado económico

a. Estructura de los ingresos

INGRESOS DE GESTIÓN ORDINARIA (IGOR)															
<u>Ingresos tributarios</u> IGOR				<u>Transferencias</u> IGOR				<u>VN y PS</u> IGOR				<u>Resto IGOR</u> IGOR			
2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
0,9554	1,0014	1	1	1,1325	0,8315	0,5082	0,5518	0,0083	0,0071	0,0077	0,0088	0,045	-0,0014	0	0

b. Estructura de los gastos

GASTOS DE GESTIÓN ORDINARIA (GGOR)															
<u>Gastos personal</u> GGOR				<u>Transferencias</u> GGOR				<u>Aprovisionamientos</u> GGOR				<u>Resto GGOR</u> GGOR			
2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
0,467	0,506	0,495	0,45	0,1985	0,213	0,22	0,2	0	0	0	0	0,5325	0,4935	0,505	0,55

c. Cobertura de los gastos corrientes

Gastos de gestión ordinaria

Ingresos de gestión ordinaria

2009	2010	2011	2012
1,4089	1,3327	1,3248	1,3423

Cuadro 12

Indicadores presupuestarios – Del presupuesto de gasto corriente

Aspectos a evaluar	Indicadores	Resultados 2009	Resultados 2010	Resultados 2011	Resultados 2012
1. Ejecución de gastos corriente	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Créditos totales}}$	-	0,645	0,678	0,6825
2. Realización de pagos	$\frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}}$	-	0,8814	0,899	0,902
3. Gasto por habitante	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Número de habitantes}}$	-	960,26€	877,71€	759,01€
4. Inversión por habitante	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}(\text{cap 6 y 7})}{\text{Número de habitantes}}$	-	201,9€	131,64€	98,27€
5. Esfuerzo inversor	$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}(\text{cap 6 y 7})}{\text{Total obligaciones reconocidas netas}}$	-	0,21	0,15	0,129
6. Periodo medio de pago	$\frac{\text{Obligaciones pendientes de pago x 365}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}}$	-	43,28 días	36,77 días	35,76 días

Indicadores presupuestarios – Del presupuesto de ingresos corriente

Aspectos a evaluar	Indicadores	Resultados 2009	Resultados 2010	Resultados 2011	Resultados 2012
1. Ejecución del presupuesto de ingresos	$\frac{\text{Derechos reconocidos netos}}{\text{Previsiones definitivas}}$	-	0,5907	0,65	0,7635
2. Realización de cobros	$\frac{\text{Recaudación neta}}{\text{Derechos reconocidos netos}}$	-	0,8847	0,9104	0,9115
3. Periodo medio de cobro	$\frac{\text{Derechos pendientes de cobro x 360}}{\text{Derechos reconocidos netos}}$	-	42,1 días	32,71 días	32,31 días
4. Superávit por habitante	$\frac{\text{Resultado presupuestario ajustado}}{\text{Número de habitantes}}$	-	13,55 €	32,68€	84,29€

Indicadores presupuestarios – De presupuestos cerrados

Aspectos a evaluar	Indicadores	Resultados 2009	Resultados 2010	Resultados 2011	Resultados 2012
1. Realización de pagos	$\frac{\text{Pagos}}{\text{Saldo inicial de obligaciones (+/- modificaciones y anulaciones)}}$	-	0,5686	0,6097	0,6157
2. Realización de cobros	$\frac{\text{Cobros}}{\text{Saldo inicial de derechos (+/- modificaciones y anulaciones)}}$	-	0,5226	0,5920	0,6959

A continuación, se muestra gráficamente la evolución temporal de cada uno de los indicadores mencionados anteriormente desde 2009 hasta 2012:

1. Indicadores financieros y patrimoniales:

Gráfico 1
Indicadores de liquidez y endeudamiento

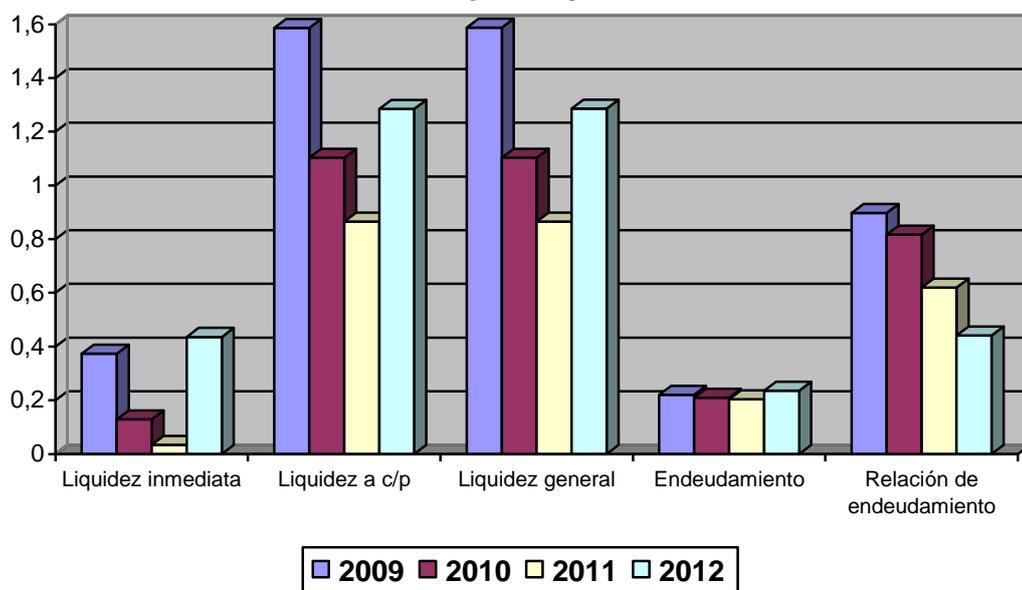


Gráfico 2a
Ratios de la cuenta del resultado económico. Estructura de los ingresos

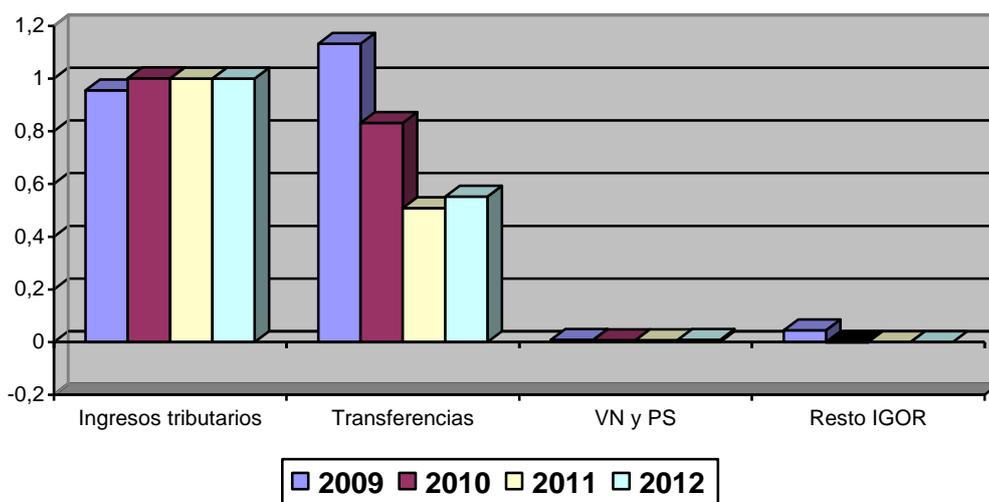


Gráfico 2b
Ratios de la cuenta del resultado económico. Estructura de los gastos

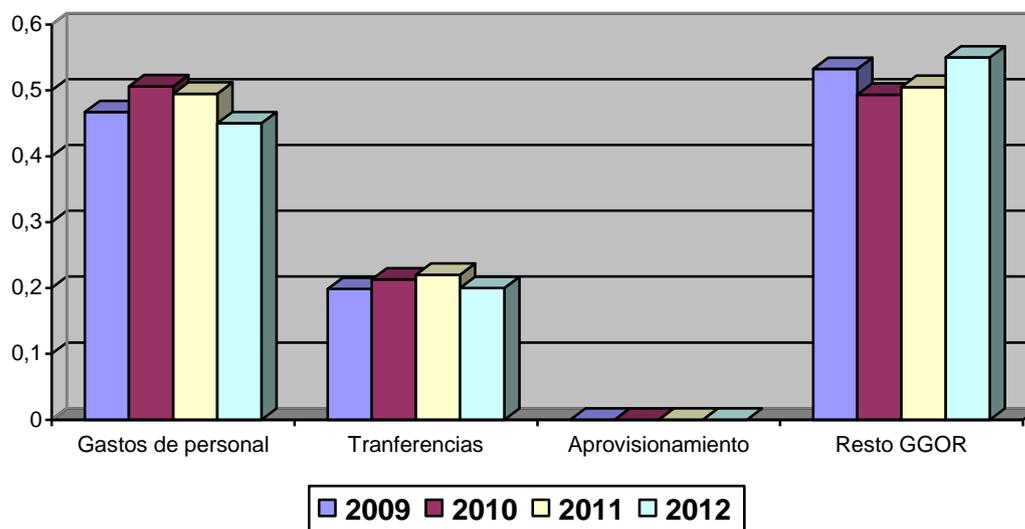
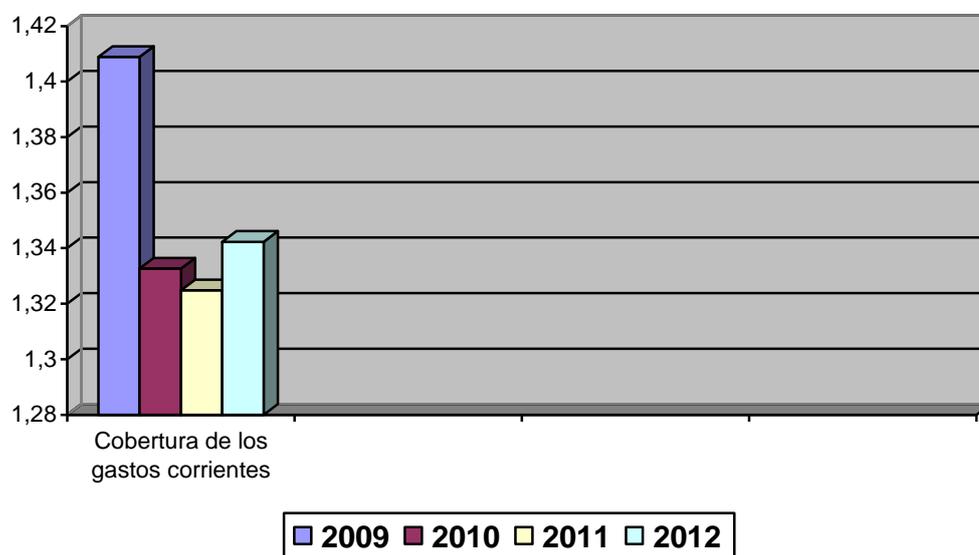


Gráfico 2c
Ratios de la cuenta del resultado económico. Cobertura de los gastos corrientes



2. Indicadores presupuestarios:

Gráfico 3
Del presupuesto de gasto corriente

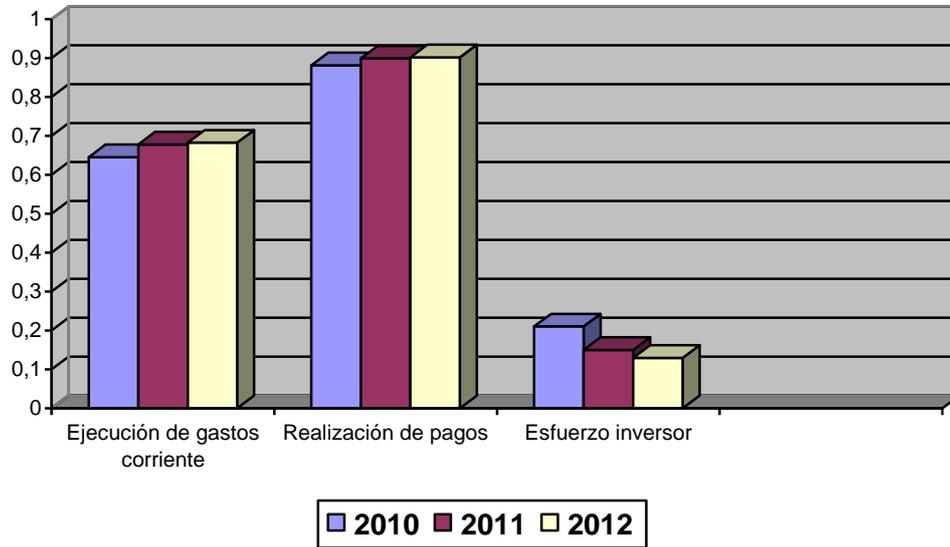


Gráfico 3a
Del presupuesto de gasto corriente

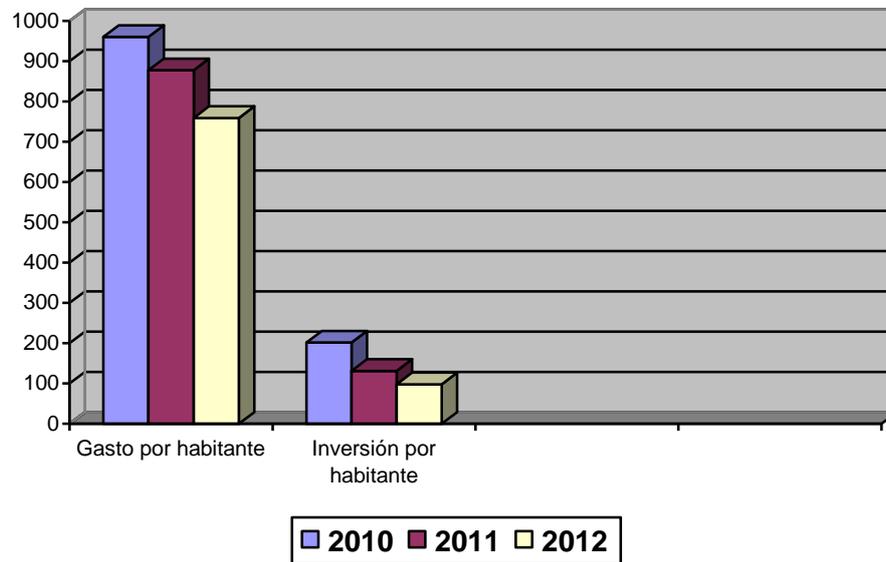


Gráfico 4
Del presupuesto de ingresos corriente

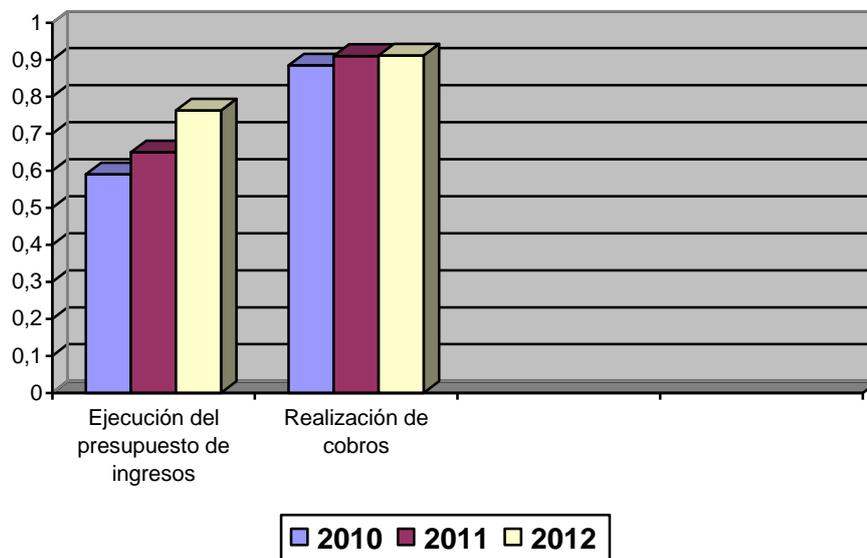
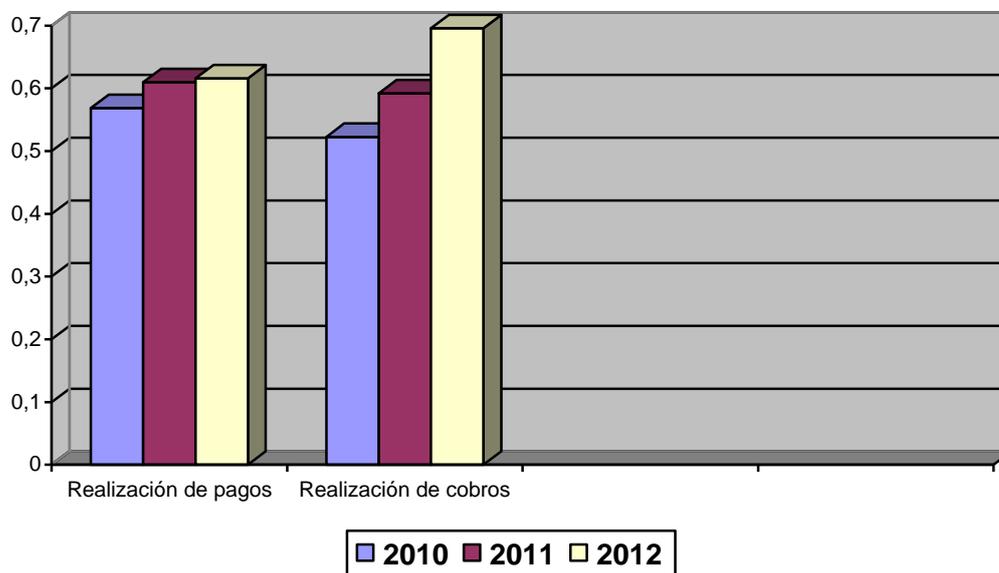


Gráfico 5
De presupuesto cerrados



8. Conclusiones

Los ciudadanos, cada día en mayor medida, queremos y exigimos que los servicios públicos que nos prestan, en este caso la administración local, sean de mayor calidad, y a su vez, que los recursos utilizados para esos servicios se administren de forma eficiente. Pero para que esto se cumpla es necesario una modernización en la cultura de control en las entidades públicas para así poder implantar nuevos instrumentos de gestión.

Los instrumentos de gestión más indicados para las administraciones locales son el sistema de costes ABC y el Cuadro de Mando Integral, ya que con su implantación se alcanzarían los objetivos marcados bajo parámetros como la eficacia, la eficiencia, la excelencia y la economía.

En el caso del ayuntamiento de Palencia, la forma de reorganización y modernización más adecuada es un modelo de control de gestión mediante el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral, ya que permite medir, valorar e informar sobre la evolución de los objetivos marcados, optimizando la excelencia de los servicios, así como la eficiencia y eficacia de los mismos.

La parte empírica del trabajo se basa en la formulación de un Cuadro de Mando Integral para el ayuntamiento de Palencia, que comienza con la definición de la misión y la formulación de la visión y los valores. A continuación se han definido las estrategias a seguir así como las perspectivas, y se han fijado los objetivos estratégicos para cada una de ellas. Por último se han determinado una serie de indicadores de gestión, en este caso indicadores financieros, patrimoniales y presupuestarios, que son los parámetros que mejor nos han informado de la marcha de los aspectos más notables del ayuntamiento de Palencia.

Además, mediante las tablas de los indicadores y los gráficos de las mismas, se puede observar la evolución de cuatro años de los resultados de dichos indicadores ya que para realizar el Cuadro de Mando Integral hemos utilizados las cuentas anuales de los años 2009, 2010, 2011 y 2012.

Bajo mi punto de vista, y a modo de conclusión propia, creo que la implantación de un modelo de control de gestión, como el creado para el ayuntamiento de Palencia, puede ser muy beneficioso para todas las partes implicadas. Por un lado, los ciudadanos tendrían la información necesaria para conocer la eficiencia de los recursos que utiliza el ayuntamiento y la calidad de los servicios que recibe, además de una información económica sobre la marcha y el estado del ayuntamiento al que pertenecen. Y por otro

lado, las personas que forman la administración local tendrían una visión más global a cerca de los objetivos que hay que cumplir, el camino que hay que seguir para cumplirlos y cómo mantener el cumplimiento de éstos.

Anexo 1

Resumen general de costes de la entidad

ELEMENTOS	IMPORTE	%
COSTES DE PERSONAL		
Sueldos y salarios		
Indemnizaciones		
Cotizaciones sociales a cargo del empleador		
Otros costes sociales		
Indemnizaciones por razón del servicio		
Transporte del personal		
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
Coste de materiales de reprografía e imprenta		
Coste de otros materiales		
Adquisición de bienes de inversión		
Trabajos realizados por otras entidades		
SERVICIOS EXTERIORES		
Costes de investigación y desarrollo del ejercicio		
Arrendamientos y cánones		
Reparaciones y conservación		
Servicios de profesionales independientes		
Transportes		
Servicios bancarios y similares		
Publicidad, propaganda y relaciones públicas		
Suministros		
Comunicaciones		
Costes diversos		
TRIBUTOS		
COSTES CALCULADOS		
Amortizaciones		
COSTES FINANCIEROS		
COSTES DE TRANSFERENCIAS		
OTROS COSTES		
TOTAL		

Resumen del coste por elementos de las actividades

ACTIVIDAD:

ELEMENTOS	COSTE DIRECTO	COSTE INDIRECTO	TOTAL	%
COSTES DE PERSONAL				
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS				
SERVICIOS EXTERIORES				
TRIBUTOS				
COSTES CALCULADOS				
COSTES FINANCIEROS				
COSTES DE TRANSFERENCIAS				
OTROS COSTES				
TOTAL				

Coste Directo: aquél que se vincula a las actividades resultantes del proceso de producción sin necesidad de aplicar método de reparto alguno.

Coste indirecto: aquél que no puede vincularse directamente con las actividades resultantes del proceso de producción, por lo que debe imputarse a través de un criterio o clave de reparto.

Resumen de costes por actividad

ACTIVIDADES	IMPORTE	%
ACTIVIDAD.....		
.....		
TOTAL		

Resumen relacionando costes e ingresos de las actividades

ACTIVIDADES	Coste Total Actividad	Ingresos	Margen	% Cobertura
ACTIVIDAD.....				
.....				
TOTAL				

ANEXO 2

Cuentas anuales del ayuntamiento de Palencia de 2009 a 2012

Balance de situación 2009 – 2012

Activo	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
A. Inmovilizado	207.980.441,55	225.033.175,61	232.839.975,16	237.896.728,03
I. Inversiones destinadas al uso general	111.616.059,66	113.135.979,28	118.175.552,45	120.493.184,46
1. Terrenos y bienes naturales	16.048.153,73	16.048.153,73	16.048.153,73	16.048.153,73
2. Infraestructuras y bienes destinados al uso general	95.235.337,43	96.612.835,00	101.626.488,17	103.917.300,18
3. Bienes comunales	-	-	-	-
4. Bienes del patrimonio histórico, artístico y cultural	332.568,50	474.990,55	500.910,55	527.730,55
II. Inmovilizaciones inmateriales	546.687,62	603.783,77	603.783,77	603.783,77
1. Aplicaciones informáticas	-	-	-	-
2. Derechos sobre bienes en régimen de arrendamiento financiero	-	-	-	-
3. Otro inmovilizado inmaterial	546.687,62	603.783,77	603.783,77	603.783,77
4. Amortizaciones	-	-	-	-
5. Provisiones	-	-	-	-
III. Inmovilizaciones materiales	68.353.759,45	72.089.166,13	73.310.201,27	73.868.115,86
1. Terrenos	7.812.738,91	7.812.738,91	7.812.738,91	7.808.824,92
2. Construcciones	45.071.109,70	48.629.141,73	49.306.989,65	49.550.880,82
3. Instalaciones técnicas	5.392.130,36	5.479.102,62	5.842.725,08	6.049.061,14
4. Otro inmovilizado	10.077.780,48	10.168.182,87	10.347.747,63	10.459.348,98
5. Amortizaciones	-	-	-	-
6. Provisiones	-	-	-	-
IV. Inversiones gestionadas	-	-	-	-
V. Patrimonio público del suelo	27.253.833,61	37.814.310,39	39.360.501,63	42.781.343,94
1. Terrenos y construcciones	24.064.656,21	34.625.132,99	36.171.324,23	39.592.166,54
2. Aprovechamientos urbanísticos	-	-	-	-
3. Otro inmovilizado	3.189.177,40	3.189.177,40	3.189.177,40	3.189.177,40
4. Amortizaciones	-	-	-	-
5. Provisiones	-	-	-	-
VI. Inversiones financieras permanentes	210.101,21	1.389.936,04	1.389.936,04	150.300,00

Activo	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
1. Cartera de valores a largo plazo	210.101,21	1.389.936,04	1.389.936,04	150.300,00
2. Otras inversiones y créditos a largo plazo	-	-	-	-
3. Fianzas y depósitos constituidos a largo plazo	-	-	-	-
4. Provisiones	-	-	-	-
5. Operaciones de intercambio financiero	-	-	-	-
VII. Deudores no presupuestarios a largo plazo	-	-	-	-
B. Gastos a distribuir en varios ejercicios	-	-	-	-
C. Activo Circulante	30.115.208,04	24.267.828,16	18.498.112,48	18.251.391,47
I. Existencias	-	-	-	-
1. Existencias	-	-	-	-
2. Provisiones	-	-	-	-
II. Deudores	23.009.123,24	21.427.437,39	17.768.615,05	12.052.296,27
1. Deudores presupuestarios	25.363.805,63	24.090.241,56	20.872.304,65	18.169.282,38
2. Deudores no presupuestarios	790.939,26	814.752,96	625.490,07	628.324,56
3. Deudores por administración de recursos por cuenta de otros entes públicos	-	-	-	-
4. Administraciones públicas	984.228,28	941.523,58	576.146,70	833.390,66
5. Otros deudores	167.234,43	167.890,27	171.796,16	38.763,10
6. Provisiones	-4.297.084,36	-4.586.970,98	-4.477.122,53	-7.617.464,43
III. Inversiones financieras temporales	11.649,55	11.749,55	11.749,55	12.634,55
1. Cartera de valores a corto plazo	-	-	-	-
2. Otras inversiones y créditos a corto plazo	0,10	0,10	0,10	0,10
3. Fianzas y depósitos constituidos a corto plazo	11.649,45	11.749,45	11.749,45	12.634,45
4. Provisiones	-	-	-	-
5. Operaciones de intercambio financiero	-	-	-	-
IV. Tesorería	7.094.435,25	2.828.641,22	717.747,88	6.186.460,65
V. Ajustes por periodificación	-	-	-	-
Total Activo (A+B+C)	238.095.649,59	249.301.003,77	251.338.087,64	256.148.119,50

Pasivo	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
A. Fondos Propios	185.577.740,93	197.582.057,08	200.106.815,77	200.585.840,94
I. Patrimonio	52.645.472,99	52.645.472,99	52.645.472,99	52.645.472,99
1. Patrimonio	52.645.472,99	52.645.472,99	52.645.472,99	52.645.472,99
2. Patrimonio recibido en adscripción	-	-	-	-
3. Patrimonio recibido en cesión	-	-	-	-
4. Patrimonio entregado en adscripción	-	-	-	-
5. Patrimonio entregado en cesión	-	-	-	-
6. Patrimonio entregado al uso general	-	-	-	-
II. Reservas	-	-	-	-
III. Resultados de ejercicios anteriores	112.063.212,40	132.932.267,94	144.936.584,09	147.461.342,78
IV. Resultados del ejercicio	20.869.055,54	12.004.316,15	2.524.758,69	479.025,17
B. Provisiones para Riesgos y Gastos	-	-	-	-
C. Acreedores a Largo Plazo	33.545.734,24	29.725.075,45	29.862.755,88	41.369.407,67
I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables	-	-	-	-
1. Obligaciones y bonos	-	-	-	-
2. Deudas representadas en otros valores negociables	-	-	-	-
3. Intereses de obligaciones y otros valores	-	-	-	-
4. Deudas en moneda distinta del euro	-	-	-	-
II. Otras deudas a largo plazo	33.545.734,24	29.725.075,45	29.862.755,88	41.369.407,67
1. Deudas con entidades de crédito	33.127.441,18	27.991.844,85	24.202.531,90	31.813.325,29
2. Otras deudas	208.691,86	1.529.252,10	5.454.703,25	9.356.663,81
3. Deudas en moneda distinta del euro	-	-	-	-
4. Fianzas y depósitos recibidos a largo plazo	209.601,20	203.978,50	205.520,73	199.418,57
5. Operaciones de intercambio financiero	-	-	-	-
III. Desembolsos pendientes sobre acciones no exigidos	-	-	-	-
D. Acreedores a Corto Plazo	18.972.174,42	21.993.871,24	21.368.515,99	14.192.870,89
I. Emisiones de obligaciones y otros valores negociables	-	-	-	-
1. Obligaciones y bonos a corto plazo	-	-	-	-
2. Deudas representadas en otros valores negociables	-	-	-	-
3. Intereses de obligaciones y otros valores	-	-	-	-
4. Deudas en moneda distinta del euro	-	-	-	-

Pasivo	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
II. Otras deudas a corto plazo	7.058.285,77	8.885.279,16	9.795.810,68	3.885.594,48
1. Deudas con entidades de crédito	5.553.632,53	7.027.777,37	6.802.806,79	1.878.331,97
2. Otras deudas	8.544,28	342.324,71	1.410.885,12	412.533,36
3. Deudas en moneda distinta del euro	-	-	-	-
4. Fianzas y depósitos recibidos a corto plazo	1.496.108,96	1.515.177,08	1.582.118,77	1.594.729,15
5. Operaciones de intercambio financiero	-	-	-	-
III. Acreedores	11.913.888,65	13.108.592,08	11.572.705,31	10.307.276,41
1. Acreedores presupuestarios	8.988.600,22	10.764.610,50	9.141.222,22	6.346.837,14
2. Acreedores no presupuestarios	1.485.970,31	1.508.621,08	1.574.644,77	3.458.349,40
3. Acreedores por administración de recursos por cuenta de otros entes públicos	-	-	-	-
4. Administraciones públicas	672.230,44	637.185,71	648.126,46	433.967,90
5. Otros acreedores	767.087,68	198.174,79	208.711,86	68.121,97
IV. Ajustes por periodificación	-	-	-	-
E. Provisiones para Riesgos y Gastos a Corto Plazo	-	-	-	-
Total Pasivo (A+B+C+D+E)	238.095.649,59	249.301.003,77	251.338.087,64	256.148.119,50

Cuenta de resultados 2009 - 2012

Debe	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
1. Reducción de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-	-	-	-
2. Aprovisionamientos	-	-	-	-
a. Consumo de mercaderías	-	-	-	-
b. Consumo de materias primas y otras materias	-	-	-	-
c. Otros gastos externos	-	-	-	-
3. Gastos de funcionamiento de los servicios y prestaciones sociales	53.567.724,56	48.154.279,88	47.957.909,95	50.738.650,77
a. Gastos de personal	25.041.111,72	24.389.488,75	23.739.519,81	22.842.592,36
a.1. Sueldos, salarios y asimilados	19.240.928,39	18.671.268,60	18.206.141,76	16.648.218,68
a.2. Cargas sociales	5.800.183,33	5.718.220,15	5.533.378,05	6.194.373,68
b. Prestaciones sociales	-	-	-	-
c. Dotaciones para amortizaciones de inmovilizado	-	-	-	-
d. Variación de provisiones de tráfico	224.773,16	292.532,55	-109.848,45	3.560.344,46
d.1. Variación de provisiones de existencias	-	-	-	-
d.2. Variación de provisiones y pérdidas de créditos incobrables	224.773,16	292.532,55	-109.848,45	3.560.344,46
e. Otros gastos de gestión	27.343.718,43	22.815.827,25	23.262.500,04	22.353.198,00
e.1. Servicios exteriores	27.294.560,45	22.762.300,93	23.209.179,63	22.298.266,89
e.2. Tributos	49.157,98	53.526,32	53.320,41	54.931,11
e.3. Otros gastos de gestión corriente	-	-	-	-
f. Gastos financieros y asimilables	958.121,25	656.431,33	1.065.738,55	1.982.515,95
f.1. Por deudas	958.121,25	656.431,33	1.065.738,55	1.406.446,63
f.2. Pérdidas de inversiones financieras	-	-	0,00	576.069,32
g. Variación de las provisiones de inversiones financieras	-	-	-	-
h. Diferencias negativas de cambio	-	-	-	-
i. Gastos de operaciones de intercambio financiero	-	-	-	-
4. Transferencias y subvenciones	10.634.991,18	10.251.373,87	10.548.262,47	10.151.816,81
a. Transferencias y subvenciones corrientes	8.344.695,16	7.891.706,64	7.602.829,38	6.939.257,90
b. Transferencias y subvenciones de capital	2.290.296,02	2.359.667,23	2.945.433,09	3.212.558,91
5. Pérdidas y gastos extraordinarios	609.849,59	124.393,31	1.191.047,05	2.320.961,48
a. Pérdidas procedentes de inmovilizado	-	-	-	-
b. Variación de las provisiones de inmovilizado	-	-	-	-

Debe	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
c. Pérdidas por operaciones de endeudamiento	-	-	-	-
d. Gastos extraordinarios	-	-	3.888,87	251,78
e. Gastos y pérdidas de otros ejercicios	609.849,59	124.393,31	1.187.158,18	2.320.709,70
Ahorro	20.869.055,54	12.004.316,15	2.524.758,69	479.025,17

Haber	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
1. Ventas y prestaciones de servicios	316.430,64	255.677,57	280.472,37	331.420,39
a. Ventas				
b. Prestaciones de servicios	316.430,64	255.677,57	280.472,37	331.420,39
b.1. Prestación de servicios en régimen de derecho privado				
b.2. Precios públicos por prestación de servicios o realización de actividades	316.430,64	255.677,57	280.472,37	331.420,39
2. Aumento de existencias de productos terminados y en curso de fabricación				
3. Ingresos de gestión ordinaria	38.021.170,00	36.133.234,82	36.200.240,80	37.798.567,87
a. Ingresos tributarios	36.326.612,69	36.184.903,50	36.200.240,80	37.798.567,87
a.1. Impuestos propios	19.968.812,23	20.853.602,91	21.612.754,96	22.536.727,65
a.2. Impuestos cedidos	1.996.387,71	2.722.637,51	2.376.199,26	2.873.456,59
a.3. Tasas	12.670.109,75	12.608.663,08	12.157.195,50	12.129.552,46
a.4. Contribuciones especiales	18.030,36	0,00	54.091,08	258.831,17
a.5. Otros ingresos tributarios	1.673.272,64	0,00		
b. Ingresos urbanísticos	1.694.557,31	-51.668,68		
4. Otros ingresos de gestión ordinaria	2.107.547,58	2.123.640,53	7.291.513,97	2.972.873,08
a. Reintegros	111.391,65	13.612,00	43.207,19	40.114,52
b. Trabajos realizados por la entidad				
c. Otros ingresos de gestión	1.285.394,73	1.767.991,99	6.768.373,12	2.436.361,05
c.1. Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	1.285.394,73	1.767.991,99	6.768.373,12	2.436.361,05
c.2. Exceso de provisiones de riesgos y gastos				
d. Ingresos de participaciones en capital				
e. Ingresos de otros valores negociables y de créditos del activo inmovilizado	14.670,15	0,00	0,00	27.791,83
f. Otros intereses e ingresos asimilados	696.091,05	342.036,54	479.933,66	468.605,68
f.1. Otros intereses	696.091,05	342.036,54	479.933,66	468.605,68
f.2. Beneficios en inversiones financieras				
g. Diferencias positivas de cambio				
h. Ingresos de operaciones de intercambio financiero				
5. Transferencias y subvenciones	43.058.706,96	30.044.394,25	18.396.800,95	20.856.534,21
a. Transferencias corrientes	15.235.071,47	10.712.075,14	9.028.816,83	15.024.507,66
b. Subvenciones corrientes	4.185.549,97	6.248.758,30	4.726.031,11	2.626.471,58

Haber	Ejercicio 2009	Ejercicio 2010	Ejercicio 2011	Ejercicio 2012
c. Transferencias de capital	118.376,42	59.188,21	-31.500,00	0,00
d. Subvenciones de capital	23.519.709,10	13.024.372,60	4.673.453,01	3.205.554,97
6. Ganancias e ingresos extraordinarios	2.177.765,69	1.977.416,04	52.950,07	1.731.058,68
a. Beneficios procedentes del inmovilizado	0,00	1.183.376,52		
b. Beneficios por operaciones de endeudamiento				
c. Ingresos extraordinarios	0,00	716.635,91	3.888,87	0,00
d. Ingresos y beneficios de otros ejercicios	2.177.765,69	77.403,61	49.061,20	1.731.058,68
Desahorro				

Liquidación del presupuesto de gastos 2010

Capítulo	Créditos Iniciales	Modificaciones de Créditos	Créditos Definitivos	Gastos Comprometidos	Obligaciones Reconocidas Netas	Pagos	Obligaciones Pendientes de Pago a 31 de Diciembre	Remanentes de Crédito
1. Gastos de Personal	26.107.070,71	77.559,27	26.184.629,98	25.698.685,19	24.389.488,75	23.927.285,32	462.203,43	1.795.141,23
2. Gastos en Bienes Corrientes y Servicios	22.692.139,49	1.628.153,33	24.320.292,82	23.647.938,96	22.776.402,19	18.161.917,97	4.614.484,22	1.543.890,63
3. Gastos Financieros	1.024.557,19	-221.528,08	803.029,11	689.903,25	656.431,33	637.432,06	18.999,27	146.597,78
4. Transferencias corrientes	7.831.682,49	572.436,72	8.404.119,21	8.240.772,59	7.891.706,64	6.991.076,77	900.629,87	512.412,57
6. Inversiones Reales	20.054.563,77	23.296.301,63	43.350.865,40	17.692.865,77	14.111.703,14	11.310.347,44	2.801.355,70	29.239.162,26
7. Tansferencias de Capital	8.051.780,53	3.705.929,68	11.757.710,21	4.748.162,77	2.359.667,23	2.359.667,23	0,00	9.398.042,98
8. Activos financieros	12.000,00	0,00	12.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00
9. Pasivos financieros	5.562.176,92	1.007.402,81	6.569.579,73	6.125.750,12	6.125.750,12	5.637.584,26	488.165,86	443.829,61
TOTAL	91.335.971,10	30.066.255,36	121.402.226,46	86.844.078,65	78.311.149,40	69.025.311,05	9.285.838,35	43.091.077,06

Liquidación del presupuesto de gastos 2011

Capítulo	Créditos Iniciales	Modificaciones de Créditos	Créditos Definitivos	Gastos Comprometidos	Obligaciones Reconocidas Netas	Pagos	Obligaciones Pendientes de Pago a 31 de Diciembre	Remanentes de Crédito
1. Gastos de Personal	24.889.294,14	15.187,32	24.904.481,46	23.739.519,81	23.739.519,81	23.275.919,76	463.600,05	1.164.961,65
2. Gastos en Bienes Corrientes y Servicios	22.526.956,93	1.706.157,76	24.233.114,69	23.560.719,99	22.902.806,84	17.987.247,31	4.915.559,53	1.330.307,85
3. Gastos Financieros	1.312.929,45	0,00	1.312.929,45	982.034,23	982.034,23	971.951,54	10.082,69	330.895,22
4. Transferencias corrientes	7.889.132,18	141.357,32	8.030.489,50	7.870.412,69	7.602.829,38	6.599.535,82	1.003.293,56	427.660,12
6. Inversiones Reales	16.894.806,78	13.434.973,62	30.329.780,40	8.253.196,12	7.790.266,30	7.065.076,62	725.189,68	22.539.514,10
7. Transferencias de Capital	7.226.093,28	2.480.328,25	9.706.421,53	3.288.927,84	2.945.433,09	2.945.433,09	0,00	6.760.988,44
8. Activos financieros	12.000,00	1.200,00	13.200,00	1.200,00	0,00	0,00	0,00	13.200,00
9. Pasivos financieros	7.037.525,08	0,00	7.037.525,08	5.615.821,70	5.615.821,70	5.521.792,22	94.029,48	1.421.703,38
TOTAL	87.788.737,84	17.779.204,27	105.567.942,11	73.311.832,38	71.578.711,35	64.366.956,36	7.211.754,99	33.989.230,76

Liquidación del presupuesto de gastos 2012

Capítulo	Créditos Iniciales	Modificaciones de Créditos	Créditos Definitivos	Gastos Comprometidos	Obligaciones Reconocidas Netas	Pagos	Obligaciones Pendientes de Pago a 31 de Diciembre	Remanentes de Crédito
1. Gastos de Personal	24.284.729,05	-460.155,70	23.824.573,35	22.238.034,09	21.835.419,21	21.405.511,09	429.908,12	1.989.154,14
2. Gastos en Bienes Corrientes y Servicios	21.339.319,77	1.855.303,96	23.194.623,73	22.499.403,70	21.958.115,02	18.443.727,31	3.514.387,71	1.236.508,71
3. Gastos Financieros	1.230.596,84	303.704,32	1.534.301,16	1.490.150,95	1.490.150,95	1.184.324,72	305.826,23	44.150,21
4. Transferencias corrientes	7.278.664,35	117.652,33	7.396.316,68	7.285.757,66	6.939.257,90	6.528.743,75	410.514,15	457.058,78
6. Inversiones Reales	13.166.245,77	8.639.497,10	21.805.742,87	5.711.505,87	5.131.044,47	4.059.702,65	1.071.341,82	16.674.698,40
7. Transferencias de Capital	4.967.131,02	388.114,93	5.355.245,95	4.888.597,38	2.882.778,36	2.550.969,67	331.808,69	2.472.467,59
8. Activos financieros	12.000,00	1.200,00	13.200,00	1.200,00	300,00	300,00	0,00	12.900,00
9. Pasivos financieros	6.769.999,10	798.629,91	7.568.629,01	1.662.055,37	1.662.055,37	1.662.055,37	0,00	5.906.573,64
TOTAL	79.048.685,90	11.643.946,85	90.692.632,75	65.776.705,02	61.899.121,28	55.835.334,56	6.063.786,72	28.793.511,47

Liquidación del presupuesto de ingresos 2010

Capítulo	Previsiones presupuestarias iniciales	Modificaciones de previsiones presupuestarias	Previsiones presupuestarias definitivas	Derechos Reconocidos	Derechos Anulados	Derechos Cancelados	Derechos Reconocidos Netos	Recaudación Neta	Derechos Pendientes de Cobro a 31 de Diciembre	Exceso/defecto previsión
1. Impuestos directos	21.964.590,00	0,00	21.964.590,00	22.082.492,21	123.351,04	0,00	21.959.141,17	20.641.500,87	1.317.640,30	-5.448,83
2. Impuestos indirectos	2.706.020,00	0,00	2.706.020,00	2.194.959,36	223.999,55	0,00	1.970.959,81	1.970.959,81	0,00	-735.060,19
3. Tasas y otros ingresos	14.834.995,36	713.650,73	15.548.646,09	14.207.143,66	84.983,48	0,00	14.122.160,18	12.278.808,64	1.843.351,54	-1.426.485,91
4. Transferencias corrientes	17.862.478,87	1.361.280,89	19.223.759,76	18.385.745,05	51.427,43	0,00	18.334.317,62	16.941.679,99	1.392.637,63	-889.442,14
5. Ingresos patrimoniales	793.000,00	0,00	793.000,00	878.231,99	1.399,54	0,00	876.832,45	817.539,50	59.292,95	83.832,45
6. Enajenación de inversiones reales	15.300.000,00	0,00	15.300.000,00	0,00	7.453,52	0,00	-7.453,52	-7.453,52	0,00	-15.307.453,52
7. Transferencias de capital	10.300.709,95	11.347.354,26	21.648.064,21	12.003.117,26	0,00	0,00	12.003.117,26	8.344.902,73	3.658.214,53	-9.644.946,95
8. Activos financieros	12.000,00	16.643.969,48	16.655.969,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-16.655.969,48
9. Pasivos financieros	7.562.176,92	0,00	7.562.176,92	2.455.754,35	0,00	0,00	2.455.754,35	2.455.754,35	0,00	-5.106.422,57
TOTAL	91.335.971,10	30.066.255,36	121.402.226,46	72.207.443,88	492.614,56	0,00	71.714.829,32	63.443.692,37	8.271.136,95	-49.687.397

Liquidación del presupuesto de ingresos 2011

Capítulo	Previsiones presupuestarias iniciales	Modificaciones de previsiones presupuestarias	Previsiones presupuestarias definitivas	Derechos Reconocidos	Derechos Anulados	Derechos Cancelados	Derechos Reconocidos Netos	Recaudación Neta	Derechos Pendientes de Cobro a 31 de Diciembre	Exceso/defecto previsión
1. Impuestos directos	22.845.980,00	0,00	22.845.980,00	22.403.980,02	219.462,52	0,00	22.184.517,50	20.847.849,25	1.336.668,25	-661.462,50
2. Impuestos indirectos	2.822.160,73	0,00	2.822.160,73	2.643.624,37	93.555,23	0,00	2.550.069,14	2.550.069,14	0,00	-272.091,59
3. Tasas y otros ingresos	15.279.860,36	715.061,83	15.994.922,19	15.002.391,42	410.616,83	0,00	14.591.774,59	12.440.967,62	2.150.806,97	-1.403.147,60
4. Transferencias corrientes	17.448.664,53	912.527,43	18.361.191,96	18.426.341,44	412.392,46	0,00	18.013.948,98	16.906.914,34	1.107.034,64	-347.242,98
5. Ingresos patrimoniales	5.390.000,00	0,00	5.390.000,00	5.201.539,15	0,00	0,00	5.201.539,15	5.149.020,52	52.518,63	-188.460,85
6. Enajenación de inversiones reales	14.295.032,25	0,00	14.295.032,25	5.275,29	44.215,16	0,00	-38.939,87	-41.078,92	2.139,05	-14.333.972,12
7. Transferencias de capital	5.955.439,48	2.434.433,66	8.389.873,14	4.673.453,01	31.500,00	0,00	4.641.953,01	3.139.435,96	1.502.517,05	-3.747.920,13
8. Activos financieros	12.000,00	9.532.616,58	9.544.616,58	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-9.544.616,58
9. Pasivos financieros	3.739.600,49	4.184.564,77	7.924.165,26	1.508.086,13	0,00	0,00	1.508.086,13	1.508.086,13	0,00	-6.416.079,13
TOTAL	87.788.737,84	17.779.204,27	105.567.942,11	69.864.690,83	1.211.742,20	0,00	68.652.948,63	62.501.264,04	6.151.684,59	-36.914.993,48

Liquidación del presupuesto de ingresos 2012

Capítulo	Previsiones presupuestarias iniciales	Modificaciones de previsiones presupuestarias	Previsiones presupuestarias definitivas	Derechos Reconocidos	Derechos Anulados	Derechos Cancelados	Derechos Reconocidos Netos	Recaudación Neta	Derechos Pendientes de Cobro a 31 de Diciembre	Exceso/defecto previsión
1. Impuestos directos	22.774.041,86	0,00	22.774.041,86	23.993.187,82	370.856,90	0,00	23.622.330,92	22.252.211,42	1.370.119,50	848.289,06
2. Impuestos indirectos	2.647.500,70	0,00	2.647.500,70	1.856.062,25	175.487,07	0,00	1.680.575,18	1.680.461,17	114,01	-966.925,52
3. Tasas y otros ingresos	15.415.600,00	621.518,03	16.037.118,03	15.799.211,01	331.109,37	0,00	15.468.101,64	12.823.166,55	2.644.935,09	-569.016,39
4. Transferencias corrientes	16.602.006,56	9.423,00	16.611.429,56	17.712.861,51	855.705,37	0,00	16.857.156,14	15.200.379,64	1.656.776,50	245.726,58
5. Ingresos patrimoniales	220.900,00	0,00	220.900,00	256.291,52	0,00	0,00	256.291,52	178.375,75	77.915,77	35.391,52
6. Enajenación de inversiones reales	7.943.661,97	0,00	7.943.661,97	276.093,35	0,00	0,00	276.093,35	276.093,35	0,00	-7.667.568,62
7. Transferencias de capital	7.046.661,33	1.511.038,76	8.557.700,09	3.464.492,44	169.693,51	0,00	3.294.798,93	2.915.169,04	379.629,89	-5.262.901,16
8. Activos financieros	12.000,00	5.156.809,62	5.168.809,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-5.168.809,62
9. Pasivos financieros	6.386.313,48	4.345.157,44	10.731.470,92	7.788.513,69	0,00	0,00	7.788.513,69	7.788.513,69	0,00	-2.942.957,23
TOTAL	79.048.685,90	11.643.946,85	90.692.632,75	71.146.713,59	1.902.852,22	0,00	69.243.861,37	63.114.370,61	6.129.490,76	-21.448.771,38

Resultado presupuestario 2010

Nombre del Estado	Derechos reconocidos netos	Obligaciones Reconocidas Netas	Ajustes	Resultado Presupuestario
a. Operaciones corrientes	57.263.411,23	55.714.028,91	0,00	1.549.382,32
b. Otras operaciones no financieras	11.995.663,74	16.471.370,37	0,00	-4.475.706,63
I. Total operaciones no financieras (a+b)	69.259.074,97	72.185.399,28	0,00	-2.926.324,31
II. Activos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Pasivos financieros	2.455.754,35	6.125.750,12	0,00	-3.669.995,77
RESULTADO PRESUPUESTARIO DEL EJERCICIO (I+II+III)	71.714.829,32	78.311.149,40	0,00	-6.596.320,08
AJUSTES:				
IV. Créditos gastados financiados con remanente de tesorería para gastos generales	0,00	0,00	7.300.753,92	0,00
V. Desviaciones de financiación negativas del ejercicio	0,00	0,00	3.722.438,77	0,00
VI. Desviaciones de financiación positivas del ejercicio	0,00	0,00	3.321.514,09	7.701.678,60
RESULTADO PRESUPUESTARIO AJUSTADO (I+II+III+IV+V+VI)	0,00	0,00	0,00	1.105.358,52

Resultado presupuestario 2011

Nombre del Estado	Derechos reconocidos netos	Obligaciones Reconocidas Netas	Ajustes	Resultado Presupuestario
a. Operaciones corrientes	62.541.849,36	55.227.190,26	0,00	7.314.659,10
b. Otras operaciones no financieras	4.603.013,14	10.735.699,39	0,00	-6.132.686,25
I. Total operaciones no financieras (a+b)	67.144.862,50	65.962.889,65	0,00	1.181.972,85
II. Activos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00
III. Pasivos financieros	1.508.086,13	5.615.821,70	0,00	-4.107.735,57
RESULTADO PRESUPUESTARIO DEL EJERCICIO (I+II+III)	68.652.948,63	71.578.711,35	0,00	-2.925.762,72
AJUSTES:				
IV. Créditos gastados financiados con remanente de tesorería para gastos generales	0,00	0,00	1.095.349,70	0,00
V. Desviaciones de financiación negativas del ejercicio	0,00	0,00	6.382.887,94	0,00
VI. Desviaciones de financiación positivas del ejercicio	0,00	0,00	1.887.233,78	5.591.003,86
RESULTADO PRESUPUESTARIO AJUSTADO (I+II+III+IV+V-VI)	0,00	0,00	0,00	2.665.241,14

Resultado presupuestario 2012

Nombre del Estado	Derechos reconocidos netos	Obligaciones Reconocidas Netas	Ajustes	Resultado Presupuestario
a. Operaciones corrientes	57.884.455,40	52.222.943,08	0,00	5.661.512,32
b. Otras operaciones no financieras	3.570.892,28	8.013.822,83	0,00	-4.442.930,55
I. Total operaciones no financieras (a+b)	61.455.347,68	60.236.765,91	0,00	1.218.581,77
II. Activos financieros	0,00	300,00	0,00	-300,00
III. Pasivos financieros	7.788.513,69	1.662.055,37	0,00	6.126.458,32
RESULTADO PRESUPUESTARIO DEL EJERCICIO (I+II+III)	69.243.861,37	61.899.121,28	0,00	7.344.740,09
AJUSTES:				
IV. Créditos gastados financiados con remanente de tesorería para gastos generales	0,00	0,00	696.988,53	0,00
V. Desviaciones de financiación negativas del ejercicio	0,00	0,00	2.313.188,34	0,00
VI. Desviaciones de financiación positivas del ejercicio	0,00	0,00	3.480.781,07	-470.604,20
RESULTADO PRESUPUESTARIO AJUSTADO (I+II+III+IV+V-VI)	0,00	0,00	0,00	6.874.135,89

ANEXO 3

Indicadores financieros, patrimoniales y presupuestarios

25. Indicadores financieros, patrimoniales y presupuestarios.

1. *Indicadores financieros y patrimoniales.*

- a) LIQUIDEZ INMEDIATA: Refleja el porcentaje de deudas presupuestarias y no presupuestarias que pueden atenderse con la liquidez inmediatamente disponible.

$$\frac{\text{Fondos líquidos}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Fondos líquidos: Efectivo y otros activos líquidos equivalentes.

- b) LIQUIDEZ A CORTO PLAZO: Refleja la capacidad que tiene la entidad para atender a corto plazo sus obligaciones pendientes de pago.

$$\frac{\text{Fondos líquidos} + \text{Derechos pendientes de cobro}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- c) LIQUIDEZ GENERAL. Refleja en qué medida todos los elementos patrimoniales que componen el activo corriente cubren el pasivo corriente.

$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

- d) ENDEUDAMIENTO POR HABITANTE: En las entidades territoriales y sus organismos autónomos, este índice distribuye la deuda total de la entidad entre el número de habitantes.

$$\frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Número de habitantes}}$$

- e) ENDEUDAMIENTO: Representa la relación entre la totalidad del pasivo exigible (corriente y no corriente) respecto al patrimonio neto más el pasivo total de la entidad.

$$\frac{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}}{\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente} + \text{Patrimonio neto}}$$

- f) **RELACIÓN DE ENDEUDAMIENTO:** Representa la relación existente entre el pasivo corriente y el no corriente.

$$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo no corriente}}$$

- g) **CASH – FLOW:** Refleja en que medida los flujos netos de gestión de caja cubren el pasivo de la entidad.

$$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Flujos netos de gestión}} + \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Flujos netos de gestión}}$$

Flujos netos de gestión: Importe de los “Flujos netos de efectivo por actividades de gestión” del estado de flujos de efectivo.

- h) **RATIOS DE LA CUENTA DEL RESULTADO ECONÓMICO PATRIMONIAL.**

Para la elaboración de las siguientes ratios se tendrán en cuenta las equivalencias con los correspondientes epígrafes de la cuenta del resultado económico patrimonial de la entidad:

ING.TRIB.: Ingresos tributarios y urbanísticos.

TRANSFR.: Transferencias y subvenciones recibidas.

V. Y PS.: Ventas y prestación de servicios.

G. PERS.: Gastos de personal.

TRANSFC.: Transferencias y subvenciones concedidas.

APROV.: Aprovisionamientos.

- 1) Estructura de los ingresos.

INGRESOS DE GESTIÓN ORDINARIA (IGOR)			
ING. TRIB / IGOR	TRANSFR / IGOR	V y PS / IGOR	Resto IGOR / IGOR

2) Estructura de los gastos.

GASTOS DE GESTIÓN ORDINARIA (GGOR)			
G. PERS. / GGOR	TRANSFC / GGOR	APROV / GGOR	Resto GGOR / GGOR

- 3) Cobertura de los gastos corrientes: Pone de manifiesto la relación existente entre los gastos de gestión ordinaria y los ingresos de la misma naturaleza.

$$\frac{\text{Gastos de gestión ordinaria}}{\text{Ingresos de gestión ordinaria}}$$

2. Indicadores presupuestarios

a) *Del presupuesto de gastos corriente:*

- 1) **EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE GASTOS:** Refleja la proporción de los créditos aprobados en el ejercicio que han dado lugar a reconocimiento de obligaciones presupuestarias.

$$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Créditos definitivos}}$$

- 2) **REALIZACIÓN DE PAGOS:** Refleja la proporción de obligaciones reconocidas en el ejercicio cuyo pago ya se ha realizado al finalizar el mismo con respecto al total de obligaciones reconocidas.

$$\frac{\text{Pagos realizados}}{\text{Obligaciones reconocidas netas}}$$

- 3) **GASTO POR HABITANTE:** Para las entidades territoriales y sus organismos autónomos, este índice distribuye la totalidad del gasto presupuestario realizado en el ejercicio entre los habitantes de la entidad.

$$\frac{\text{Obligaciones reconocidas netas}}{\text{Número de habitantes}}$$

- 4) **INVERSIÓN POR HABITANTE:** Para las entidades territoriales y sus organismos autónomos, este índice distribuye la totalidad del gasto

presupuestario por operaciones de capital realizado en el ejercicio entre el número de habitantes de la entidad.

Obligaciones reconocidas netas (Capítulos 6 y 7)

Número de habitantes

- 5) ESFUERZO INVERSOR: Muestra la proporción que representan las operaciones de capital realizadas en el ejercicio en relación con la totalidad de los gastos presupuestarios realizados en el mismo.

Obligaciones reconocidas netas (Capítulos 6 y 7)

Total obligaciones reconocidas netas

b) Del presupuesto de ingresos corriente:

- 1) EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE INGRESOS: Refleja la proporción que sobre los ingresos presupuestarios previstos suponen los ingresos presupuestarios netos, esto es, los derechos reconocidos netos.

Derechos reconocidos netos

Previsiones definitivas

- 2) REALIZACIÓN DE COBROS: Refleja la proporción que suponen los cobros obtenidos en el ejercicio sobre los derechos reconocidos netos.

Recaudación neta

Derechos reconocidos netos

- 3) AUTONOMÍA: Muestra la proporción que representan los ingresos presupuestarios realizados en el ejercicio (excepto los derivados de subvenciones y de pasivos financieros) en relación con la totalidad de los ingresos presupuestarios realizados en el mismo.

Derechos reconocidos netos

(Capítulos 1 a 3, 5, 6 y 8 + transferencias recibidas)

Total derechos reconocidos netos

- 4) AUTONOMÍA FISCAL: Refleja la proporción que representan los ingresos presupuestarios de naturaleza tributaria realizados en el ejercicio en relación con la totalidad de los ingresos presupuestarios realizados en el mismo.

Derechos reconocidos netos
(de ingresos de naturaleza tributaria)

Total derechos reconocidos netos

- 5) SUPERÁVIT (O DÉFICIT) POR HABITANTE en las entidades territoriales y sus organismos autónomos:

Resultado presupuestario ajustado

Número de habitantes

c) *De presupuestos cerrados*

- 1) REALIZACIÓN DE PAGOS: Pone de manifiesto la proporción de pagos que se han efectuado en el ejercicio de las obligaciones pendientes de pago de presupuestos ya cerrados.

Pagos

Saldo inicial de obligaciones (+/-modificaciones y anulaciones)

- 2) REALIZACIÓN DE COBROS: Pone de manifiesto la proporción de cobros que se han efectuado en el ejercicio relativos a derechos pendientes de cobro de presupuestos ya cerrados.

Cobros

Saldo inicial de derechos (+/-modificaciones y anulaciones)

Bibliografía

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AECA (1997) *“La Contabilidad de Gestión en las Entidades Públicas. Documento N° 15”*, Madrid, España.

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AECA *“Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral”*, Madrid, España. ISBN: 84-89959-41-2

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

AECA (2002) *“Un Sistema de Indicadores de Gestión para los Ayuntamientos. Documento N 26”*, Madrid, España. ISBN.: 84-89959-51-X

Ayuntamiento de Palencia. (2014). *Plan Estratégico*. Consultado el 15 de mayo de 2014, de www.aytopalencia.es/plan-estrategico

Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés. (2007, junio). *El Cuadro de Mando Integral en el Sector Público Local: El caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés*.

Consultado el 1 de abril de 2014, de www.sfo.santcugat.cat/files/

[3-159454-annex/Doc02.pdf](#)

CONGRESO DE LOS DIPUTADOS. (2013, 6 de septiembre). *121/000058 Proyecto de Ley de racionalización y sostenibilidad de la Administración Local*. pp. 1-32.

Consultado el 5 de febrero de 2014, de www.congreso.es/public_oficiales/L10/

[/CONG/BOCG/A/BOCG-10-A-58-1.PDF](#).

FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (2006) *“Guía para la Implantación de un Sistema de Costes para la Administración Local”*, Madrid, España.

Intervención General de la Administración del Estado. IGAE (2004) *“Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas”*, Madrid, España.

Junta de Andalucía. Conserjería de Gobernación. (2004). *“Cuadro de Mando Integral para los Ayuntamientos de Menos de 50.000 habitantes”*, Andalucía, España. Consultado el 15 de abril de 2014, de www.juntadeandalucia.es/administracionlocalyrelacionesinstitucionales/cms/ocms/portal/AdministracionLocal/Publicaciones/cuadro_mando_integral.html

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. (2010, 28 de abril). *Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública*. pp. 36960-37270. Consultado el 10 de enero de 2014, de www.boe.es/boe/dias/2010/04/28/pdfs/BOE-A-2010-6710.pdf. ISSN: 0212-033X

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. (2011, 6 de agosto). *Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública*. pp. 89.955-89.988. Consultado el 23 de enero de 2014, de www.boe.es/boe/dias/2011/08/06/pdfs/BOE-A-2011-13514.pdf. ISSN: 0212-033X

MINISTERIO DE HACIENDA Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. (2013, 3 de octubre). *Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local*. pp. 80.311-80.687. Consultado el 2 de febrero de 2014, de www.boe.es/boe/dias/2013/10/03/pdfs/BOE-A-2013-10268.pdf. ISSN: 0212-033X

Portal de Rendición de Cuentas. (2014). *Consulta de entidades y cuentas*. Consultado el 10 de febrero de 2014, de www.rendiciondecuentas.es/es/consultadeentidadesycuentas/

Portal de Rendición de Cuentas. (2014). *Indicadores de la cuenta general de las corporaciones locales*. Consultado el 18 de abril de 2014, de www.rendiciondecuentas.es/es/noticias/indicadores.html

YETANO, A. (2005) *“Hacia la gestión estratégica en la administración local: El Balanced Scorecard”*. Tesis doctoral de la Universidad de Zaragoza, España.

Zulay Garavís, Y. (2008) *“el Control de Gestión en los Ayuntamientos Venezolanos”*. Tesis doctoral de la Universidad de Valladolid, España.