

Guía para la Implantación de un sistema de costes en la Administración Local



FEDERACION ESPAÑOLA DE
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

	<u>Página</u>
PRESENTACIÓN	7
PRÓLOGO	9
1. INTRODUCCIÓN:	11
1.1. Marco del proyecto	11
1.2. Equipo de trabajo.....	11
1.3. Objetivos	14
1.4. Destinatarios.....	15
2. METODOLOGÍA DE COSTES APLICADA A LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES. MARCO CONCEPTUAL.	17
2.1. Situación actual de la aplicación de la metodología de costes en el ámbito de la Administración Local en España.....	17
2.2. El análisis de la estructura organizativa de la gestión de los servicios municipales como paso previo imprescindible para poder implantar el sistema de costes	21
2.3. Avances metodológicos en el cálculo de costes que aporta el Proyecto de la FEMP.....	29
3. CÁLCULO DE COSTES DE LOS SERVICIOS SOCIALES, DEPORTIVOS Y DE RECOGIDA DE RESIDUOS.	41
3.1. Implantación del sistema de costes propuesto.....	41
3.2. Criterios generales de imputación de costes a los servicios :...	42
3.2.1. Estructura del coste de los servicios	42
3.2.2. Estructura y contenido de las fichas de costes del catálogo de prestaciones de los servicios municipales objeto de estudio:...	49
3.2.2.1. Servicios Sociales	49

	<u>Página</u>
3.2.2.2. Deportes.....	51
3.2.2.3 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos.....	59
3.3. Diseño de los procesos y mapas de actividades de los servicios objeto de estudio.....	62
3.4. Ejemplos ilustrativos de aplicación de la metodología propuesta	63
4. LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOGRAR LA COMPARABILIDAD ENTRE DIFERENTES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS MUNICIPALES.....	99
4.1. Indicadores de gestión aplicados a los servicios públicos locales Marco conceptual.....	99
4.1.1. Utilidad de los indicadores de gestión.....	99
4.1.2. Requisitos de los indicadores.....	101
4.1.3. Ventajas de los análisis comparativos.....	104
4.2. Cálculo de los indicadores de gestión de los servicios sociales deportivos y de recogida de residuos: aspectos generales	107
4.3. Indicadores diseñados y consensuados con los gestores para lograr la comparabilidad entre diferentes estructuras organizativas municipales:.....	109
4.3.1. Servicios sociales.....	112
4.3.1.1. Indicadores de actividad.....	112
4.3.1.2. Indicadores económicos.....	121
4.3.1.2.1. de Presupuesto.....	121
4.3.1.2.2. de Costes.....	124
4.3.1.3. Indicadores de entorno.....	126
4.3.2. Deportes.....	131
4.3.2.1. Indicadores de actividad.....	131
4.3.2.2. Indicadores económicos.....	133
4.3.2.2.1. de Presupuesto.....	133
4.3.2.2.2. de Costes.....	137
4.3.2.3. Indicadores de entorno.....	138
4.3.3. Recogida, tratamiento y eliminación de residuos.....	140
4.3.3.1. Indicadores de actividad.....	140

	<u>Página</u>
4.3.3.2. Indicadores económicos.....	153
4.3.3.2.1. de Presupuesto	153
4.3.3.2.2. de Costes	154
4.3.3.3. Indicadores de entorno	155
4.4. Tabla-resumen de vinculaciones entre indicadores	157
4.5. Tabla de valores de los indicadores para el año 2004	166
4.6. Conclusiones sobre los valores de los indicadores mediante la aplicación del análisis estadístico	176
5. RESUMEN DEL DOCUMENTO.....	203
6. ANEXOS:	205
<i>ANEXO I:</i>	
- Trazas de coste, mapas de actividades y asignación de recursos a los procesos de servicios sociales	205
<i>ANEXO II:</i>	
- Trazas de coste, mapas de actividades y asignación de recursos a los procesos del servicio municipalizado de deportes.....	273
<i>ANEXO III:</i>	
- Trazas de coste, mapas de actividades y asignación de recursos a los procesos del servicio de recogida, tratamiento y eliminación de residuos	286
<i>ANEXO IV:</i>	
- Glosario de términos.....	295
<i>ANEXO V:</i>	
- Protocolo del proyecto.....	298
<i>ANEXO VI:</i>	
- Situación actual de la implantación de sistemas de costes en la Administración Pública de los principales países de la OCDE.....	305
<i>ANEXO VII:</i>	
- Experiencias nacionales e internacionales en la aplicación normalizada de indicadores	316

PRESENTACIÓN

Los Gobiernos Locales y en particular los Ayuntamientos son las instituciones públicas más cercanas al ciudadano y las que mayor prestación de servicios pone a su disposición.

En la actualidad el catálogo de servicios que prestan los Ayuntamientos a los ciudadanos ha crecido muy por encima de la financiación que estas instituciones reciben para llevar a cabo esa prestación con la lógica consecuencia de déficit financiero que esta situación conlleva.

La Asamblea General de la FEMP de 2003 aprobó la resolución vigésimo tercera en materia de Haciendas Locales según la cual se consideró que una de las prioridades en esta materia consistía en disponer de información estadística sobre el Gobierno y la Administración Local. Por ello uno de los estudios que deberían impulsarse desde la FEMP debía ser el análisis de los costes locales pero para ello se precisaba disponer de un sistema de imputación de costes que permitiese su aplicación extensiva y unificada entre los Ayuntamientos, Diputaciones, Cabildos y Consejos Insulares.

Por otra parte, en el marco de lo establecido por Ley 57/2003, de 16 de diciembre, sobre medidas urgentes para la mejora del Gobierno Local, por lo que se refiere a la necesidad de controlar el coste de los servicios locales, y la necesaria descentralización para una mejor gestión municipalizada de los servicios, parece evidente que el camino a seguir para adecuar la prestación de los mismos a su correcta financiación pasa necesariamente por conocer el coste de los servicios que se prestan; en efecto, la vinculación de esa financiación a diferentes niveles de la Administración local como la autonómica, pasa necesariamente por conocer el coste de los recursos consumidos para poder compartir con objetividad la financiación concedida, lo cual permite conseguir, como objetivo final, una mejora de la gestión municipal.

En Enero de 2003, la Federación Española de Municipios y Provincias, entendiendo que la Administración local debía dotarse de herramientas que mejorase la gestión y la eficiencia de los servicios que prestan a los ciudadanos, firmó con la Universidad Pública de Navarra un protocolo para poner en marcha un proyecto que permitiera implantar un metodología objetiva para calcular el coste de los servicios municipales. A este protocolo se han adherido 11 Ayuntamientos que junto con sus 9 universidades territoriales están desarrollando la implantación de un sistema de costes en base a una metodología común, tanto para conocer la

estructura del coste de los servicios municipales como para implantar criterios que permitan la comparabilidad de la gestión municipal entre diferentes Ayuntamientos.

El hecho de que el proyecto contemple, simultáneamente, el cálculo de los costes utilizando una metodología analítica fundamentada en la filosofía del sistema de costes basado en las actividades (Activity Based Cost) y el desarrollo de un catálogo de indicadores de gestión (priorizando los indicadores de eficiencia), supone dotar a los Ayuntamientos de una importante herramienta de gestión de vital trascendencia para negociar la financiación de los servicios compartidos con otras instituciones pero gestionados y prestados por los propios Ayuntamientos, como para mejorar la gestión municipal, esto es, introduciendo criterios de racionalidad y de eficiencia en la prestación de los servicios a los ciudadanos, que en cualquier caso solo puede redundar en un mejor aprovechamiento de los recursos públicos y de la calidad de los servicios prestados.

Celebro muy especialmente la publicación de este estudio al haber materializado uno de los objetivos de la última Asamblea de la Federación, no sin antes agradecer el excelente trabajo desarrollado por Ayuntamientos y Universidades coordinados desde la Comisión de Haciendas Locales de la FEMP.

Finalmente quiero, no solo recomendar la lectura de la experiencia contenida en este libro, sino además hacer un llamamiento al resto de Gobiernos Locales para que se sumen a la implantación de esta metodología común. Estoy convencido de que de su aplicación solamente podremos obtener ventajas que sin duda redundarán en la mejora de la gestión de los nuestros Gobiernos y, en definitiva, en beneficio de nuestros ciudadanos.

D. Heliodoro Gallego Cuesta

Alcalde de Palencia

Presidente de la FEMP

PRÓLOGO

El documento que presentamos es fruto del acuerdo firmado entre la Universidad Pública de Navarra y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) así como de la indispensable, intensa y positiva colaboración entre los ayuntamientos participantes en el proyecto y sus respectivas universidades, con la coordinación de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Se trata de la primera experiencia en el ámbito de la Administración Pública española, en la que se han aunado esfuerzos entre diferentes instituciones para poner en común la realidad de la gestión organizativa de los ayuntamientos, la aportación de la universidad como garante de la aplicación de una metodología de costes sólida y contrastada para su específica aplicación al sector de la Administración Local y la experiencia de la FEMP en promover iniciativas que impliquen mejoras para la gestión de las Entidades Locales.

Aunque esta experiencia piloto se desarrolla en el ámbito municipal, la implantación de esta metodología puede aplicarse en otras entidades públicas.

A modo de guía se recoge en el presente documento las pautas seguidas y los resultados alcanzados con esta experiencia, para llevar a cabo la implantación de un sistema de costes específicamente diseñado y adaptado a las necesidades de cálculo de costes e indicadores como herramientas fundamentales para mejorar la eficiencia de la gestión municipal.

El documento comienza con una introducción, a modo de preámbulo, sobre el marco del proyecto y los equipos de profesores de las universidades que han colaborado con sus ayuntamientos en la implantación del modelo común, para alcanzar los objetivos fijados en el protocolo que lo regula. En cuanto a su contenido, este se divide en los siguientes apartados:

- 1) El marco conceptual de la metodología utilizada para el cálculo de costes de los servicios municipales, que ha sido aplicada de forma común en todos los ayuntamientos, con el asesoramiento de su respectiva universidad y que ha permitido llevar a cabo la comparabilidad de los costes calculados para los servicios objeto de este estudio de los ayuntamientos adheridos al proyecto, sobre una base objetiva y fiable.
- 2) La descripción de los indicadores de gestión consensuados con los gestores de los servicios, como herramienta complementaria para una adecuada interpretación de los costes calculados.

La FEMP, a través de su Comisión de Haciendas Locales, ha coordinado los trabajos de planificación para alcanzar los objetivos fijados por los ayuntamientos, así como la homogeneización de conceptos de los equipos de profesores universitarios que han colaborado en el proyecto y que representan, en la actualidad, el primer grupo universitario de investigación en gestión municipal en España.

Estoy convencido de que este manual de aplicación práctica, ofrecerá sin duda una ayuda inestimable para el gestor local y, por supuesto, servirá como referencia para el cálculo del coste de los servicios públicos locales.

D. Juan María Vázquez García

Presidente de la Diputación de Badajoz

Presidente de la Comisión de Haciendas Locales de la FEMP

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Marco del proyecto:

La FEMP ha puesto en marcha, con este proyecto, una experiencia novedosa para ayudar a los ayuntamientos a implantar un sistema de costes e indicadores que les sea útil para mejorar la gestión de los servicios municipales, representando un hito muy importante en el marco de las buenas prácticas de gestión pública, que se están comenzando a desarrollar a nivel internacional .

El presente documento recoge los resultados alcanzados, tras haber implantado el sistema de costes e indicadores propuesto en tres servicios municipales (servicios sociales, deportes y recogida, tratamiento y eliminación de residuos) en los ayuntamientos adheridos a este proyecto, con el objeto de poder lograr la comparabilidad de la gestión en la prestación de estos servicios entre los ayuntamientos adheridos al proyecto cuyo protocolo se recoge en el ANEXO V de este documento.

Se trata de una primera fase que se pretende extender a otros servicios municipales, dado los resultados satisfactorios alcanzados, con el objeto de lograr la implantación integral de los costes e indicadores a todos los servicios que ayuden a mejorar la gestión y la toma de decisiones en los ayuntamientos.

1.2. Equipo de trabajo:

Esta experiencia se ha desarrollado con la colaboración de tres instituciones: la Federación Española de Municipios y Provincias, los ayuntamientos adheridos al proyecto y las universidades territoriales que colaboran en la implantación del modelo de costes e indicadores con sus respectivos ayuntamientos, de acuerdo con el protocolo de colaboración que se recoge en anexo a este documento.

Al proyecto, iniciado en mayo 2003, con la coordinación de D. Carlos Prieto Martín (Federación Española de Municipios y Provincias) y D. Helio Robleda Cabezas (Universidad Pública de Navarra), se han adherido 11 ayuntamientos y 9 universidades que se recogen en el cuadro siguiente:

AYUNTAMIENTO	UNIVERSIDAD	Grupo de Investigación
<p>Albacete</p>  <p>Coordinador: Miguel ESCRIBANO</p>	<p>Castilla La Mancha</p> 	<p>Director equipo investigador: José ROJAS</p> <p>Equipo: Angel TEJADA Rosario PEREZ Raimundo GONZÁLEZ</p>
<p>Avilés</p>  <p>Coordinadora: Pilar GONZALEZ</p>	<p>Oviedo</p> 	<p>Director equipo investigador: Antonio LÓPEZ</p> <p>Equipo: Belén GONZÁLEZ</p>
<p>Barcelona</p>  <p>Ajuntament de Barcelona</p> <p>Coordinador: Guillem SÁNCHEZ</p>	<p>Barcelona Facultad de Económicas</p> 	<p>Director equipo investigador: Nuria BOSCH</p> <p>Equipo: Daniel MAS FONT Marta MAS HERRANZ</p>
<p>Gijón</p>  <p>Coordinador: José Luis PABLOS</p>	<p>Oviedo</p> 	<p>Director equipo investigador: Antonio LÓPEZ</p> <p>Equipo: José Luis PABLOS Beatriz RODRÍGUEZ</p>
<p>Girona</p>  <p>Ajuntament de Girona</p> <p>Coordinador: Carlos MERINO</p>	<p>Girona</p> 	<p>Director equipo investigador Josep VIÑAS</p>
<p>Málaga</p>  <p>Coordinador: Rafael SEQUEIRA</p>	<p>Málaga</p>  <p>UNIVERSIDAD DE MÁLAGA</p>	<p>Director equipo investigador Daniel CARRASCO</p> <p>Equipo: Andrés NAVARRO Dionisio BUENDÍA Virginia LLORENTE María José VALENCIA Joaquín SÁNCHEZ</p>

AYUNTAMIENTO	UNIVERSIDAD	Grupo de Investigación
<p>Madrid</p>  <p><i>Coordinadora:</i> Rosana NAVARRO</p>	<p>Universidad Complutense</p> 	<p><i>Directora equipo investigador</i> Clara Isabel MUÑOZ</p> <p>Equipo: María CAMPOS Elena URQUÍA</p>
	<p>Universidad Politécnica de Madrid</p> 	<p><i>Director equipo investigador</i> José María de MIGUEL</p> <p>Equipo: Javier RODRÍGUEZ Elisa CANO</p>
<p>Pamplona</p>  <p><i>Coordinador:</i> Iñigo HUARTE</p>	<p>Universidad Pública de Navarra</p> 	<p><i>Director equipo investigador</i> Helio ROBLEDA</p> <p>Equipo: Karen MORENO Belén SOLA</p>
<p>San Cugat del Vallés</p>  <p><i>Coordinador:</i> Francesc CARULLA</p>	<p>Barcelona Escuela de Empresariales</p> 	<p><i>Director equipo investigador</i> Xavier GARCÍA</p>
<p>Valencia</p>  <p>AJUNTAMENT DE VALENCIA</p> <p><i>Coordinador:</i> Jesús GORDILLO</p>	<p>Universidad de Valencia</p> 	<p><i>Director equipo investigador</i> Vicente RIPOLL</p> <p>Equipo: Carmen TAMARIT Mercedes BARRACHINA</p>
<p>Vitoria-Gasteiz</p>  <p><i>Coordinador:</i> Ignacio DIEZ</p>	<p>Universidad Pública de Navarra</p> 	<p><i>Director equipo investigador</i> Helio ROBLEDA</p> <p>Equipo: Karen MORENO</p>

En cada universidad un equipo de profesores universitarios expertos en contabilidad pública y costes, desarrolla el modelo base para su implementación en su correspondiente ayuntamiento, en el que se utiliza una metodología común fundamentada en el análisis de los procesos de gestión de los servicios y la asignación de los consumos de recursos a los mismos, teniendo en cuenta la incidencia de la estructura organizativa de cada ayuntamiento en la prestación de los servicios municipales.

1.3. Objetivos:

Los objetivos de este proyecto se han vertebrado entorno a la implantación de un sistema de costes en la Administración Local que suponga la mejora de la gestión pública, la consecución de los logros incrementando la eficiencia de los medios y recursos, el cambio de la cultura de la organización, la generación de demandas de información, el incremento de la transparencia, y la necesidad de la comparabilidad en base a unos indicadores relevantes de la gestión local. Es decir, se pretende, en el marco de la doctrina de la Nueva Gestión Pública, generar una sistemática de elaboración de información para la gestión, que sea útil para los usuarios (gestores, gobernantes, ciudadanos e instituciones tales como el Tribunal de Cuentas) facilitando la toma de decisiones y la rendición de cuentas. Este proyecto ha conseguido el objetivo de la elaboración de una tabla de indicadores para la comparabilidad en la administración local, en una concepción muy cercana a la experiencia de la Audit Commission, ya que es la primera vez que en España se realiza un proyecto consensuado por los gestores y en el que participa el ámbito universitario.

En esta misma línea es necesario resaltar que igualmente se han tenido en cuenta los fines de la contabilidad pública expuestos en la Ley General Presupuestaria de 26 de noviembre de 2003 respecto a la determinación de los costes de los servicios públicos y el suministro de información útil para la toma de decisiones.

Por todo ello, el proyecto de la FEMP ha tenido como objetivo principal implantar un sistema de costes en los ayuntamientos capaz de responder a sus necesidades, teniendo en cuenta la compleja estructura organizativa y de gestión de estas instituciones.

Para conseguir ese objetivo ha sido necesario, en primer lugar, mejorar la metodología del cálculo de los costes de los servicios municipales. El marco conceptual de esta metodología se fundamenta en el paradigma de la utilidad de la información que se plasma en el diseño de un sistema de costes analíticos. Este sistema aporta ventajas en su aplicación frente a los tradicionalmente empleados por cuanto prescinde del cálculo de costes globales poco representativos de la estructura real de consumos de recursos por los servicios municipales prestados y consigue calcular costes unitarios útiles para la toma de decisiones.

Con la implantación del sistema propuesto, siguiendo el modelo que recoge los protocolos de cálculo de los costes unitarios de las prestaciones (véase a este respecto los ANEXOS I, II y III de este documento), se ha logrado alcanzar otro objetivo: comparar, con la mayor objetividad posible, los costes de esas prestaciones teniendo en cuenta las diferentes estructuras organizativas de los ayuntamientos adheridos al proyecto.

Por último otro de los objetivos logrados, ha sido completar la implantación del sistema de costes propuesto, con la elaboración de un catálogo de indicadores de gestión (de actividad, presupuestarios y de entorno), que representa un importante valor añadido del proyecto, poniendo así a disposición de los gestores municipales de los tres servicios objeto de estudio en esta primera fase, una información adicional de gran utilidad para conocer con más objetividad la compleja realidad de la gestión municipal y completar el sistema contable de las administraciones locales. El proceso que se ha seguido para establecer el catálogo de indicadores que se recoge en este documento, se asienta en la elaboración de una metodología explicativa que asegure la verificabilidad y fiabilidad de la definición, contenido y cálculo de cada uno de los indicadores consensuados con los gestores, con el objeto de evitar, en su caso, la interpretación perversa de los valores alcanzados de esos indicadores.

1.4. Destinatarios:

Los principales destinatarios del sistema de costes, desde la primera concepción del proyecto, han sido los gestores de las administraciones locales, ya que el proyecto se basa en el desarrollo de una herramienta que les ayude a mejorar la gestión y a racionalizar el consumo de recursos necesarios para la prestación de los servicios, en definitiva, a optimizar el empleo de los medios utilizados para prestar los servicios a los ciudadanos.

Nos referimos tanto a los gestores directos, esto es, los responsables inmediatos de los servicios como a los directores de las áreas en la que se estructura la organización de las prestaciones y también a los gestores institucionales cuyas decisiones político-estratégicas precisan del soporte de información sobre la gestión municipal que esté respaldada por la aplicación de herramientas fundamentadas en los costes y los indicadores. Además, es evidente que si se pone al alcance del gestor, sea cual sea el lugar que éste ocupe en la organización de la institución local, un sistema de costes complementado con indicadores de gestión con los que se identifica y le ofrece confianza, se sentirá respaldado para mejorar la transparencia en la toma de decisiones y transmitir información sobre su gestión.

Para ello, se ha diseñado un sistema de costes fácilmente entendible por cualquier usuario, fundamentado en la traza del coste que refleja el itinerario de los recursos consumidos por la prestación del servicio cuyo coste es objeto de cálculo. Este sistema aporta por ello simplicidad y no ofrece dificultades para su comprensión ya que se concibe desde y para el gestor, de ahí que su participación en el diseño de la traza del coste y sobre todo en la recogida de la información para su implantación sean fundamentales, si nos referimos al gestor directo, pero también para impulsar la implantación del sistema si se trata de los gestores situados en la dirección de la política de gestión municipal. La contribución del gestor a implantar el sistema de costes e indicadores, asegura su participación y también su motivación para actualizar en años posteriores el sistema implantado. Se logra así disponer de una información multipropósito que ayuda a:

1. Mejorar el cálculo de costes unitarios por prestación, al tratarse de un sistema analítico específicamente pensado para dar respuesta a ese cálculo en el ámbito de la compleja estructura organizativa de los ayuntamientos.

2. Ofrecer, a través del diseño de los procesos y del mapa de actividades de éstos, una visión del volumen de actividad del ayuntamiento de gran interés para mejorar la eficiencia en la gestión de los servicios y contribuir a implantar, por ejemplo, programas de calidad y por supuesto a elaborar un cuadro de mando integral con contenido estratégico bien definido sobre costes e indicadores de gestión. De este modo el conjunto de procesos con sus actividades permiten un conocimiento claro de la gestión y en base a este conocimiento emprender actuaciones de redistribución o de racionalización de los recursos consumidos. Este valor añadido que aporta el sistema de costes que hemos implantado ha estado siempre ausente de los sistemas tradicionalmente empleados para calcular el coste de los servicios municipales.

El conocimiento simultáneo de los costes unitarios de las prestaciones y de la actividad desarrollada por el ayuntamiento que queda plasmada en el mapa de actividades que identifica a cada uno de los procesos de la estructura de gestión municipal, constituyen dos pilares fundamentales para emprender programas de mejora de la organización municipal cuyo resultado inmediato es una gestión más eficiente de los servicios.

2. METODOLOGÍA DE COSTES APLICADA A LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES. MARCO CONCEPTUAL.

2.1. Situación actual de la aplicación de la metodología de costes en el ámbito de la Administración Local en España.

La preocupación a lo largo de los últimos años en el Sector Público español por mejorar la eficiencia de los servicios implantando instrumentos para gestionar los recursos públicos con mayor racionalidad, ha llevado al legislador a exigir que tales herramientas se incorporen al sistema de información contable de las administraciones públicas. Evidentemente, las recientes leyes promulgadas en el ámbito de la Administración Local, han incorporado esa necesidad de mejorar la gestión de los servicios municipales, sobre todo por el importante papel que en la vida pública tienen las administraciones locales que son las que más servicios públicos ponen a disposición de los ciudadanos. Precisamente esa mayor cercanía de esta administración al ciudadano, ha supuesto un acicate más para los políticos para que se desarrollen instrumentos de gestión en el sector local con mayor rapidez en los últimos años que en el resto de la Administración Pública española.

Un buen ejemplo de esta preocupación a nivel de la Administración Local es este proyecto que ha puesto en marcha la FEMP, con el objeto de proveer a los ayuntamientos de un sistema de costes adaptado a las necesidades de esta administración que siga una metodología común y permita la comparabilidad entre las diferentes formas de organizar la gestión municipal.

Sin embargo, la trayectoria seguida hasta fechas muy recientes en las que van apareciendo iniciativas de este tipo, ha sido lenta y muy a menudo acompañada de serias dificultades para implantar estas herramientas y ello debido principalmente por un lado, a la no obligación o exigencia promovida por el legislador de implantar estos instrumentos y por otro a las políticas presupuestarias, ya caducadas en la actualidad, de no incentivar la aplicación de esos instrumentos para generar una cultura del coste en la administración pública. No obstante, el cambio de rumbo es evidente y cada vez se impone como una necesidad urgente entrar en la implantación de sistemas de costes como primera piedra angular de los instrumentos de gestión para posicionarse sobre la realidad de la gestión de la entidad pública que implanta el sistema.

Ahora bien, ante esta necesidad generalmente indiscutible y que desde el posicionamiento institucional e incluso político es una evidencia, la situación actual es que no se ha producido en España, ni desde el ámbito de los organismos de control de la Administración Pública ni tampoco desde el ámbito profesional y universitario, un desarrollo de metodologías para implantar costes e indicadores de gestión específicamente pensadas para cada uno de los sectores de la Administración Pública (como piezas fundamentales y completar así el sistema integrado de información contable en el sector público)⁽¹⁾. Existe por ello, en la actualidad un cierto desfase entre la necesidad de contar con instrumentos de gestión suficientemente contrastados (esto es, con experiencia en su aplicación) y la oferta de una metodología probada que dé respuestas a esas necesidades. El protocolo que en Enero 2003 firmaron la Federación Española de Municipios y Provincias y la Universidad Pública de Navarra, es sin duda un caso evidente para cubrir ese desfase en la Administración Local, del que en este documento presentamos los resultados alcanzados de esta positiva experiencia.

Precisamente con el objeto de converger en aportar una metodología específica para calcular costes de los servicios municipales e implantar un sistema adecuado a las necesidades de la gestión municipal, hemos analizado los estudios de costes que han publicado ayuntamientos de diferente tamaño con el objeto de indagar cual ha sido la metodología aplicada en los mismos. Sin ánimo de extender nuestra exposición sobre este particular, si que nos parece importante destacar que como denominador común todos ellos proyectan, exclusivamente, los datos de la contabilidad presupuestaria al cálculo de los costes, con mayor o menor fortuna, sin que hayamos encontrado estudios que muestren especial preocupación por identificar, previo al cálculo, la incidencia de la estructura organizativa de gestión sobre la que se asienta la prestación de los servicios municipales.

Casi siempre el cálculo de los costes de los servicios ha sido iniciativa de los responsables de la contabilidad en el ayuntamiento, con el objeto de justificar tasas y precios públicos pero sin implicar, salvo raras excepciones y de forma muy puntual, a los gestores responsables de los servicios y en contrapartida sin que los responsables del cálculo tuvieran información sobre la realidad de la gestión de la prestación de los servicios.

Así pues, esta debilidad que presentan los citados estudios radica en limitar la aplicación del sistema de costes a los gastos contables del presupuesto ejecutado y liquidado tomando como base para esa imputación los programas contables (también llamados centros de costes) en los que se agrupan los gastos globalmente, llegando en el mejor de los casos a una simple localización de los citados gastos en unidades funcionales de gasto (UFG), en un intento de descender a una contabilización de los mismos en unidades más analíticas o por-menorizadas que ayuden a una mejor distribución del gasto global.

⁽¹⁾ Son, sin duda, de gran ayuda todos los trabajos desarrollados sobre este particular tanto por la Intervención General de la Administración del Estado (I.G.A.E.), que ha publicado recientemente (año 2004) un documento sobre Principios generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas, así como los documentos elaborados en el seno de la Comisión de Principios de Contabilidad de Gestión de la A.E.C.A.

Los gestores que han mostrado su preocupación por la implantación de un sistema de costes en su ayuntamiento e incluso por una contabilidad analítica, muy a menudo y a pesar de su meritorio esfuerzo, han sucumbido en el intento de llevar a cabo una verdadera implantación de un sistema de costes; ello es fácilmente comprensible desde una perspectiva como la que nos ha proporcionado el proyecto de la FEMP, ya que el esfuerzo que esos gestores han realizado no se ha visto recompensado con los frutos de ese trabajo y ello por motivos que saltan rápidamente a la luz: una implantación que sólo se fundamenta, en sacar los datos sobre gasto de la contabilidad está condenada desde el principio a un rotundo fracaso.

Así pues, los estudios de costes que se hacen desde "la lejanía", esto es, sin que exista una implicación de todos los gestores, no resisten un análisis en profundidad; en nuestra opinión ello es debido a las siguientes causas:

- a) La escasez de personal técnico experto en la Administración Pública con sólida formación en aplicar metodologías de costes suficientemente probadas, es una realidad, a lo que se une que generalmente quien calcula los costes, muy a menudo, desconoce cómo se prestan los servicios. No es en absoluto una crítica negativa, ya que son muy pocos los ayuntamientos que disponen de técnicos con este nivel de formación y que además los que valerosamente se dedican a ello, ponen todo su empeño pero lo hacen "en solitario", y sin duda siempre presionados por tener que elaborar una memoria económica en la que justificar el coste de la tasa o precio público que se va a implantar o modificar. Evidentemente, esta tarea es una de las muchas que ese profesional ha de desempeñar entre sus cometidos, por lo que difícilmente es posible plantearse un análisis de cual es realmente el volumen de recursos comprometidos en la prestación del servicio al desconocer a quien le toca hacer el cálculo, la compleja organización municipal que, muy difícilmente, puede vislumbrarse a través de la estructura presupuestaria de los centros o programas de gastos contables, ya que esta estructura no refleja el itinerario de la actividad y de los recursos implicados en la prestación de los servicios.
- b) Por otro lado, el gestor responsable del servicio, si bien cada vez muestra un mayor interés por disponer de herramientas de gestión (principalmente costes e indicadores), no suele encontrar el interlocutor válido que le transmita con claridad la utilidad de esas herramientas y en cualquier caso, si motivado por disponer de ellas se ha prestado a colaborar, generalmente, el resultado no ha sido el deseado por no haber acertado el interlocutor en aplicar la metodología correcta y este es precisamente el elemento fundamental: con frecuencia el interlocutor desconoce la gestión del servicio y la forma de organizar esa gestión, ya que muy a menudo su misión ha consistido en enviar fichas a rellenar con los datos sobre gastos para calcular los costes, sin que se haya producido la colaboración imprescindible entre ambos. Como insistiremos más adelante, en el Proyecto FEMP hemos sido muy conscientes de que ésta no es la forma de involucrar al gestor del servicio para que se sienta participe de la implantación del sistema y lo entienda; *sin esta colaboración, nunca tendrá motivación para hacer suyo ese sistema.*

-
- c) La incipiente pero cada vez más pujante necesidad de que en la Administración Pública en general, y en particular, en la Administración Local se incorpore la cultura del coste, suele presentarse como la excusa de que implantar herramientas de gestión lleva tiempo, pero en realidad esto no es una excusa válida. Hoy en día se dan las condiciones más que suficientes para que las instituciones públicas colaboren en mejorar la gestión de los servicios públicos, por lo que pueden ponerse en marcha iniciativas como la del Proyecto FEMP que aúnen esfuerzos contando para ello con el apoyo de las universidades que pueden ayudar con sus investigaciones a suplir o a complementar las carencias anteriormente señaladas. Además el desarrollo de la informática contribuye en gran medida a que en la actualidad se pueda implantar un sistema de costes y asegurar la continuidad de su aplicación, para que el gestor disponga de una herramienta válida en el tiempo y afianzar sus decisiones; si bien estas herramientas deben estar siempre supeditadas a la concepción integral, dinámica y participativa del análisis del coste y no al revés.

Las limitaciones anteriormente comentadas de los sistemas de costes empleados han llevado a calcular los costes de los servicios sin que estos incorporen la totalidad de los recursos consumidos en la prestación atendiendo a la actividad y la estructura real de la gestión de esa prestación. Esos sistemas se han fundamentado en calcular costes globales de los servicios acudiendo al reparto de los costes comunes (deducidos de los gastos contables de los programas del presupuesto), utilizando para ello claves de reparto vinculadas a los programas, esto es, unidades de medida de esos programas muy genéricas y en absoluto representativas de la actividad y de los consumos de recursos específicos que corresponden a cada prestación vinculada a un centro responsable de la gestión del que emanan prestaciones diferentes tanto en consumo de recursos como en la forma de gestionar cada una de ellas. Además, las claves de reparto son cuanto menos representativas de la actividad, cuanto más servicios están vinculados al programa contable responsable de su prestación. Teniendo en cuenta que es creciente el desarrollo de prestaciones y que están son heterogéneas, menos útil resulta el cálculo de costes empleando esta metodología tradicional, fundamentada en unidades de costes globales obtenidas a través de la aplicación de tales claves de reparto.

Así pues:

- a) No es posible aplicar el reparto de los costes a través de claves representativas de la actividad global de los centros, cuando se produce una heterogeneidad importante de los portadores de coste de los servicios que se generan a través de ese centro y que además no consumen los mismos recursos.
- b) No se puede fundamentar el reparto de los costes comunes en las claves de reparto que estén vinculadas exclusivamente a la estructura presupuestaria (centro o programas en los que se agrupan los gastos) de la entidad que gestiona las prestaciones. El sistema de coste completo tradicionalmente aplicado tiene precisamente su punto fuerte en este aspecto, lo

que le convierte en poco útil para ser aplicado como herramienta que aporte luz a la toma de decisiones.

- c) La cada vez más compleja actividad municipal (tanto por el crecimiento del número de servicios puestos a disposición del ciudadano, como por las formas de gestionar esos servicios), convierte en cada vez más inútil seguir calculando costes empleando este tipo de metodología.

Esto es, sin duda una gran ineficiencia de la información contable que desde la contabilidad presupuestaria se suministra al gestor. Esa ineficiencia tiene su origen en lo que anteriormente hemos expuesto, esto es, que quien tiene que tomar decisiones sobre los recursos totales a consumir para prestar un determinado servicio no tiene en su poder la información real sobre esos consumos, por la sencilla razón de que existe una casi total ausencia de información sobre esa imputación total de los costes a los servicios prestados.

El sistema de costes debe permitir superar estas distorsiones, por lo que en primer lugar debe ser capaz de recoger adecuadamente la totalidad de los costes imputados a cada una de las prestaciones en las que se divide el servicio ofertado, atendiendo tanto a la forma de gestión como al volumen de recursos totales que consumen cada una de ellas.

2.2 El análisis de la estructura organizativa de la gestión de los servicios municipales como paso previo imprescindible para poder implantar el sistema de costes.

La complejidad de las administraciones locales, cuya actividad se organiza en centros en los que la responsabilidad de la ejecución del gasto y el cálculo de los costes de los servicios prestados, muy a menudo no guardan correlación, esto es, que el centro responsable del servicio no controla la totalidad de los gastos que deben imputarse a los servicios, lleva a que todo intento de obtener costes realmente representativos de los gastos efectivamente implicados en la prestación de los servicios sin más análisis que los que se derivan de los contabilizados en los programas contables, no conduce más que a un callejón sin salida en el que el propio gestor del servicio no ve reflejada la realidad de los consumos implicados en esa prestación (esto es, no está en la línea de lo que para él, podría llamarse coloquialmente el coste intuitivo).

De este modo, deben identificarse las diferencias que para aplicar un sistema de costes en la Administración Local presenta el sistema organizativo de la gestión municipal.

- 1) En primer lugar, es frecuente que la estructura orgánica, esto es, los centros responsables de los servicios prestados, agrupen a estas prestaciones de forma muy heterogénea por motivos sencillamente políticos o de conveniencia de acuerdo con las estrategias planteadas por la Corporación Local. Así es frecuente, que si bien la prestación final del servicio sea muy similar entre diferentes ayuntamientos, la gestión del mismo y el centro responsable no sean coincidentes (a modo de ejemplo, puede citarse el caso de las prestaciones de drogodependencia a la población marginal de una ciudad que en algunos casos se

localizan en programas contables vinculados al área sanitaria de la entidad local y en otras entidades locales son claramente una prestación del área social). Esta vinculación condiciona el coste final del servicio, sin duda alguna.

- 2) En la estructura organizativa de las instituciones locales podemos diferenciar:
 - a) Que en un primer nivel se localizan los programas que agrupan a la estructura institucional del ayuntamiento y que no guardan relación directa alguna con los centros responsables de la prestación de los servicios en cuanto al consumo de recursos necesarios para realizar esa prestación, se trata de la llamada Tecnoestructura, que tiene por función principal la encomienda de la planificación y coordinación por grandes áreas de prestación de los servicios. Pueden calificarse de macro-áreas de las que cuelgan, por ejemplo, la agrupación de:
 - Servicios públicos locales: abastecimiento de agua, basuras, alcantarillado, vías urbanas, cementerios, matadero, transporte urbano.
 - Servicios del estado de bienestar: asistencia social, atención a inmigrantes, educación, sanidad, protección civil, cultura, escuelas infantiles, medio ambiente.

Como puede verse en el gráfico I que se recoge más adelante en este documento, la coordinación y planificación estratégica y de política institucional en la que se plasma la actividad de estas macro-áreas se estructura y organiza en Unidades Directivas que a modo de Staff participan en la dirección y gestión de las direcciones a las que están vinculadas los programas finalistas responsables de la prestación de los servicios al ciudadano. El gasto presupuestario de estas unidades es poco relevante frente al volumen del gasto municipal contabilizado en los programas finalistas, lo que en el sistema de costes implantado debe quedar claramente diferenciado, al objeto de analizar correctamente el coste de los recursos consumidos directamente por la prestación frente al coste indirecto que suponen las unidades directivas y que se encuentran muy alejadas de la prestación directa de los servicios al ciudadano.

Cierto es que el volumen de tales gastos indirectos guardan una relación directa con la estructura organizativa de cada ayuntamiento y que la cifra de estos gastos es superior cuanto mayor es el tamaño del ayuntamiento, pero no necesariamente proporcionales al volumen de servicios prestados y por ello a la actividad desarrollada. A lo anterior debe unirse que los gastos indirectos generados por los programas de la tecnoestructura no guardan relación con los gastos contabilizados en los programas finalistas que son los que prestan los servicios. Es decir, que la realidad demuestra que no siempre los gastos dedicados a la planificación y la coordinación de las áreas de gestión están pensados en función del volumen de actividad que desarrollan los programas finalistas encargados de la prestación final de los servicios que se les ha encomendado.

- b) Igualmente sucede con las direcciones generales de los programas a las cuales están vinculadas las unidades encargadas y responsables de los servicios prestados; si bien su localización es más cercana a la unidad que

presta el servicio al ciudadano, esos programas también ofrecen dificultades en su asignación al coste final de los servicios. Estas direcciones de áreas en las que se organizan y entorno a las cuales se vinculan los grandes grupos de servicios municipales (servicios sociales, deportes, educación, urbanismo, protección ciudadana, salud pública, etc...) constituyen el segundo nivel de la estructura organizativa municipal y su misión es la de apoyo económico-administrativo global a todas las prestaciones cuya responsabilidad recae verticalmente bajo su influencia, que no necesariamente es coincidente con la gestión realizada para que un determinado servicio llegue al ciudadano y por ello recoja la totalidad de los recursos consumidos.

- c) No solamente esta verticalidad de la organización municipal en tres niveles (macro-áreas de apoyo institucional, programas de dirección y unidades que finalmente son las responsables de la prestación del servicio al ciudadano), supone una complejidad para implantar el sistema de costes más adecuado en estas organizaciones, sino también la interdependencia que se produce entre diferentes áreas o programas que incide en la prestación final del servicio a los que hay que añadir aquellos programas que tienen un carácter central y que tienen como objetivo prestar apoyo al resto de los programas en los que se estructura la prestación de servicios (unidades de apoyo de carácter horizontal). Nos estamos refiriendo a centros tales como la Unidad de Mantenimiento que presta servicio al resto de las unidades del ayuntamiento y que incide en el coste final de las prestaciones, cuando tal unidad gestiona centralizadamente todas las peticiones internas del ayuntamiento. Este tipo de unidad reviste cada vez una mayor trascendencia en la prestación de los servicios municipales; en efecto, cualquier estrategia sobre racionalización del gasto lleva necesariamente a reorganizar los recursos en aras a conseguir a través de la centralización de unidades de apoyo en un solo servicio, evitar sobredimensionar gastos y en cualquier caso no incurrir en duplicidad de contrataciones.

Así pues, puede decirse que con carácter general los ayuntamientos presentan una estructura organizativa compleja y heterogénea, en tanto que por una parte los centros de responsabilidad a los que se vincula la prestación de los servicios reciben un apoyo de coordinación y planificación de una determinada área de esa organización y simultáneamente se produce un apoyo de programas, centros o unidades que ayudan a completar la prestación del servicio por parte de la unidad responsable de hacerla llegar al ciudadano. A modo de ejemplo, podemos citar la concesión de Licencias de actividad para apertura de nuevo establecimiento con obra, cuyo programa responsable puede ser la Unidad de Gerencia Urbanística, pero que para emitir la concesión de la licencia de actividad, debe solicitar un informe del área de Salud Pública (vinculada al departamento, por ejemplo de Medio Ambiente) teniendo en cuenta que tal licencia, en base a la actividad a desarrollar por el solicitante implica riesgos de contaminación acústica; además Gerencia de Urbanismo recibe apoyo del área a la que está adscrita (por ejemplo, dirección General del Departamento de Urbanismo) y también apoyo del Servicio Informático del ayuntamiento (unidad centralizada): el coste final de la licencia concedida ha de recoger el con-

sumo de todos estos recursos de acuerdo con el itinerario de gestión que identifica a la concesión de esta licencia como prestación de servicios. De ningún modo el coste de esta prestación podría calcularse, tal como sucede en la metodología tradicionalmente aplicada, a través de una clave de reparto que sirviera para imputar los gastos contables de la Unidad de Gerencia de Urbanismo globalmente a todo tipo de licencias, dado que ese coste no sería representativo del total de costes en los que realmente se incurre para gestionar esa prestación: quedarían también fuera los que corresponden a las unidades apoyo de otros programas (en nuestro caso los costes de los informes de Salud Pública del Departamento de Medio Ambiente y los de la Unidad central de Informática del ayuntamiento) así como los costes de la propia Unidad de Gestión Urbanística no recogidos en la contabilidad presupuestaria, como son las amortizaciones.

Para implantar el sistema de costes hemos clasificado los diferentes programas o centros de la estructura organizativa de los ayuntamientos en las siguientes categorías:

Programas o centros de costes de tecnoestructura, cuya misión es la de coordinar, planificar y divulgar las estrategias de la corporación municipal. Estos programas suelen agruparse en macro-áreas, que se desagregan en direcciones generales cuyos centros de costes tienen por objetivo el seguimiento de las unidades responsables de la prestación de los servicios a los ciudadanos. A estos programas les hemos denominado Unidades Directivas.

Programas o unidades de gestión centralizada cuyo objetivo es atender las necesidades de los programas finalistas responsables de la prestación de servicios. Se trata de conseguir un mejor aprovechamiento de los recursos creando unidades de apoyo al resto de los programas con el objeto de no duplicar gastos. Tal es el caso cuando se crea una unidad de servicios informáticos centralizada que atiende todas las peticiones de información, atención y aplicaciones informáticas del ayuntamiento, en vez de acudir a la contratación externa en base a las peticiones individuales de las diferentes áreas o programas municipales. Hemos denominado en el proyecto a estos centros de gastos unidades transversales cuya estructura organizativa es de carácter horizontal ya que la actividad que desarrollan apoyando al resto de los programas o centros se proyecta al resto de las unidades gestoras del ayuntamiento.

A lo anteriormente expuesto, también debe añadirse que esta organización municipal es objeto de una mayor complejidad en la gestión diaria, por cuanto que determinados programas vinculados a áreas o direcciones cuyo responsabilidad recae en gestores y como no en concejales distintos, se ponen de acuerdo por el propio sentido común o por conseguir una mejor eficiencia en la gestión municipal, en apoyar la prestación final de un servicio al ciudadano con los recursos cuya responsabilidad compete a un gestor diferente del que es responsable de esa prestación final. En muchas ocasiones, la mera coordinación en la prestación del servicio pone en evidencia esta realidad, sin embargo la estructura presupuestaria en la que se localizan los gastos no refleja esta realidad, dando así lugar a una ausencia de información en la contabilidad presupuestaria de los gastos que realmente ha supuesto la prestación final del servicio.

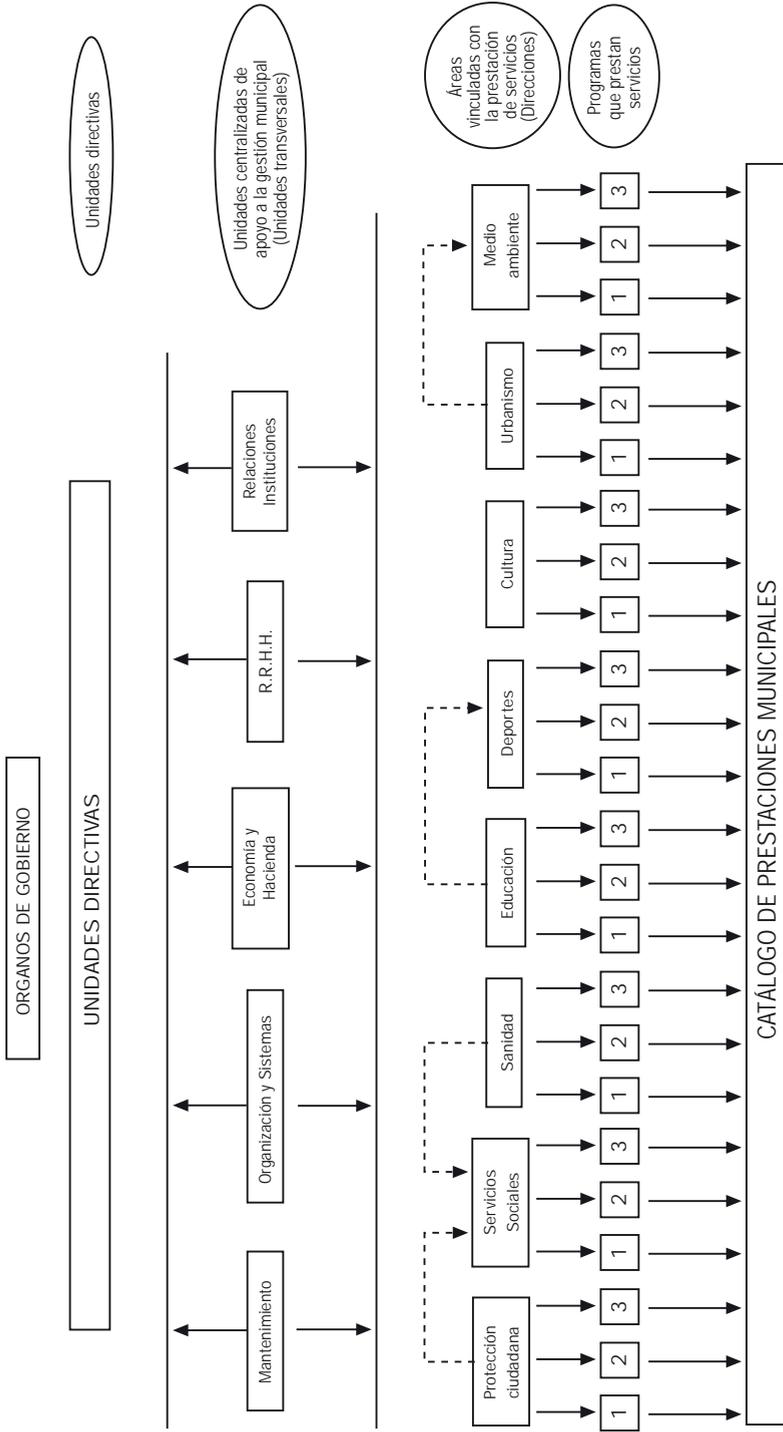
Son numerosos los casos en los que sucede esta situación, tal como por ejemplo el apoyo que presta Protección ciudadana a Cultura de un ayuntamiento en todos los actos culturales en los que se precisa la presencia de la Policía Local para garantizar la seguridad ciudadana. Tradicionalmente los estudios de costes no han entrado en valorar ese recurso adicional, cuyo reflejo contable presupuestario no está en el programa estructurado del área de cultura. Esta ausencia de cálculo de los costes finalistas de un servicio en los que no se incluyen los gastos incurridos desde otros programas que si participan en esa prestación final, tal como hemos comentado en el ejemplo expuesto anteriormente, es muy frecuente debido precisamente a la falta de reflejo en la contabilidad presupuestaria de estos gastos transversales y de apoyo. Sin duda el sistema de costes debe tener en cuenta esa transversalidad de la prestación, fruto del apoyo que representan estas unidades centralizadas de carácter horizontal. El efecto inmediato de esta ausencia de cálculo de estos costes de apoyo a la prestación finalista, es que no figura calculados en las memorias económico-financieras que obligatoriamente deben elaborar las corporaciones municipales cuando se fijan tasas o precios públicos de los servicios municipales, con la evidente distorsión en la toma de decisiones sobre ingresos municipales.

Partiendo de esta situación previa, en el proyecto de la FEMP hemos sido muy prudentes antes de implantar el sistema más adecuado y específico para dar respuesta a las necesidades de los gestores municipales en concreto, y al usuario de esta información en general, en analizar el peso y la relevancia que en el cálculo del coste final de los servicios tiene los gastos imputados a los programas de la tecnoestructura y de las unidades o centros de gestión de servicios centralizados que apoyan la prestación de los servicios finales (unidades transversales) . Sencillamente, este análisis inicial nos ha servido para detectar la relevancia que en el presupuesto municipal tiene los gastos indirectos presupuestarios de esos programas frente a los gastos contabilizados en los programas que gestionan la prestación final de los servicios municipales.

En el esquema siguiente recogemos, de forma gráfica, lo anteriormente comentado acerca de la interrelación entre la estructura organizativa y los diferentes centros de gasto en la gestión municipal.

Puede apreciarse en el gráfico 1 de una forma visible, el entramado real de los programas responsables de los servicios en aras a poner a disposición de los ciudadanos los servicios prestados. Esta interrelación de funciones entre los diferentes programas y unidades funcionales de gasto da lugar a una gestión de los servicios compleja y que ha de ser tenida en cuenta al implantar el sistema de costes que dé respuesta al cálculo correcto de los mismos, esto es, que aglutine los consumos de recursos implicados en la prestación de los servicios, reflejando fielmente esa interrelación. A ello se une, como queda recogido en el cuadro nº 1, en el que se ilustran ejemplos de prestaciones de diferentes programas, la heterogeneidad de las mismas y su agrupación entorno a esos programas difícilmente coincidentes si analizamos la estructura organizativa de los programas responsables de la prestación de los servicios en distintos ayuntamientos.

GRÁFICO I: ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES (A modo de ejemplo)



--- Apoyo de otros centros a la prestación final del servicio cuya responsabilidad corresponda a un centro gestor diferente.

**CUADRO nº 1:
EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE PROGRAMAS Y PRESTACIONES DEL GRÁFICO Nº 1**

Programas	Unidades Funcionales de Gasto (o procesos)	Tipo de prestaciones
Protección ciudadana: Policía Local	Centro de coordinación policial Unidad de Tráfico Unidad de denuncias e inspección Unidad de informes y registros	<ul style="list-style-type: none"> • Recepción de llamadas. • Comprobación y atención de la incidencia. • Accidentes atendidos. • Pruebas de alcoholemia. • Controles preventivos. • Pruebas deportivas. • Denuncias por delitos y faltas. • Intervenciones en materia de protección social. • Elaboración de informes internos (Policía Local) y externos.
Servicios sociales	Atención social de base Tercera Edad Infancia y familia Inserción social	<ul style="list-style-type: none"> • Información y orientación al ciudadano. • Centros socio-culturales para mayores. • Atención domiciliaria. • Centros de acogida para menores. • Atención a la población inmigrante. • Centros de acogida para mujeres maltratadas (Violencia de Género).
Sanidad	Promoción de la salud Sanidad alimentaria Laboratorio municipal Oficina municipal de información al consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de nutrición y dietética. • Programa de accidentes infantiles en centros escolares. • Control de alimentos y bebidas. • Cursos para manipuladores de alimentos. • Vigilancia del sector alimentario. • Análisis químico-físicos de alimentos. • Analítica microbiológica alimentaria. • Información al ciudadano. • Reclamaciones. • Mediaciones.

Programas	Unidades Funcionales de Gasto (o procesos)	Tipo de prestaciones
Educación	Escuelas infantiles Programas educativos	<ul style="list-style-type: none"> • Atención y educación de niños hasta tres años (cuna, gateo, mediano y mayor). • Escuela de padres. • Expresión y arte. • Programa vacacional.
Deportes	Cursos deportivos (oferta deportiva municipal) Usos libres en instalaciones y espacios deportivos Campañas deportivas	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades acuáticas. • Gimnasia de mantenimiento. • Aeróbic. • Piscina. • Cancha polideportiva. • Campo de fútbol. • Iniciación a la montaña. • Natación. • Patinaje.
Cultura	- Actividades culturales Congresos y turismo Centros culturales Archivo municipal	<ul style="list-style-type: none"> • Red municipal de bibliotecas. • Programas de verano. • Festejos. • Oficina municipal de turismo. • Actividades turísticas en la ciudad (galas, exposiciones, visitas temáticas). • Programación y difusión cultural (cursos). • Artes visuales (cursos y talleres). • Sección histórica. • Sección administrativa.
Urbanismo	Planeamiento y gestión urbanística Rehabilitación Vía Pública	<ul style="list-style-type: none"> • Concesión de licencias de obra. • Técnica de planeamiento. • Cartografía. • Rehabilitación de viviendas privadas. • Infraestructuras. • Desarrollo y renovación. • Inspección de obras.
Medio Ambiente	Actividades y control Gestión de residuos Planificación medioambiental Paisaje urbano	<ul style="list-style-type: none"> • Expedientes sancionadores. • Aguas y vertidos. • Limpieza y recogida. • Vertedero municipal. • Parques y jardines.

2.3. Avances metodológicos en el cálculo de costes que aporta el Proyecto de la FEMP.

El valor añadido que ha generado el proyecto de la FEMP radica en primer lugar, en haber analizado profundamente la estructura organizativa de las instituciones locales, para fundamentar el sistema de costes implantado.

Sin duda este es un primer paso imprescindible para decidir cual es la mejor opción entre los diversos modelos, para aplicar un sistema de costes que sea lo suficientemente robusto y permita un cálculo objetivo de los costes tanto para aplicarlo a las posibles tasas o precios públicos como para la toma de decisiones o mejorar la eficiencia de la prestación de los servicios municipales.

Ante la tesitura entre la necesidad de buscar un planteamiento práctico que evite el fracaso o la implantación de un sistema de costes que busque el dogmatismo y el análisis en puridad del cálculo de costes desde la vertiente estrictamente teórica, ha primado evidentemente el enfoque práctico pero sin descuidar el rigor metodológico en la implantación del sistema de costes, esto es buscar de verdad la implantación de una herramienta que ayude a la gestión y que también sea, en la medida de lo posible, de fácil aplicación. Tomando como guía orientativa esta filosofía, el proyecto de la FEMP ha buscado desde el inicio su apoyo en los gestores de los servicios, esto es, de los profesionales como concedores de las prestaciones que el ayuntamiento lleva a sus ciudadanos y de la forma en que las gestionan.

Por ello la implantación del sistema de costes se ha fundamentado en aplicar una metodología "ah hoc", esto es, específica y a medida del cálculo de los costes de los diversos servicios municipales.

Tras conocer la estructura de gestión de los servicios y de las prestaciones que se derivan de los mismos, es posible pensar en qué opción del sistema de coste completo es la más conveniente para llegar a calcular costes unitarios y abandonar la opción de cálculo de costes globales tradicional, obtenida exclusivamente desde la vertiente de la contabilidad presupuestaria.

El sistema de costes implantado ha de recoger:

- a) Los procesos y las actividades que permiten imputar los costes directos que representan el consumo de los recursos necesarios para la prestación del servicio, independientemente del programa contable de donde procedan en el ámbito de la estructura organizativa; esto es, que han de ser tenidos en cuenta, no solo los gastos controlados por el centro responsable de la prestación sino que son también costes directos de esa prestación, todos aquellos que se vinculen a esa prestación, con independencia de que pertenezcan a programas o centros de coste vinculados a otras áreas, pero que intervienen en la prestación de ese servicio, sin los cuales esa prestación no sería completa (esto es, la implicación de todos aquellos procesos que componen el itinerario de prestación del servicio). La acumulación de todos los costes directos de la prestación, rompe con la agrupación de los gastos en virtud de la estructura organizativa que a su vez la contabilidad presupuestaria repite fielmente, pero sin embargo es de crucial importancia que el cálculo de los costes de los servicios municipales se inicie de este modo, porque precisamente aquí está la base para que los costes así calculados

sean realmente representativos de los consumos necesarios para prestar esos servicios. La desvinculación de los gastos de los programas para asignarlos a los servicios en función de los recursos consumidos, con independencia de la localización presupuestaria de los mismos de acuerdo con la estructura organizativa de los centros de responsabilidad, arroja gran claridad sobre la gestión y la imputación de los recursos a los servicios y además permite que determinados costes no queden sin asignar a los servicios que los consumen ofreciendo, sin duda, una información muy importante sobre la gestión de estos servicios, tanto para conocer su coste final como para tomar decisiones sobre la conveniencia o no de externalizar un determinado servicio. En la medida en que se pueda avanzar en conocer con mayor precisión hasta donde llega el consumo total de recursos para prestar un servicio, esto es, transitar por los programas contables y los centros de responsabilidad implicados en la prestación final de un servicio, con mayor claridad podremos determinar el coste real del mismo.

Un ejemplo que puede ayudar a comprender el razonamiento anteriormente expuesto, sería el siguiente: el gestor de un servicio de guarderías municipales (escuelas infantiles) difícilmente podrá conocer el coste final de una plaza (tanto si el objeto del cálculo es fundamentar la tasa o precio público del servicio, como tomar decisiones sobre la gestión) a través de la contabilidad presupuestaria y por ende sobre los gastos contables, exclusivamente controlados desde su programa; cualquier cálculo del coste acudiendo simplemente a la asignación de los costes tomando los gastos contables (tanto presupuestarios como calculados internamente, suponiendo que disponga de un inventario permanente para poder calcular amortizaciones), sería incompleto ya que no dispondría de los conceptos de gastos que desde otros centros de responsabilidad (tales como la unidad central de mantenimiento y de otras unidades de apoyo administrativo) son necesarios para que se tengan en cuenta la totalidad de los recursos consumidos para calcular, entre otras magnitudes, el coste por tipo niño y plaza al año. Ahora bien, al citado gestor, experto conocedor de cómo se presta ese servicio, esto es, de la realidad que define la gestión de esa prestación, no se le escapa que no tiene toda la información y sin duda se sentirá insatisfecho con el cálculo del coste de esa plaza desde la contabilidad, ya que por experiencia sabe que “en la sombra” se están quedando otros gastos que generan costes pero que él no gestiona o controla y que no dispone de la información necesaria para determinar qué cantidad debe asignarse a la citada plaza.

Sirva este simple ejemplo, para poner de manifiesto la importancia de conocer el itinerario que sigue el recorrido de consumos que identifican la prestación del servicio en su totalidad, y que es el elemento fundamental para iniciar una adecuada asignación de costes a los servicios municipales. Sin duda, la complejidad de la prestación de algunos de estos servicios, nos lleva a tener que identificar, casi siempre, varios procesos diferentes que describen el itinerario completo a lo largo de cuyo recorrido, para llegar a un conocimiento exhaustivo de los recursos consumidos, han de imputarse esos recursos. Ese itinerario no está en la estructura organizativa en la que tradicionalmente se asienta la contabilidad presupuestaria, de ahí que cualquier cálculo de costes estrictamente fundamentado

en la misma contabilidad, cuando menos es incompleto y muy a menudo distorsionante de la realidad; es frecuente encontrar servicios municipales cuyos gastos más importantes no están en el programa responsable de la prestación de ese servicio; por ejemplo, el servicio municipal de deportes que cuenta con piscinas cubiertas, cuyos principales consumos (agua, combustible y limpieza, principalmente si se supone que tal espacio deportivo está destinado en la totalidad de su horario de apertura a usos libres, con el objeto de prescindir en este ejemplo del personal de monitorización), se contabilizan generalmente en una unidad apoyo de mantenimiento con el objeto de llevar a cabo un control centralizado del consumo energético. El programa contable del servicio de deportes, en sí, no recogería ni estos gastos ni tampoco los costes internamente calculados, como son el coste de la amortización de las instalaciones de ese espacio deportivo, que por tener carácter de extra-presupuestario, tampoco estaría reflejado en contabilidad correctamente asignado, aunque a lo sumo podría estar contabilizado con criterio exclusivamente financiero (costes histórico) y no económico (coste de reposición). En definitiva, cualquier cálculo de aproximación al coste de este espacio deportivo al que nos estamos refiriendo, tomando los datos desde la contabilidad presupuestaria no serviría absolutamente para ningún objetivo de gestión, ni de cálculo de tasa o precio público, al no recoger la contabilidad ningún de los gastos relevantes para prestar el servicio.

En efecto, conocer el itinerario de recursos que consumen cada servicio prestado ayuda a los gestores a tener una visión real no solo del cálculo del coste unitario de cada uno de los servicios, sino también de la actividad desarrollada por cada centro de responsabilidad y sobre todo de la prestación de recursos que para proporcionar un servicio al ciudadano se recibe o se transfiere a otros centros, con el consiguiente análisis del coste transferido.

Esta visión de la gestión del presupuesto aporta gran claridad para mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios. Sirva como ejemplo, para entender mejor el planteamiento anterior, el caso de una unidad centralizada de apoyo informático a todo el ayuntamiento con el objeto de evitar contrataciones externas individuales por áreas o departamentos. La contabilidad presupuestaria (gasto contable, estricto), no proporcionaría información adecuada sobre costes, ya que incluso induciría a error, al no poder identificar los portadores del consumo de los recursos de esa unidad. Sin embargo, es muy sencillo desvincular el gasto contable de los programas de esa unidad y diseñar los itinerarios de consumos (procesos) de acuerdo con las prestaciones internas recibidas por cada uno de las áreas, departamentos o secciones de todo el ayuntamiento que reciben el apoyo de esa unidad. Para ello, basta con diseñar los diferentes itinerarios de cada uno de los servicios que ha prestado la unidad centralizada de informática en apoyo de los servicios finalistas del resto de los departamentos. Solo es necesario conocer ese catálogo de prestaciones de la unidad central y determinar que consumos de recursos precisa cada prestación y cual ha sido la actividad desarrollada de cada prestación por la unidad central para cada departamento o sección. No serviría utilizar una clave de repar-

to (como por ejemplo el personal informático destinado en la unidad centralizada) para transferir los costes de esa unidad al resto del ayuntamiento; el diseño de los itinerarios se fundamentan en la actividad desarrollada, esto es, procesos de aplicaciones informáticas, de mantenimiento de las aplicaciones, desarrollo de nuevas herramientas informáticas y el número de servicios prestados a cada departamento o unidad solicitante.

- b) Ahora bien, posiblemente los procesos que recoge cada uno de los itinerarios que identifican a los servicios prestados, no permitan siempre asumir la imputación total de los costes que representan el consumo total de los recursos necesarios para hallar el coste final de cada servicio.

En efecto, la complejidad de la estructura organizativa municipal puede presentar situaciones en las cuales, determinados programas de gastos correspondientes a centros o unidades de apoyo global, no pueden identificarse claramente como consumos directos de los servicios que presta el ayuntamiento, ya que tales unidades tienen una prestación global interna de la que reciben apoyo diferentes centros o programas que son los responsables finales de la prestación de servicios, no pudiendo identificar un itinerario que vincule esos costes globales centralizados con cada una de las secciones o centro receptores de la prestación. Como caso que puede ilustrar esta situación podemos citar, dentro de los programas que recoge la tecnoestructura, el Servicio de Protocolo del ayuntamiento, encargado de múltiples actos institucionales cuyo asignación de costes es difícilmente imputable al itinerario de consumos necesarios para la prestación final de los servicios municipales, al no guardar una relación directa la actividad de protocolo, basada en atender actos institucionales de la Corporación Municipal (o Junta de Gobierno Municipal) que no trascienden más allá de la direcciones generales de áreas de servicios.

De este modo podemos analizar los consumos de recursos que, en primer lugar, se imputan a los procesos y que posteriormente se asignan a las prestaciones. Conseguimos, así, una información más analítica y veraz de los recursos asignados.

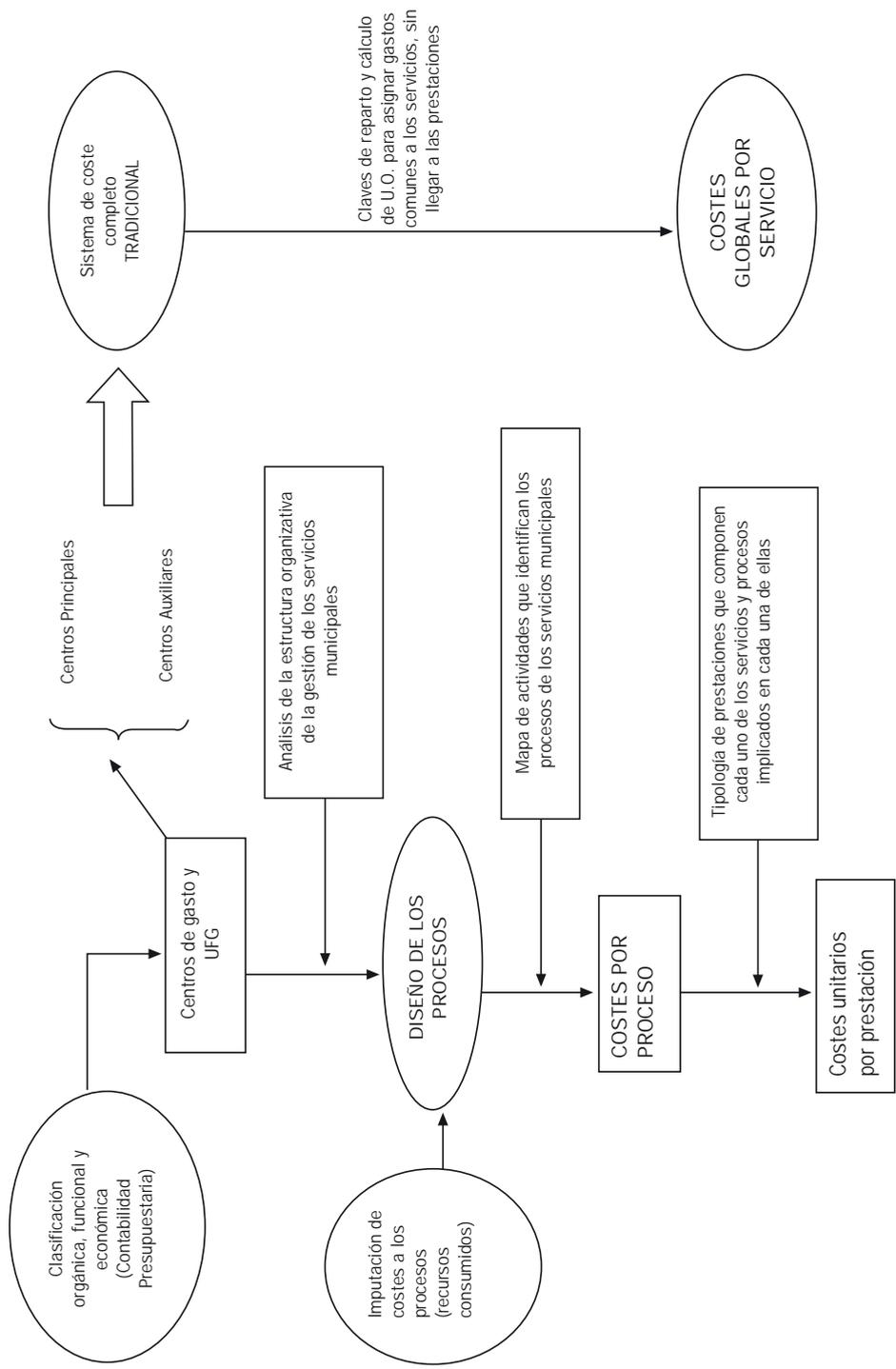
El diseño de los procesos requiere identificar a cada uno de ellos con las actividades que los representan, pero sin embargo no con el objetivo de llegar a determinar el consumo de recursos por actividades (que sí es típico en la aplicación del ABC a otras organizaciones, pero de difícil implantación tal cual en el sector público en general y en la gestión municipal en particular), y ello por las siguientes razones:

- a) No es posible encontrar inductores de costes que permitan asignar los consumos de recursos a las actividades, individualmente consideradas, ya que salvo raras excepciones, los consumos de esos recursos no pueden identificarse con actividades debido a que se trata de consumos globales. En efecto, uno de los costes más relevantes de los servicios municipales es el de personal; ahora bien, casi siempre la plantilla de empleados desempeña tareas de acuerdo con su categoría de forma conjunta para diferentes prestaciones de un mismo servicio e incluso de un mismo centro de costes, por lo que su multifuncionalidad, se convierte en un grave escollo para asignar su coste por actividades, atendiendo al inductor tiempo dedicado a cada actividad para imputar los costes. Solo desde un punto de vista teórico pero muy poco útil para la gestión, podría alcanzarse una asignación en base al

inductor tiempo (esto es, medir cuanto se tarda en realizar cada actividad) que no sería fiable dadas las dificultades que supondría plantear una asignación de ese tipo y además por la heterogeneidad de las diferentes prestaciones para las cuales se consumen las actividades. Para solventar esta dificultad en el sistema de costes propuesto, hemos aplicado la filosofía del ABC diseñando los procesos y el mapa de actividades que identifica a cada uno de ellos, para posteriormente imputar los recursos consumidos por cada proceso al conjunto de las actividades.

- b) Al convertir los procesos en los portadores de los consumos, conseguimos imputar analíticamente los costes que la contabilidad presupuestaria, a través de sus programas, o a lo sumo de sus unidades funcionales de gastos, no nos permite. Este es un avance significativo frente a las metodologías tradicionales, ya que el conocimiento de los costes asignados a los procesos, ayuda a una mejor asignación evitando utilizar claves de reparto.
- c) Para implantar un sistema de costes que ayude a la gestión, es necesario asegurar su actualización continua, por lo que no debe ser un sistema complicado. Como posteriormente dejamos demostrado en nuestro trabajo, para conseguir ese objetivo y que los gestores se interesen por los costes como herramienta de gestión, no podemos implantar un sistema complejo y difícil de actualizar.
- d) Cabe pensar, que la no aplicación del ABC en toda su extensión, esto es, llegar al coste de las actividades para posteriormente asignar los costes de la prestación, pudiera no ser satisfactorio para un cálculo de costes adecuado; sin embargo, nuestra experiencia en la implantación de este sistema híbrido como demuestran los resultados alcanzados, es altamente satisfactorio para los gestores ya sea :
 - 1) Para fijar tasas o precios públicos de los servicios municipales, pudiendo así estimar claramente la totalidad de costes en los que se incurre en su prestación.
 - 2) Para tomar decisiones que permitan la redistribución de los recursos consumidos y mejorar la eficiencia de los servicios prestados (externalizar o no un servicio determinado, o bien tutelarlos).
 - 3) Planificar las necesidades de financiación, mediante el conocimiento a través de los costes analíticamente calculados empleando este sistema de costes, con el objeto de conocer el déficit o superávit que generan los servicios prestados, así como llevar a cabo previsiones de inversiones adecuadamente planificadas para afrontar su reposición.
 - 4) Mejorar la estructura del presupuesto municipal al conseguir conocer la realidad de la actividad que desempeña el ayuntamiento, dado que el sistema de costes propuesto revela los procesos de gestión y prestación de los servicios municipales, por lo que se dispone de una información muy valiosa para asignar con criterios más objetivos los gastos presupuestarios a las diferentes áreas y programas de gastos.

A continuación y a modo de resumen recogemos, gráficamente, las aportaciones del sistema de costes implantado en el proyecto frente al sistema tradicionalmente utilizado:



En términos de la metodología de sistemas de costes, el proyecto de la FEMP mejora la aplicación del sistema de coste completo en cascada, imputando los costes a los diferentes procesos que identifican el itinerario de los consumos de recursos necesarios para calcular el coste final de cada una de las prestaciones que componen cada servicio municipal, en contrapartida al enfoque más tradicional del sistema citado, que fundamentándose sobre los costes de los centros o programas de la estructura organizativa, no desciende a un análisis de la realidad de los consumos de recursos si no simplemente a trasladar los gastos contables, como costes directos y/o indirectos de los centros de responsabilidad al coste de los servicios empleando las claves de reparto consideradas más adecuadas para hallar la unidad de obra que facilite la asignación del coste a los servicios finalistas. Con ello, el sistema de costes tradicional no tiene en cuenta que:

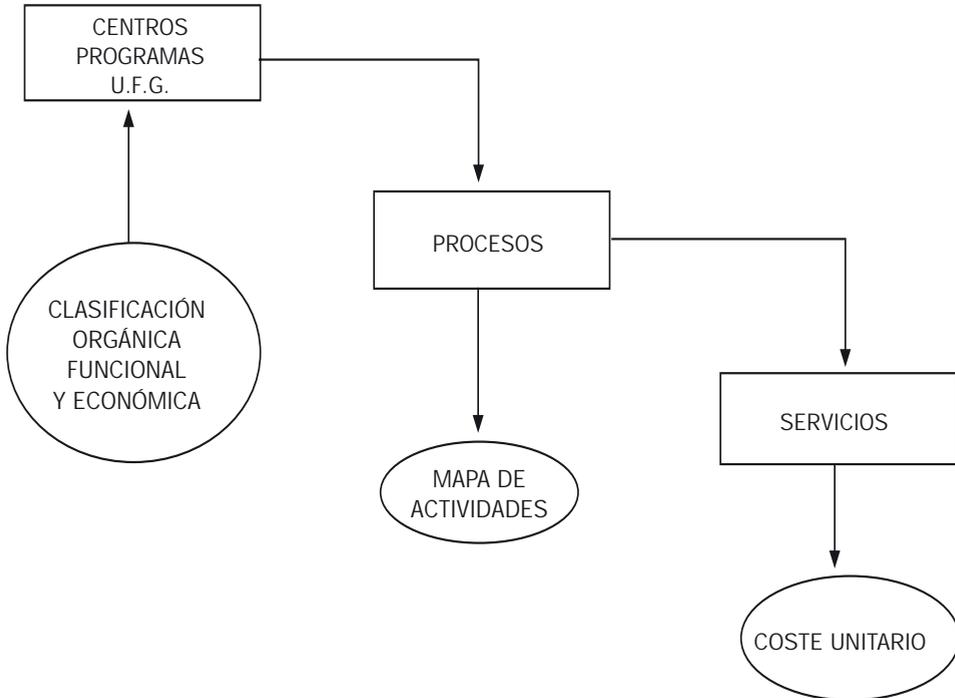
- a) Los costes indirectos (comunes a varios servicios) no se pueden repartir en base a claves de reparto globales, en muchos casos alejadas de la realidad de la gestión y del volumen de actividad. Como se pone de manifiesto en el gráfico anterior, el camino a seguir es diseñar con los gestores de los servicios, el itinerario que sigue cada prestación y los procesos que lo identifican así como las actividades que integran a cada uno de los procesos.
- b) Puede quedar fuera de la asignación, en el sistema de coste tradicional, todo consumo procedente de otros centros, al ignorar los procesos transversales de apoyo a la prestación final de un servicio.

Así, como puede apreciarse en el gráfico anterior, la vinculación entre los centros de gastos o programas contables y el catálogo de prestaciones que identifican a cada servicio municipal, son los procesos. Cada proceso recoge un conjunto de actividades que representan un valor añadido en el itinerario a recorrer hasta llegar a la prestación del servicio al ciudadano. Este itinerario compuesto generalmente por varios procesos queda cuantificado en términos económicos por la totalidad de los recursos consumidos para llegar al coste final de la prestación, independientemente del centro de responsabilidad o programa contable que le haya sido asignado en la estructura presupuestaria, pero sin que ello suponga la pérdida de la información sobre cuál de esos centros es el responsable de la gestión de ese servicio. De forma gráfica hemos denominado a ese itinerario cuantificado en volumen de recursos consumidos TRAZA DEL COSTE. Se trata de una expresión poco dogmática pero si muy visual para que cualquier usuario de los costes calculados con esta metodología y especialmente el gestor responsable de la prestación del servicio, entienda sin dificultad el marco teórico del sistema de costes aplicado.

El gráfico siguiente ilustra lo anteriormente comentado.

GRAFICO nº 2

TRAZA DEL COSTE



Un análisis comparado de los dos gráficos anteriores permite ver cómo, efectivamente, el sistema de costes propuesto mejora sustancialmente la imputación de los costes comunes de tanta trascendencia, convirtiéndose en costes directos de los procesos. De ahí, que la filosofía en la que se fundamenta el sistema de coste completo en cascada que hemos aplicado sea una opción que se enmarca en el contexto del sistema de costes basados en las actividades, pero con una aplicación "ad hoc" a los servicios municipales que aparte de conseguir repartir los costes comunes, implica a los gestores de los servicios que son los que con su experiencia definen la traza del coste.

Subyace en el fondo de este sistema en cascada mejorado para ser aplicable a la compleja realidad de la prestación de servicios en la Administración Local, la filosofía que recoge el sistema de costes basado en las actividades (ABC), pero adaptada a esa realidad, localizando los costes en primer lugar en los procesos y posteriormente asignando esos costes a las prestaciones que identifican a los servicios municipales.

La imputación de costes se lleva a cabo de acuerdo con el siguiente procedimiento, cuyas etapas desglosamos a continuación:

- 1) Diseñar los procesos que identifican la prestación y gestión del servicio cuyo coste se pretende calcular:

Los procesos se convierten en los portadores de costes, sustituyendo a la imputación de costes a los centros o programas contables. Para ello es necesario diseñar la estructura organizativa de gestión de los servicios con la colaboración de los gestores. Este apoyo es fundamental para conocer en su conjunto la totalidad de los consumos de recursos implicados en la prestación de los servicios.

El diseño de los procesos, traspasa la barrera de la estructura organizativa sobre la que se asientan los programas contables y en su caso las unidades funcionales de gasto que componen estos programas.

- 2) Elaborar el catálogo de actividades que identifican a cada uno de los procesos:

El sistema de costes propuesto no es solamente un instrumento para llegar al coste final de la prestación apoyándose en los procesos. Este sistema también permite vincular el cálculo de los costes con la descripción de las actividades que caracterizan a cada uno de los procesos por lo que la definición de las actividades que engloba cada proceso se convierte en un instrumento de gestión muy familiar y de fácil comprensión para el gestor, ya que ese catálogo de actividades es una fiel fotografía de la actividad desarrolla en cada uno de los procesos. De este modo, el seguimiento del sistema de costes no ofrece dificultad alguna ya que es la metodología empleada la que se adapta a la realidad de gestión a controlar y no a la inversa, como suele suceder con la aplicación de los sistemas de costes tradicionales cuya aplicación a la compleja realidad de la actividad en las instituciones locales, no ayuda a hacer comprensible el cálculo de los costes al perderse en sofisticados cálculos de reparto de los costes indirectos o comunes.

El proceso se puede identificar como la agrupación homogénea de actividades, con la finalidad de participar en la prestación de un determinado servicio, y que pueda cuantificarse a través de una unidad de medida representativa de su consumo por el servicio para facilitar su imputación al mismo.

- 3) Asignar los recursos a los procesos y calcular el coste unitario de la prestación:

Una vez diseñado los procesos y a su vez, las actividades que ayudan a plasmar la gestión y la ejecución de las prestaciones, el cálculo de costes se simplifica ya que el consumo de determinados factores que, en base a los programas contables y unidades funcionales de gasto (esto es, aplicando el sistema de costes tradicional) da lugar a interminables repartos de coste indirectos, con el sistema propuesto se convierten en costes directos de los procesos y del conjunto de las actividades que los identifican.

Tras la asignación del consumo de los recursos a los procesos, llegar al coste final de la prestación no supone más que conocer qué procesos son los que están vinculados a la ejecución de la prestación cuyo coste se pre-

tende calcular. Se consigue así, definir el itinerario que identifica el coste de la prestación, mediante la agregación de los procesos que son necesarios para gestionar y ejecutar esa prestación. Denominamos a ese itinerario traza del coste de la prestación.

Para llegar, finalmente, al coste unitario de la prestación solamente es cuestión de conocer la actividad desarrollada, esto es, el volumen de servicios prestados.

Para hallar este coste unitario se ha tenido en cuenta, en su caso, no solo los recursos propios asignados a esa prestación si no también los que pudieran haberse originado previamente a tal prestación, si el usuario ha sido derivado desde un recurso anterior e incluido en el recurso cuyo coste anual es objeto de cálculo.

La metodología de costes debe tener en cuenta esta particularidad que no es más que seguir la traza o itinerario que identifica a la prestación; de este modo se puede llevar a cabo una correcta asignación de los recursos consumidos y obtener un coste unitario de los servicios realmente objetivo.

De forma esquemática la metodología de costes empleada para llegar al cálculo del coste unitario anual de cada prestación, podría visualizar a través del siguiente gráfico:

GRÁFICO nº 3

COSTE DEL SERVICIO

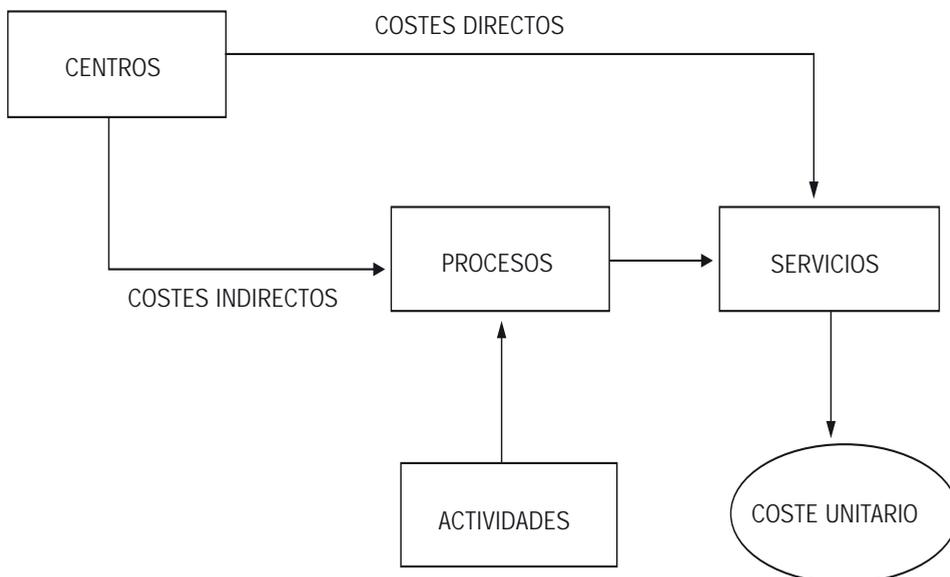
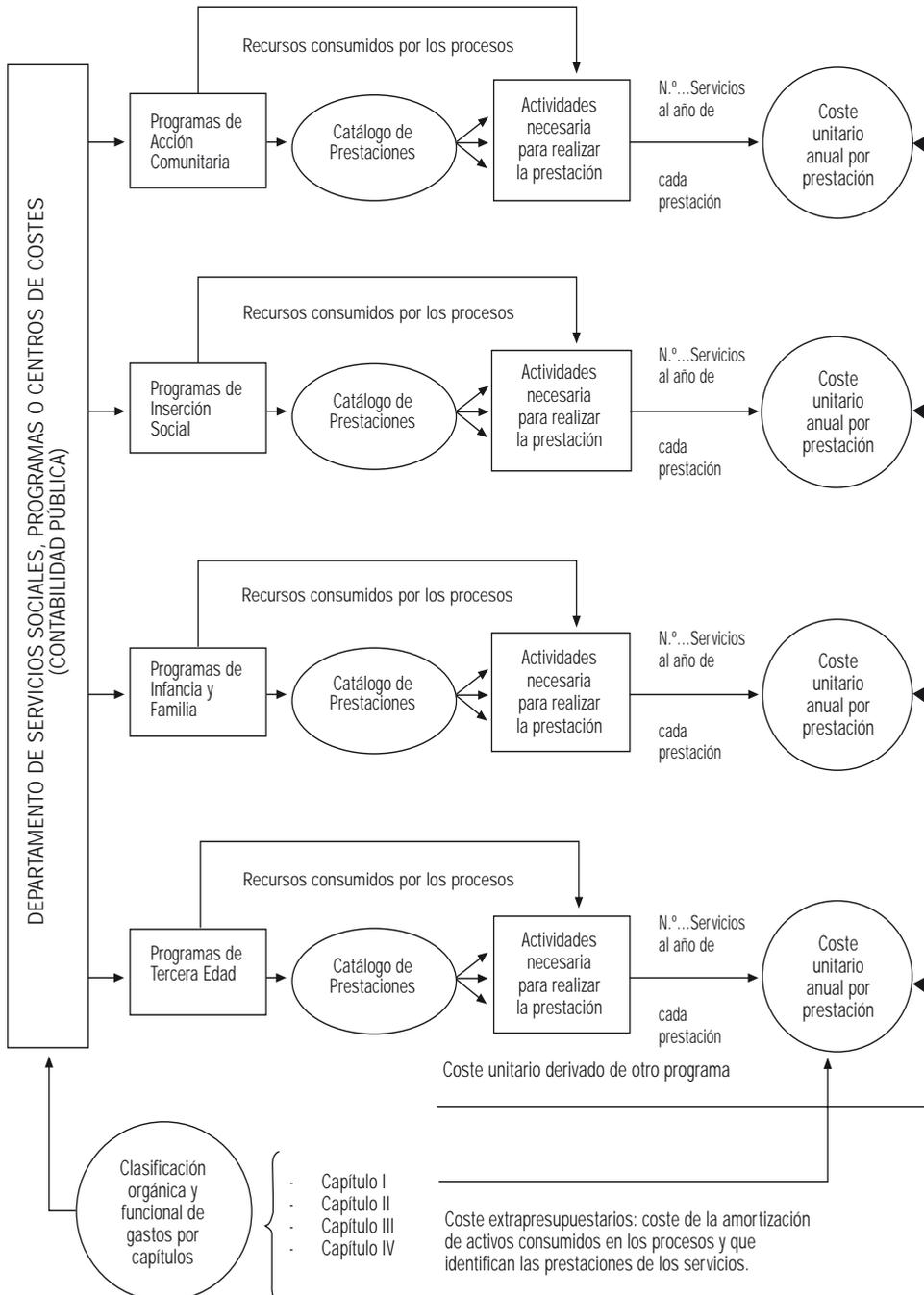


DIAGRAMA DE FLUJOS DEL COSTE UNITARIO POR PRESTACIÓN (a modo de ejemplo ilustrativo)



Dado que nuestro trabajo pretende cubrir un propósito múltiple e interrelacionado, el cual es por una parte dotar al ayuntamiento de un sistema contable que le permita conocer y calcular de forma continuada los costes unitarios de los servicios que presta a los ciudadanos, pero que a la vez sea también una herramienta de gestión para cada uno de los departamentos que ejecutan estas prestaciones, es necesario que el sistema implantado sea objeto de actualización y de un efecto retroalimentador (feed-back) de la información que lo mejore y lo haga útil para todos los usuarios y sin duda comprensible y manejable para los gestores. Con ello se consigue una mejora continuada del sistema, logrando así disponer de una herramienta eficaz para la toma de decisiones a diferentes niveles en el organigrama de funciones del ámbito municipal.

3. CÁLCULO DE COSTES DE LOS SERVICIOS SOCIALES, DEPORTIVOS Y DE RECOGIDA DE RESIDUOS

3.1. Implantación del sistema de costes propuesto:

Se presenta, a continuación, la aplicación de la metodología anteriormente expuesta a los servicios municipales que han sido objeto de estudio en los 11 ayuntamientos adheridos al proyecto para calcular los costes de las prestaciones de los tres servicios seleccionados; esto es, servicios sociales, deportes y recogida tratamiento y eliminación de residuos.

Para ello, utilizando la metodología expuesta se ha implantado el sistema de costes en cada uno de los ayuntamientos con el objeto de poder comparar los costes calculados de las prestaciones de estos servicios.

El análisis comparado de los costes ha llevado necesariamente a consensuar un catálogo de indicadores de gestión que ha permitido completar el objetivo de la comparabilidad entre los 11 ayuntamientos, teniendo en cuenta las diferentes estructuras de gestión de los servicios que cada uno de ellos posee.

En este apartado sólo desarrollamos las fases en las que se ha dividido la implantación del sistema de costes a los tres servicios citados. Posteriormente, en este documento, se recoge la estructura de los indicadores de gestión que han sido consensuados e implantados en los ayuntamientos adheridos al proyecto, de acuerdo con los gestores de esos servicios.

Si bien el proyecto contemplaba en una primera etapa, solamente la implantación del sistema de costes, se consideró oportuno que este sistema de costes debía completarse con el análisis de los indicadores de gestión al objeto de reforzar el cálculo de costes con los indicadores y construir así una herramienta de gestión integrada, que refuerza y hace más objetivo cualquier análisis comparado de los resultados alcanzados.

A lo largo de los epígrafes siguientes, se presenta el modelo base del sistema de costes que ha sido diseñado, utilizando la metodología común anteriormente expuesta, y que los ayuntamientos adheridos en colaboración con sus respectivas universidades han adaptado a su respectiva estructura organizativa de los tres servicios objeto de estudio. Así pues, el modelo base y la metodología común son los garantes de que cualquier análisis comparativo de los costes de las prestaciones, se haga con la mayor objetividad posible y permita dis-

poner de una herramienta sólida para medir la eficiencia de las prestaciones municipales.

3.2. Criterios generales de imputación de costes a los servicios propuestos :

3.2.1 Estructura del coste de los servicios.

Como hemos expuesto anteriormente, el cálculo de costes se lleva a cabo utilizando el sistema de coste completo “en cascada” específicamente adaptado para dar respuesta a las necesidades de la gestión municipal, esto es, imputando a cada prestación la suma total de todos los recursos consumidos, para llegar a su coste final.

Este coste final incluye:

- 1) Los costes directos de la prestación del servicio, que se componen de :
 - 1.1. Costes presupuestarios correspondientes a los gastos presupuestarios liquidados de los Capítulos I (personal), II (bienes y servicios) y IV (transferencias corrientes), asignados a cada prestación de acuerdo con el proceso diseñado para cada una de ellas.
 - 1.2. Costes extra-presupuestarios, vienen representados por los costes de amortización de aquellos activos directamente implicados como consumo de recursos vinculados a la prestación. Posteriormente se especifica el criterio de cálculo aplicado en este proyecto.

Son escasos los ayuntamientos que tienen una gestión de inventarios eficiente para mantener un inventario permanente de los inversiones que permita un cálculo directo de las amortizaciones. Este inconveniente se solventa en el proyecto, gracias a la traza del coste que permite conocer para cada proceso el itinerario de recursos consumidos por una determinada prestación identificando también, cuando sea posible, a los activos implicados en la misma. De este modo, conociendo qué elementos se ven afectados por el itinerario (traza) que sigue la prestación realizada, podemos afectar de forma directa el coste de las amortizaciones.
- 2) Los costes indirectos de la prestación del servicio: son gastos tanto de tipo presupuestario (Capítulos I, II o IV del presupuesto liquidado) como extra-presupuestarios comunes a varias prestaciones que generalmente, pertenecen a un mismo proceso. Por citar algún ejemplo, cabe señalar en Servicios Sociales la utilización de una misma contrata (tratándose de gasto presupuestario) para realizar varias prestaciones; o bien (si se trata de gastos extra-presupuestarios) el que varias prestaciones se lleven a cabo en un mismo edificio o utilicen espacios comunes.
- 3) Los costes indirectos de gestión son gastos presupuestarios exclusivamente referidos al Capítulo I, esto es, al reparto del gasto del personal

“multifuncional” que afecta a varias prestaciones, esto es, que desde el punto de vista de la estructura organizativa del presupuesto municipal, la plantilla del personal está asignada a un programa o centro de costes al que están vinculadas diferentes prestaciones. Salvo raras excepciones, siempre se da esta circunstancia, especialmente en servicios sociales, donde la plantilla asignada a un determinado programa del que cuelgan varias prestaciones se dedica de forma conjunta a gestionar las diferentes prestaciones de ese programa. En la metodología común aplicada al proyecto, los responsables de cada programa son los que han proporcionado los datos para este reparto del personal multifuncional; generalmente este dato ha sido suministrado en base a un porcentaje o fracción de número de personas del programa que se dedican a la gestión de la prestación cuyo coste se pretende calcular.

- 4) Los costes derivados: Son aquellos que preceden a la prestación cuyo coste se pretende calcular. Representan el consumo de recursos necesarios y previos a aquellos en los que debe de incurrirse para realizar la prestación. Estos costes, siguiendo la TRAZA del proceso de asignación de recursos a la prestación, pueden estar o no contabilizados en el mismo programa o centro de coste al que está vinculada la prestación. Un claro ejemplo de esta categoría de coste es la que se da en Servicios Sociales, cuando para calcular el coste de una prestación determinada, conocemos que previamente ha sido necesaria una gestión de información y administrativa anterior para que el usuario pueda tener derecho a esa prestación.
- 5) Los costes transversales: representan el consumo de recursos de apoyo, procedentes generalmente de otros programas e incluso de otros departamentos que son imprescindibles para poder realizar la prestación cuyo coste se pretende calcular o bien suponen un complemento necesario para que la prestación pueda realizarse.

Esta categoría de costes ha estado casi siempre ausente del cálculo tradicional del coste de los servicios en el sector público en general, y en la Administración Local en particular. La metodología aplicada en el proyecto permite calcular este tipo de costes, ya que el análisis de los procesos que identifican el itinerario de recursos a asignar al coste final de las prestaciones (traza del coste) incluye todo consumo de recursos independientemente de la estructura organizativa que se haya implantado y quede plasmada en el presupuesto. Esta transversalidad permite tener en cuenta todos los consumos de recursos vinculados a una prestación, sin que la estructura presupuestaria sea un impedimento para conocer en toda su amplitud los costes imputables a la prestación. En la gestión municipal son muy numerosos los casos de prestaciones cuya realización no solo depende del programa o centro de coste responsable de la misma, sino que una parte significativa del coste final de la prestación suele proceder de otro programa o centro e incluso departamento que en gran medida apoya la ejecución de la prestación cuyo coste se pretende calcular.

Los costes transversales suelen corresponder a servicios de apoyo vinculados a unidades centralizadas cuyo objetivo es ayudar a la realización de múltiples prestaciones municipales; algunos de estos servicios centralizados para todo el ayuntamiento suelen ser el de mantenimiento, el servicio informático, o las unidades de administración, gestión y planificación centrales (personal, economía, intervención, etc...). Se trata de unidades de prestación de servicios centralizadas con bastante heterogeneidad (caso de mantenimiento versus sección de personal), cuyo coste de apoyo a la realización de una determinada prestación debe tenerse en cuenta.

A efecto de este documento, la incidencia de los costes transversales en los tres servicios objeto de estudio, es muy difícil de tener en cuenta, ya que salvo algunos ayuntamientos (tal es el caso de Vitoria), no se dispone todavía de una aplicación integral de la metodología del proyecto a todos los servicios municipales por lo que identificar la transversalidad no es posible. En efecto, un ejemplo sería analizar los costes transversales de Policía Local en los servicios sociales del ayuntamiento, especialmente, en todas aquellas prestaciones que tienen que ver con los programas de inserción social; teniendo en cuenta que en esta primera fase del proyecto no es objeto de comparabilidad el servicio de Policía Local, no podemos calcular cuales son los costes transversales que desde Policía Local deben transferirse a las prestaciones de servicios sociales apoyadas en su ejecución por ese departamento.

Por otra parte, dado que el sistema de costes diseñado en base a la metodología expuesta se aplica por primera vez para calcular los costes del año 2004, sin que exista experiencia en la gestión municipal que ayude a medir el volumen de actividad o de capacidad de prestación de servicios, el análisis de costes anteriormente expuesto no entra en la segregación de los mismos en costes variables y costes fijos. En efecto, la posibilidad de aplicar un sistema de costes de imputación racional es decir, que tenga en cuenta la capacidad y su uso queda limitado a determinados casos puntuales en este proyecto, tal como sucede con el coste de las prestaciones ofertadas a los usuarios de los espacios deportivos de las diferentes instalaciones, dada la importancia que en este caso tiene el análisis de los costes fijos y que constituyen uno de los aspectos fundamentales para una correcta gestión de esos espacios deportivos, en aras a lograr la mayor eficiencia posible. Sin duda la implantación del sistema de costes de imputación racional, ha de permitir en años posteriores entrar en este importante aspecto para lograr una información más objetiva del aprovechamiento de las estructuras municipales en aras a poder tomar decisiones sobre el grado de aprovechamiento de los recursos puestos a disposición de los ciudadanos por parte de los ayuntamientos.

- Cálculo del coste de las amortizaciones:

En primer lugar debemos diferenciar entre dos tipos de elementos de activos:

- 1) Activos funcionales u operativos: esto es, vehículos, maquinaria, equipos informáticos, equipamientos o instalaciones específicas para

la prestación de un determinado servicio. Son activos que participan en la prestación del servicio y por ello deben formar parte de su coste directo.

- 2) Bienes inmuebles: edificios. Salvo excepciones, no se identifican claramente con el coste unitario del servicio, la amortización de estos activos abarca a varias prestaciones y por ello se diluye su peso en el coste unitario de las mismas.

El tratamiento que debemos dar al coste de las amortizaciones en los tres servicios a comparar (Sociales, Deportes y Residuos), como es lógico, no es uniforme y tiene matices para cada uno de ellos:

a) Servicios Sociales:

Aquí el coste de la amortización de activos es, casi siempre, un coste indirecto de la prestación (casi siempre hay que repartir la amortización del activo entre varias prestaciones). Además, su peso en el coste total del servicio (directos+indirectos) es poco relevante. No obstante, si es posible identificar la amortización del activo como un coste directo, deberá imputarse como tal al servicio, siguiendo el apartado 1 anterior.

b) Deportes:

El coste de la amortización es relevante en cualquier uso y modalidad deportiva, ya se trate de piscinas, polideportivos, pistas o campos de fútbol.

La amortización de edificios suele ser, en este caso, un coste indirecto tanto de la modalidad deportiva como del uso. Sin embargo el resto de las amortizaciones de otros activos, generalmente, son costes directos de cada modalidad deportiva y de los usos. De este modo, en la mayoría de los casos, los edificios que albergan las instalaciones deportivas será coste indirecto, mientras que los equipos y las propias instalaciones necesarias para desarrollar cualquier modalidad deportiva será un coste directo de esa modalidad deportiva, su imputación a los usos dependerá del horario de apertura y del aforo.

c) Residuos

El coste de la amortización es siempre un coste directo de la modalidad de recogida de residuos cuyo coste se esté calculando; si se trata de la fase de tratamiento o de eliminación, también sucede que el coste de amortización de todas las instalaciones y equipamientos o de los vehículos es coste directo del "output" cuyo coste total se quiere calcular (toneladas tratadas, valorizadas, etc...). Tendrían el mismo tratamiento que en servicios sociales, los edificios donde el ayuntamiento lleva a cabo la gestión del servicio, esto es, como un coste indirecto de la prestación.

- *Criterio general para calcular la cuota de amortización:*

La cuota se calculará tomando:

- a) Como coste del activo objeto de amortización, si se trata de activos funcionales (propiedad o no del ayuntamiento): el coste de reposición o bien el de la última compra de este activo. No siendo propiedad del ayuntamiento, debemos tomar el precio en el mercado por alquilar un activo de características similares.
- b) Como vida útil, tratándose de activos funcionales, debemos diferenciar:
- b.1) Vehículos: 10 años
 - b.2) Equipos informáticos: 5 años.
 - b.3) Mobiliario y otros activos (tales como maquinaria, y otros enseres: 10 años).
 - b.4) Instalaciones especializadas (plantas de tratamiento o de eliminación en el caso de residuos): 15 años.
 - b.5) Instalaciones deportivas (piscinas, canchas de tenis, pistas cubiertas o descubiertas, campos de fútbol):

Espacio deportivo	Vida útil
Piscina cubierta	20 años
Piscina descubierta	25 años
Pista polideportiva (cubierta o descubierta)	25 años
Pista de tenis	15 años
Sala multiuso	15 años
Campo de football (hierba natural)	40 años
Campo de football (hierba artificial)	25 años

- c) Si se trata de edificios, se tomará como vida útil 30 años. En cuanto al coste de la inversión, será el de la última adquisición o construcción para el caso de inmuebles que no tengan el carácter de histórico o rehabilitados en cuyo caso, la amortización se practicará sobre el importe del coste de la rehabilitación llevada a cabo.

Ejemplo ilustrativo del cálculo del coste de la amortización de los espacios deportivos:

DESGLOSE DEL CÁLCULO DEL COSTE DE AMORTIZACIÓN DE ESPACIOS DEPORTIVOS CÁLCULO DEL COSTE TOTAL DE LA INVERSIÓN Y DE LA CUOTA ANUAL DE AMORTIZACIÓN

TIPO INSTALACIÓN	COSTE INVERSIÓN	M ² TOTALES	COSTE M ²	COEFICIENTE TÉCNICO (1)	COSTE PONDERADO DEL M ²	SUPERFICIE TIPO de la INSTALACIÓN	COSTE TOTAL
PISCINAS CUBIERTAS	3.027.009,14	4.262,84	710,09	2,30	1.633,21
PEQUEÑA (12,5 X 6)	75,00	122.490,53
GRANDE (25 X 12,5)	312,50	510.377,19
GIMNASIO	6.080.889,00	8.634,49	704,25	1,80	1.267,65	324,00	410.718,60
CANCHA POLIDEPORTIVA	6.080.889,00	8.634,49	704,25	2,00	1.408,50	308,00	433.818,00

COSTE DE AMORTIZACIÓN POR HORA SEGÚN INSTALACIÓN Y ESPACIO DEPORTIVO

ESPACIO DEPORTIVO	INVERSIÓN TOTAL	VIDA ÚTIL	CUOTA ANUAL	HORAS APERTURA/AÑO	COSTE AMORTIZACIÓN/HORA
PISCINA CUBIERTA
PISCINA PEQUEÑA	122.490,53	15	8.166,04	4.312	1,89
PISCINA GRANDE	510.377,19	15	34.025,15	4.312	7,89
GIMNASIO	410.718,60	15	27.381,24	3.872	7,07
CANCHA POLIDEPORTIVA	433.818,00	15	28.921,20	3.872	7,47

⁽¹⁾ Este coeficiente es el que se asigna en el proyecto de obra al m2 de cada uno de los espacios deportivos y de las superficies anexas a esos espacios, tales como vestuarios, cafetería, etc...

Asignación del Capítulo I de gastos de personal a las prestaciones:

El coste del personal se asigna a los servicios teniendo en cuenta las diferentes categorías que participan en la prestación de estos servicios, para ello son necesarios dos datos fundamentales:

1) Desde la sección de personal del ayuntamiento se elabora una tabla que recoge los aspectos siguientes :

- El total de los sueldos y salarios de cada una de las categorías (A)
- El total de los seguros y otros gastos sociales de cada una de las categorías (B)
- El número de empleados por cada categoría (C)

El coste medio por categoría, se halla dividiendo la suma total de sueldos y seguros por el número de empleadoS que tienen la misma categoría, o sea $(a+b)/c$.

De este modo se obtiene el coste medio por categoría que sirve para calcular en cada uno de los servicios el importe del coste del personal que le corresponde.

2) El gestor del servicio determina la asignación de las diferentes categorías de personal que participan en la prestación de ese servicio. No hace falta la RPT, ya que lo que se imputa es el coste del personal que realmente está en el servicio.

EJEMPLO 1:

Un ayuntamiento tiene las categorías de personal siguientes:

Categoría	Total sueldos	Total seguros	Total gasto de personal	Número de empleados por categoría	Coste medio por categoría
Admto.	480.000	155.000	635.000	40	15.875
Técnico de Gestión	80.000	15.000	95 .000	2	47.500

El total de sueldos representa la suma de las nóminas de los 40 empleados que tienen esta categoría, al igual que el total de seguros.

Si dentro de una misma categoría hay empleados con complementos retributivos muy dispares (puede suceder con los trienios, por ejemplo cuando la edad de los empleados de una misma categoría es muy diferente), en vez de tomar la media del coste de esa categoría, se puede hallar un coste tipo de la categoría que identifique mejor el coste de esa categoría tomando las retribuciones básicas y los complementos tipo.

El coste medio obtenido sirve para imputar los costes de personal en todos aquellos servicios en los que aparezca esa categoría y en el porcentaje que el gestor del servicio considere que interviene esa categoría.

EJEMPLO 2:

Para gestionar los expedientes de petición de servicios sociales (por ejemplo, las ayudas de emergencia social) intervienen 2,5 administrativos y 0,10 de un técnico de gestión.

El coste de personal a imputar a este servicio es: $15.875 \times 2 + 0,10$ de $47.500 = 36.500$

Se trata de un criterio simple de aplicar para calcular el coste medio por categoría, ya que en la sección de nóminas se tiene el número de personas de cada categoría (y nivel) así como el total de gastos de personal para esa categoría (y nivel), por lo que no es difícil hallar un coste medio que fácilmente se puede aplicar al cálculo del coste de los servicios en los que esté presente esa categoría.

3.2.2. Estructura y contenido de las fichas de costes del catálogo de prestaciones de los servicios municipales objeto de estudio:

3.2.2.1 Servicios Sociales.

Una de las particularidades más importante de este servicio, es que todos los ayuntamientos lo estructuran con una "puerta de entrada" (llamada Servicio de Atención de Base, Unidad de Barrio, Servicios sociales de base, UTS, etc...) de la que posteriormente se procede a derivar (en su caso), al usuario hacia las prestaciones solicitadas, tanto si es el ayuntamiento que las presta como si el recurso está en otra institución pública (diputación o comunidad autónoma). Esta estructura organizativa es muy conveniente para depurar la demanda de prestaciones en este servicio tan importante para atender los desequilibrios sociales, pero para el cálculo de costes, introduce una particularidad no contemplada para el resto de los servicios objeto de estudio; esto es, que surge una categoría de costes correspondientes al consumo de recursos (básicamente costes de personal), necesarios para informar, atender, estudiar la petición y en su caso derivar hacia la prestación del servicio solicitado al ciudadano.

Este coste, que en el modelo de la metodología del proyecto, denominamos coste derivado, es el que se corresponde con el coste previo para que, en su caso, posteriormente se le sume al coste de la prestación en sí; este último ha sido analizado en el apartado anterior de este documento al hacer referencia a los componentes del coste final de la prestación. Como puede observarse en el cuadro siguiente en el que aparecen los costes a calcular en servicios sociales para la comparabilidad, el primero de ellos es precisamente este coste por usuario de "esta puerta de entrada". No es de extrañar, que en todos los ayuntamientos adheridos al proyecto, estos servicios de base (o sea, esta "puerta de entrada") tenga un especial interés, y que por ello la gestión aquí realizada sea de vital importancia para que la posterior derivación, en su caso, hacia el recurso solicitado, se plantee con la mayor eficiencia posible.

Así pues, cuando se vaya a calcular el coste del recurso puesto a disposición del usuario de una determinada prestación, deberemos seguir la traza del coste a fin de comprobar que la inclusión del mismo en esa prestación ha ido precedida de la atención en "la puerta de entrada".

Por ello aunque desde el ayuntamiento no se llegue a realizar la prestación, debido a que esta institución no tiene el recurso sino que el mismo depende de otro ente público, en cualquier caso, las prestaciones recogidas en el cuadro anterior, tendrán un coste de gestión por haber atendido al usuario del recurso y derivarlo, en su caso, hacia el ente que realiza finalmente la prestación.

Por todo lo anteriormente expuesto, la ficha de coste que debemos cumplimentar para cada una de las prestaciones ofertadas por este servicio es la siguiente:

Prestación (ver título en cuadro adjunto)	Costes directos de la prestación (A)		Costes indirectos de la prestación (B)		Costes totales de la prestación (A+B)	Número de servicios (año 2004)	Coste unitario de la prestación	Coste Derivado (unitario)	Coste unitario total de la prestación
	Presupuestarios	Extra- Presupuestarios	Presupuestarios	Extra- presupuestarios					
1									
2									
3									
4									
5									
6									
7									
8									

Número	Título
1	Coste de la información y orientación individual en la atención de base
2	Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido
3	Coste del servicio de atención domiciliaria: ayuda prestada a domicilio
4	Coste del acogimiento familiar de menores
5	Coste por plaza en centro de día para personas mayores
6	Coste del alojamiento día de la población inmigrante
7	Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar.
8	Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género)

Notas aclaratorias sobre el contenido de la ficha:

Teniendo en cuenta que, a pesar de haber utilizado una metodología común, el área de servicios sociales presenta una fuerte heterogeneidad, por lo que si el contenido de la ficha anterior pudiera plantear algún problema en cuanto a la interpretación de determinados elementos de costes imputables a la prestación cuyo coste final se pretende calcular, debemos recoger esos aspectos en el apartado de notas aclaratorias para una correcta interpretación de la comparabilidad del coste de esa prestación con otros ayuntamientos del proyecto.

Cuando al coste total de la prestación le precedan costes derivados, por tener su inicio en otro proceso anterior, en la ficha se anotará el coste unitario, y en las notas aclaratorias figurarán los cálculos de cómo se ha llegado a ese coste derivado.

3.2.2.2. Deportes.

Las prestaciones objeto de estudio para calcular su coste en este servicio son las que aparecen en el cuadro siguiente:

Número	Coste de la prestación
1	Coste-hora y coste y uso por espacio deportivo: <ul style="list-style-type: none"> • Piscina cubierta. • Piscina descubierta. • Pista polideportiva. • Sala multiusos. • Campo de fútbol.
2	Coste-año por usuario deportivo: <ul style="list-style-type: none"> • Usuario de la actividad dirigida (oferta deportiva municipal). • Usos libres. • Usuario del asociacionismo (federaciones y clubes deportivos). • Usuario del colectivo escolar. • Usuario de la demanda atendida de otros colectivos especiales.

Los espacios deportivos que se recogen en el cuadro anterior están tipificados de acuerdo con el criterio que sobre los mismos establece el Consejo Superior de Deportes. De este modo no existe ningún problema en cuanto a las características comunes de estos espacios deportivos en todos los ayuntamientos, ya que se trata de espacios homogéneamente definidos.

A continuación recogemos el listado de los **costes directos** de cada uno de los espacios deportivos:

Espacio deportivo	Tipo de coste
<i>Piscina cubierta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Consumo de agua. - Productos químicos. - Suministros de electricidad, gas, etc - Contratas de mantenimiento. - Reparaciones. - Contratos de limpieza. - Personal de limpieza. - Monitores de actividad dirigida. - Personal de control. - Socorristas. - Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación).
<i>Piscina descubierta</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Coste de puesta en marcha de la temporada de verano: personal, limpieza y reparaciones. - Consumo de agua (incluido el lleno de temporada). - Productos químicos. - Reparaciones. - Contratos de limpieza. - Personal de limpieza. - Monitores de actividad dirigida. - Personal de control. - Socorristas. - Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluidos el resto de la instalación y zonas de esparcimiento).
<i>Pista polideportiva (cancha polideportiva)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratas de mantenimiento. - Reparaciones. - Contratos de limpieza. - Personal de Limpieza. - Monitores de actividad dirigida. - Amortización de la inversión (excluido el resto de la instalación). - Suministros(agua, etc).
<i>Campo de fútbol</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Contratas de mantenimiento. - Reparaciones. - Personal de control. - Suministros (agua, etc). - Amortización de la inversión

Para poder calcular los costes del servicio municipal de deportes, que se recogen en este documento, es preciso previamente tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Solo se contempla el cálculo del coste de la actividad desarrollada en las instalaciones exclusivamente adscritas al ayuntamiento. Este documento no entra en el análisis de los costes de las prestaciones deportivas en otro tipo de instalaciones compartidas o gestionadas conjuntamente por el servicio de deportes del ayuntamiento con otros departamentos municipales (como por ejemplo, Educación) o bien con otras instituciones públicas.
- b) La metodología común de cálculo de costes que se utiliza permite conocer los costes imputados a cada espacio deportivo, sin entrar a identificar el tipo de instalación; en efecto, la traza del coste permite conocer los recursos consumidos por cada tipo de espacio deportivo, lo que supone un mejor conocimiento de los costes directos afectos a cada espacio.
- c) La actividad del espacio deportivo depende directamente de su aforo y del horario de apertura de la instalación en la que está ubicado el espacio deportivo. Cabe diferenciar entre aforo de seguridad y aforo que denominamos de capacidad real. Este último es el que tiene verdadera importancia para la gestión, ya que está fundamentado en la realidad de la utilización del espacio deportivo. Si bien es difícil de salvar las dificultades que suponen consensuar un aforo técnico de los espacios deportivos para poder llegar a una comparabilidad entre los ayuntamientos del proyecto, esas dificultades se ven mitigadas por el tipo de espacio deportivo, mediante el conocimiento de las modalidades deportivas que se desarrollan en esos espacios.

En efecto la prioridad que se dé a cada modalidad deportiva en la utilización de cada espacio deportivo, facilita la posibilidad del cálculo de los costes por uso y usuario deportista. Así, cuando la programación de la actividad prioriza su utilización al asociacionismo (esto es, clubes deportivos y federaciones), la actividad dirigida (cursos), o bien las actividades tanto escolares como especiales (cesión del uso a organizaciones externas de otra índole), la capacidad utilizada, esto es, las horas reservadas a estos usuarios son claramente identificables así como el aforo real utilizado. Puede entonces, asignarse el resto de la capacidad a la modalidad deportiva de usos libres, teniendo entonces esta modalidad el carácter de residual. Ahora bien, esta priorización de la utilización del espacio deportivo no es la misma para todos ellos, de ahí que una modalidad deportiva considerada residual en un determinado espacio deportivo pueda ser priorizada en otro espacio deportivo, tal es el caso de las piscinas cubiertas frente a las pistas polideportivas.

Lo anteriormente expuesto no solo permite una mejor gestión de los recursos consumidos en cada espacio deportivo (incluso medir la eficiencia económica de cada modalidad deportiva, así como obtener

una cuenta de resultados por modalidad deportiva en cada espacio), sino también llegar al cálculo de costes unitarios por usuario y deportista.

- d) El modelo de aforos utilizado en este estudio para poder analizar la gestión que de los espacios deportivos hacen cada uno de los ayuntamientos adheridos al proyecto, se ha diseñado mediante hoja de cálculo para que cada servicio municipal de deportes de esos ayuntamientos refleje su utilización real de los espacios deportivos objeto de la comparabilidad. De este modo partiendo de los horarios de apertura ofertados a los usuarios en cada espacio deportivo y de la planificación en cada uno de ellos del tiempo concedido a la práctica deportiva a cada uno de los usuarios de esos espacios deportivos, se ha llevado a cabo la recogida de la información que ha permitido llegar a calcular el coste de la hora por espacio deportivo y el coste del uso de cada uno de los espacios deportivos por parte de los diferentes grupos de usuarios de los mismos; estos cálculos están recogidos en las fichas que se presenta posteriormente.

Cuando el espacio deportivo se encuentre en una instalación deportiva en la que se ubique otros espacios deportivos, los costes de la instalación serán costes comunes a todos los espacios deportivos, por lo que deberán asignarse a cada espacio deportivo utilizando una clave de reparto. Se trata de asignar los costes indirectos de la instalación deportiva a cada uno de los espacios deportivos; en este documento, repartiremos estos costes comunes en proporción a los costes directos de cada espacio deportivo.

- Cálculo del coste de las amortizaciones:

Para calcular el coste de la amortización tomaremos el valor actual y las vidas útiles para cada espacio deportivo serán las siguientes:

Espacio deportivo	Vida útil
Piscina cubierta	20 años
Piscina descubierta	25 años
Pista polideportiva (cubierta o descubierta)	25 años
Pista de tenis	15 años
Sala multiuso	15 años
Campo de football (hierba natural)	40 años
Campo de football (hierba artificial)	25 años

El método de amortización empleado es el de cuota constante o lineal.

A continuación recogemos los modelos de fichas de costes utilizadas en este servicio.

I. Coste-hora por espacio deportivo

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR				Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos		Costes indirectos			
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión	Costes totales	
Piscina cubierta	<ul style="list-style-type: none"> • Consumo de agua • Productos químicos • Calefacción • Contratas de mantenimiento • Reparaciones • Contratos de limpieza • Personal de limpieza..... • Monitores de actividad dirigida • Personal de control..... • Socorristas • Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación)..... 					
Piscina descubierta	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de puesta en marcha de la temporada de verano: personal limpieza y reparaciones ... • Consumo de agua (incluido el lleno de temporada)..... • Productos químicos • Reparaciones • Contratos de limpieza 					

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR					Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos		Costes indirectos		Costes totales		
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión			
Piscina descubierta	<ul style="list-style-type: none"> • Monitores de actividad dirigida • Socorristas • Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluidos el resto de la instalación y zonas de esparcimiento) 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal de limpieza 					
Pista Polideportiva	<ul style="list-style-type: none"> • Contratas de mantenimiento • Reparaciones • Contratos de limpieza • Personal de limpieza • Monitores de actividad dirigida • Suministros (Agua, etc). • Amortización de la inversión (excluido el resto de la instalación). 						

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR					Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos		Costes indirectos		Costes totales		
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión			
Campo de Fútbol	<ul style="list-style-type: none"> • Contratas de mantenimiento • Reparaciones • Suministros (Agua, etc.). • Amortización de la inversión (excluido en su caso, el resto de la instalación) 						

Notas aclaratorias:

Utilizamos el sistema de coste completo en cascada mejorado (véase apartado de este documento referido al sistema de coste propuesto en este proyecto), para hallar el coste total del espacio deportivo, esto es, que a los costes directos del espacio deportivo le sumaremos la parte de costes indirectos tanto de prestación como de gestión que le correspondan en base a la clave de reparto que a continuación se describe para cada uno de ellos.

- Los costes directos de cada espacio deportivo vienen definidos por la naturaleza de los consumos propios de ese espacio.
 - Los costes indirectos de prestación son los costes comunes a toda la instalación en la que está ubicado el espacio deportivo; son los costes indirectos que deben imputarse al coste del espacio deportivo en función de una clave de reparto. Utilizaremos como clave de reparto para imputar estos costes el total de los costes directos de los espacios deportivos que componen la instalación.
 - Los costes indirectos de gestión representan los gastos de coordinación, planificación y estructurales del servicio de deportes. Para repartir estos costes al espacio deportivo, utilizaremos el total de los costes de las instalaciones.
- Horas potenciales de apertura al año: se halla multiplicando las horas de apertura diarias del espacio deportivo por el número de días al año que este espacio está a disposición de los usuarios.

II. Coste por usuario deportivo

Debemos calcular también el coste por usuario deportivo de cada uno de los espacios seleccionados.

Esta tarea pasa, en primer lugar, por efectuar un análisis del aforo de esos espacios deportivos combinado con la priorización de su utilización que viene determinada por los objetivos de explotación de los mismos que se ha fijado la dirección del servicio municipal de deportes de cada ayuntamiento. Este aspecto es sumamente importante, y sobre el mismo no existe un consenso; hasta la fecha tampoco ha sido posible ofrecer a los directores de los servicios de deportes de los ayuntamientos adheridos al proyecto un modelo lo suficientemente trabajado que pudiera ser objeto de análisis por parte de los mismos y en base a ese análisis proponer un modelo de explotación consensuado. No obstante, este importante aspecto fue claramente debatido en la reunión de Vitoria (21 de abril de 2005) y se apostó por la necesidad de llegar a ese modelo consensuado de explotación.

Por todo lo anteriormente expuesto sobre el aforo, la ficha de coste por usuario deportivo en cada espacio sería la siguiente:

II. Coste por grupos de usuarios deportivo

Espacio Deportivo	Horas/ Año	Coste/ Hora	USUARIO DEPORTIVO										SUBACTIVIDAD				
			Asociacionismo (Federaciones y Clubes)		Oferta propia		Actividad escolar		Actividades especiales		Usos Libres		Horas	Coste			
			Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste					
Piscina Cubierta																	
Piscina Descubierta																	
Pista Polideportiva																	
Campo de fútbol																	

Notas aclaratorias:

La oferta que genera el servicio de deportes se compone de:

- La actividad dirigida (cursos).
- Los usos libres de los espacios deportivos.

Además, el servicio deportivo también atiende la demanda externa de colectivos definidos, tales como el Asociacionismo, el colectivo educativo (tales como los colegios públicos, las universidades, entre otros) y otros especiales no agrupados en la actividad docente anterior o federada.

La oferta generada por el servicio y la atención de la demanda externa constituyen el total de la oferta de este servicio.

3.2.2.3 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos:

Los costes a calcular son los que se recogen a continuación atendiendo a cada uno de los procesos en los que se divide este servicio.

1. Recogida de residuos:

- Coste de la tonelada de residuos recogidos.

Este coste se calcula para cada una de las siguientes recogidas:

- Orgánica y restos (Contenedor verde)
- Vidrio
- Puntos limpios.
- Papel cartón (Contenedor azul)
- Envases (Contenedor amarillo)

La ficha de costes que deben cumplimentarse para cada una de esas recogidas es la siguiente:

RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS; FASE: RECOGIDA DE RESIDUOS FICHA PARA CALCULAR EL COSTE POR TONELADA DE CADA TIPO DE RECOGIDA

TIPO DE RECOGIDA	Costes directos de la recogida		Costes indirectos de gestión de la recogida		Costes totales por tipo de recogida	Toneladas año de residuos recogidos	Coste de la tonelada
	Presupuestarios	Extra- Presupuestarios	Presupuestarios	Extra- presupuestarios			
Orgánica y restos (Contenedor verde)							
Papel cartón (Contenedor azul)							
Envases							
Vidrio							
Puntos limpios							

Notas aclaratorias:

Se detallará en estas notas cualquier dato que pudiera considerarse de importancia para una adecuada comparabilidad. Por ejemplo el desglose de las contrataciones de cada tipo de recogida, en el caso de que al pertenecer a una misma empresa tenga gastos comunes en el pliego de condiciones y de lugar a un reparto de esos gastos por tipo de contrata.

Notas explicativas para rellenar la ficha anterior:

El proceso de recogida está fuertemente externalizado en todos los ayuntamientos, esto es, que el mayor componente del gasto presupuestario viene dado por las diferentes contrataciones con empresas, que a su vez se encuentran divididas según el tipo de recogida de residuos. Por ello no es difícil localizar en el presupuesto los costes directos de este servicio. Además tales contrataciones recogen también la amortización de los elementos de transporte y contenedores, por lo que generalmente no hay que calcular el coste de la amortización.

Los costes indirectos de prestación y de gestión vienen dados, los primeros, por los gastos comunes a repartir (al igual que en deportes o servicios sociales) correspondientes al programa al que está vinculado el servicio de recogida de residuos y los otros, como son los que formarán parte de la estructura económico-administrativa responsable de este servicio. La clave de reparto de los costes indirectos tanto de prestación como de gestión (tales como el personal multifuncional del programa responsable o de la estructura), son los costes directos de la prestación.

No obstante, en la ficha anterior se hará constar cualquier particularidad respecto a la estructura de costes anteriormente mencionada y recogida en la ficha, que no figure en la misma, con el objeto de facilitar la comparabilidad.

2. Tratamiento de residuos:

- Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.

Este coste se calcula para cada una de las plantas siguientes:

- Planta de clasificación de envases
- Incineradora
- Planta de compostaje
- Planta de biometanización
- Planta de lixiviados

Este proceso tiene un componente de costes directos (presupuestarios y extrapresupuestarios) relevante, por lo que cada tipo de planta es como "una fábrica" o unidad de producción en la que el coste ha de servir para analizar el aprovechamiento de su capacidad, midiendo el volumen de entrada de toneladas de residuos a tratar y las toneladas validadas, esto es, que no suponen desechos a llevar al vertedero. Los costes de plantilla y la amortización de las instalaciones, son los componentes principales de los costes directos.

No obstante, en la ficha anterior se hará constar cualquier particularidad respecto a la estructura de costes anteriormente mencionada, que no figure en la misma, con el objeto de facilitar la comparabilidad

3. Eliminación de residuos:

Este último proceso que completa el ciclo integral del servicio municipal, presenta una particularidad muy importante.

El coste de la eliminación de residuos es sumamente complejo, ya que en el mismo deben diferenciarse dos componentes:

- a) El coste que representan los consumos reales de recursos necesarios para realizar esta prestación y que al igual que en el caso de eliminación, se asemeja a un proceso industrial, cuya obtención no ofrece dificultad y consta de los mismos pasos anteriormente señalados para el tratamiento de residuos en planta, así como de la estructura de costes que aplicamos en este proyecto (es decir, el cálculo de los costes directos y de los indirectos tanto de prestación como de gestión).
- b) Sin embargo al componente anterior, debe sumarse otro complemento del coste final de la eliminación de residuos, que denominamos costes proyectados y que surgen, básicamente, del cumplimiento de las leyes medioambientales sobre eliminación de residuos y contaminación, a los que deben sumarse los costes de inversión en nuevo vertedero o de sellado del que ha sido utilizado y agotada su capacidad de almacenamiento, en su caso.

Brevemente, recogemos en el cuadro siguiente esa tipología de costes proyectados que tiene carácter de previsionales o presupuestados:

No obstante, la universidad cuyo ayuntamiento no gestiona el tratamiento y/o la eliminación de residuos (esto es, no tenga vertedero propio) ha recabado el importe de las tasas, o del canon o cualquier otra contraprestación que pague a otra institución (diputación, consorcio, entidad metropolitana ó comunidad autónoma) tanto por el tratamiento como por la eliminación de residuos. Estos importes deben recogerse por separado y lo más detalladamente posible, ya que en aras de la comparabilidad con los ayuntamientos que sí tienen vertedero propio, debe analizarse la diferencia de costes repercutidos para poder efectuar una correcta comparabilidad.

FICHA DE COSTES DE VERTEDERO:

EXPLOTACIÓN:

- Extender y compactar rechazos
- Drenaje
- Producción de lixiviados y biogás

SELLADO:

- Sellado
- Producción de lixiviados y biogás (en menor cantidad que durante la etapa de explotación). Control de vertedero sellado durante 30 a 35 años según legislación vigente.

COSTES DE LA FASE DE EXPLOTACIÓN:

Tipo de coste.	Importe
Personal.	
Canónes de amortizaciones.	
Canónes de explotación.	
Mantenimiento.	
Seguridad.	
Asistencia técnica control de calidad.	

COSTES DE LA FASE DE SELLADO:

Tipo de coste	Importe
Costes ejecutados: - Acondicionamiento vertedero antiguo. - Explotación anual por contrata. - Gestión medioambiental (Personal). - Gestión de Laboratorio (Persona). - Vigilancia y control ambiental (Personal). - Estudios y Proyectos (personal).	
Costes proyectados: - Vigilancia y control post-clausura. - Amortización de inversiones proyectadas.	
Total costes sellado y control posterior (30 años).	

3.3. Diseño de los procesos y mapas de actividades de los servicios objeto de estudio.

En los ***ANEXOS I, II y III*** a este documento se recoge el contenido de este apartado para cada uno de los tres servicios objeto de estudios, esto es: **servicios sociales, deportes y recogida, tratamiento y eliminación de residuos.**

3.4. EJEMPLOS ILUSTRATIVOS DE LA APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

SERVICIOS SOCIALES

COSTES DE LAS ESTANCIAS EN EL CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL (INSERCIÓN SOCIAL)

Cálculo del coste por estancia en el Centro Municipal de Acogida Social.

Planteamiento del caso:

Con el objeto de presentar una aplicación de la metodología propuesta a uno de los servicios de esta área, en primer lugar, nos referimos a las particularidades de los recursos que los ayuntamientos ponen a disposición de la población excluida o sin techo, con el objeto de poder entender las trazas y los procesos para llevar a cabo el cálculo del coste de las prestaciones. Puede verse el desarrollo del contenido de este servicio en el ANEXO I de este documento y el papel que el mismo desempeña en el área municipal de servicios sociales.

La Inserción Social se define como un servicio social especializado para la prevención e intervención en las causas y consecuencias de la exclusión social. Los objetivos específicos del servicio son:

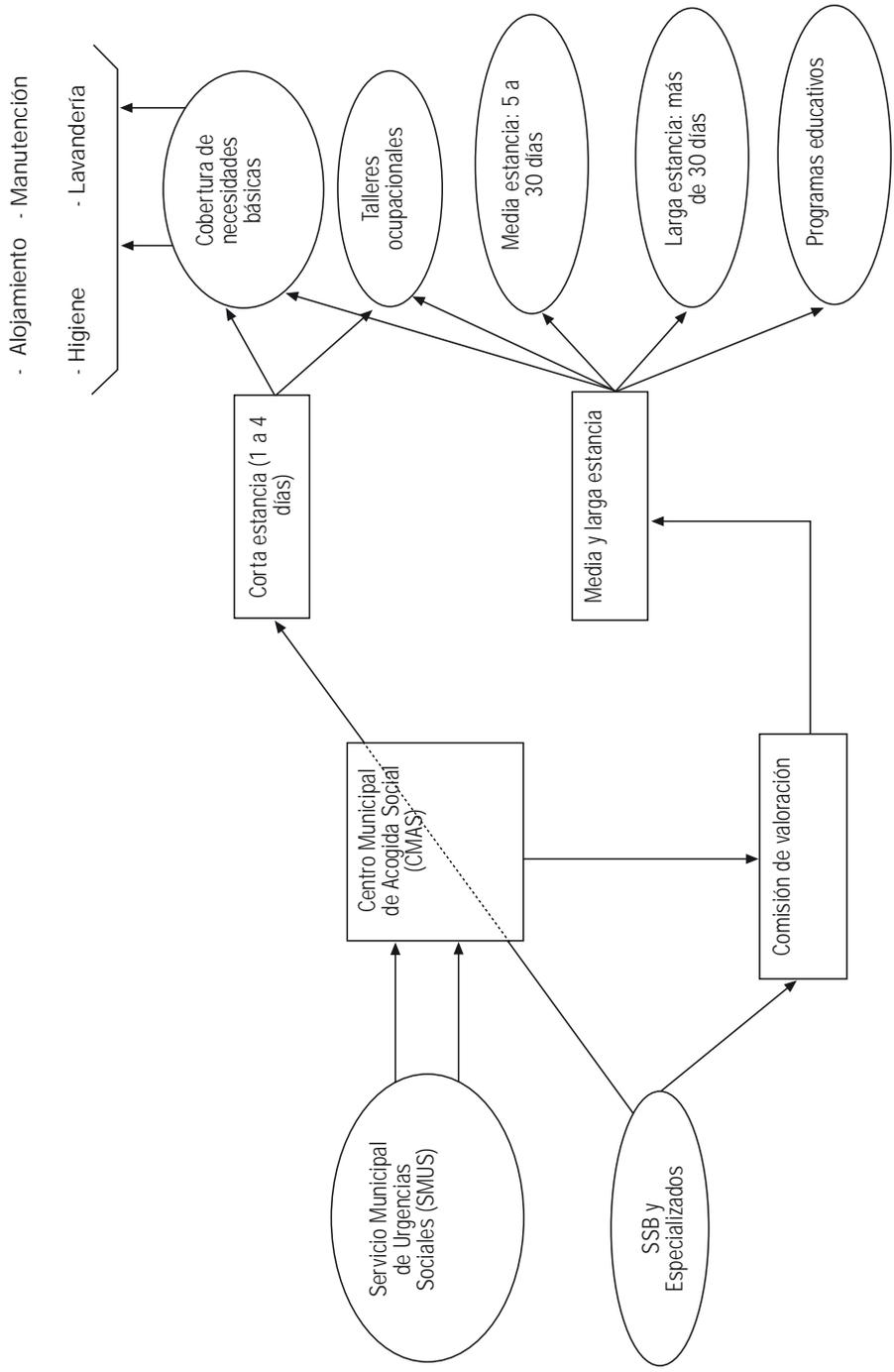
- Potenciar la cohesión e integración social promoviendo la solidaridad, a través del apoyo a iniciativas sociales de grupos, colectivos, asociaciones, así como la creación y el apoyo de redes de voluntariado.
- Prevenir las causas que conducen a situaciones de marginación y exclusión social, mediante programas y recursos específicos de atención a personas, familias o grupos sociales desfavorecidos.
- Promoción social, de dichas personas y grupos, para mejorar sus condiciones de vida y convivencia con el entorno, diagnosticando y estudiando sus necesidades, así como acompañando a las mismas en sus "itinerarios de inserción social" hasta conseguir su definitiva incorporación a la sociedad.

Para ello se cuenta con diversos programas y recursos organizados según distintas modalidades de gestión: directa y; participada, mediante convenios de colaboración con asociaciones o mediante contratos de prestación de servicios con empresas especializadas.

Uno de estos programas es el **Centro Municipal de Acogida Social** cuyo objetivo es servir de puente de enlace para conseguir la inserción social y laboral de los transeúntes o sin techo.

Siguiendo la metodología propuesta, en primer lugar recogemos en el gráfico siguiente el itinerario de las prestaciones que identifican este servicio y que se plasman en las estancias en el citado centro, diferenciando entre corta, media y larga estancia. La población acogida en este centro recibe una atención integral tanto en cuanto a alimentación, cuidados personales así como la formación en talleres ocupacionales y la atención educativa necesaria para favorecer su reinserción.

CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL (CMAS)



DISEÑO DE LOS PROCESOS, MAPA DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento <input type="checkbox"/> Programa educativo 	<p style="text-align: center;">CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL (CMAS)</p> <p>Responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organizar y gestionar el funcionamiento de las actividades diarias del centro. - Hacer seguimiento de la gestión diaria. - Gestión de la plantilla adscrita al CMAS. - Gestión del mantenimiento de la infraestructura del Centro en condiciones. - Coordinar el desarrollo de la actividad del Centro con la Jefatura, dando la información pertinente. - Elaboración de los marcos teóricos de los servicios y prestaciones del Centro. - Representar al Ayuntamiento por delegación de la Jefatura del Servicio. - Coordinar el equipo técnico del Centro. <p>Auxiliar administrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apoyo administrativo a la Responsable del Centro, a la educadora Social. - Facturación. - Relación con Proveedores. <p>Trabajador/a Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informar, asesorar y orientar a las personas usuarias. - Realizar las propuestas de intervención para aplicar, tras valoración, el recurso social adecuado (acogida en otros centros, prestaciones, etc...) y/o realizar las derivaciones pertinentes para que desde donde corresponda se realice la intervención adecuada. - Realizar las intervenciones sociales. - Recoger la información en el dispositivo pertinente. - Participar en las comisiones de valoración. - Detectar y sistematizar los problemas y demandas planteadas por las personas usuarias. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable. - Educador Social. - Aux. Administrativa. - Guardas. - Limpiadores. - Trabajadora Social. - Jefatura. <p>Contratas y convenios</p> <p>Capítulo II y Capítulo IV</p> <p>Amortización de las inversiones</p>	<p>Portadores de Coste</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corta estancia. • Media estancia. • Larga estancia.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
	<p align="center">CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL (CMAS)</p> <p>Educador Social</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar seguimiento individualizado del itinerario de inserción de las personas acogidas en procesos de media, larga estancia. - Hacer programación, seguimiento y evaluación de talleres. - Hacer seguimiento del Proyecto socio-educativo. - Participar en las Comisiones de valoración del Servicio. <p>Guardas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vigilancia del centro. - Tareas de pequeño mantenimiento. - Recepción de personas usuarias, distribución de habitaciones, etc. - Elaborar partes de incidencias sobre usuarios y servicios del Centro. <p>Operarios de limpieza-camareros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza. - Servicio de comedor. <p>Jefatura del Servicio :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar que los contratos adscritos al Centro, se ejecuten debidamente. - Establecer las líneas directrices y los objetivos del Centro. - Elaborar los pliegos técnicos y valorar los contratos y convenios. - Organizar los equipos de trabajo y supervisar la actividad del Centro. - Hacer seguimiento de los contratos y convenios, prestar apoyo técnico y de recursos. - Proporcionar equipamientos a cada recurso. - Hacer seguimiento de la casuística atendida en colaboración con la coordinadora. - Dar el visto bueno al acceso a los recursos y prestaciones. 		

Cálculo de los costes unitarios de las prestaciones

Para ello precisamos, la siguiente información de contenido económico:

- Información contable extraída de la Contabilidad presupuestaria (gastos devengados y liquidados).
- **El Programa Contable** de la Contabilidad Presupuestaria del ayuntamiento nos permitirá conocer los gastos contables ejecutados del periodo al que se refiere el cálculo de los costes. Ahora bien, teniendo en cuenta el poco desarrollo que ha tenido la clasificación orgánica y funcional, y como así hemos podido constatar en el proyecto respecto a la muestra de ayuntamientos adheridos al mismo, no suele ser frecuente disponer de esta información desglosada en Unidades Funcionales de Gastos vinculadas directamente con cada tipo de prestación, por lo que es necesario acudir a la información extracontable que recoge la desagregación de las partidas globales de esa clasificación por tipo de instalación. Esta información para el caso que aquí presentamos se encuentra en los registros contables que la administración del centro de acogida suele disponer para controlar adecuadamente el gasto. En efecto como puede verse en la traza del coste, se trata de una prestación compleja ya que supone gestionar un servicio integral a la población sin techo, por lo que los costes de prestación son numerosos y diversos: mantenimiento, alojamiento, aseo, educación y talleres ocupacionales. Estos recursos se ponen a disposición de los usuarios durante el período de tiempo que define las estancias de corto, medio y largo plazo.

PROGRAMA CONTABLE DEL CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL

CAPÍTULO	ARTÍCULO	CONCEPTO	IMPORTE DEVENGADO
Capítulo 1: Gastos de Personal	1.2: Funcionarios y estatutarios	120:Retribuciones básicas	225.750
		121:Retribuciones complementarias	34.550
	1.3: Personal Laboral	130: Laboral fijo	70.500
	1.4: Otro personal	141: Otro personal	22.600
	1.6:Cuotas, prestaciones y gastos sociales a cargo del empleador	160: Cuotas sociales	105.600
		SUBTOTAL	459.000
Capítulo 2: Compra de bienes corrientes y servicios	22:Material, suministros y otros	227:Trabajos realizados por otras empresas externas:	120.000
		2270:Contratas (Catering y otros establecimientos de alimentación)	
		2271: Otras contrataciones:	

CAPÍTULO	ARTÍCULO	CONCEPTO	IMPORTE DEVENGADO
		Programa educativo. Talleres ocupacionales	20.000
		SUBTOTAL	163.000
Capítulo IV: Transferencias corrientes*	48: Familias e instituciones sin ánimo de lucro	4811: Convenios con Asociaciones para la reinserción social	
		SUBTOTAL	1.500 ⁽¹⁾
		TOTAL GASTO PRESUPUESTARIO DEVENGADO	623.500

- La tabla de costes salariales que es un documento de trabajo que permite homogeneizar los costes salariales de las diferentes categorías de personal que intervienen en las prestaciones. Ya hemos explicado en el desarrollo de la metodología como se obtienen estos costes. (véase apartado 3.2.1 Estructura del coste de los servicios).

Partiendo del Capítulo 1 de Gastos de Personal liquidados, con la ayuda de los procesos anteriormente diseñados y en base a la relación de puestos de trabajo (R.P.T.), obtenemos la siguiente tabla que nos permite calcular el coste del personal realmente adscrito a cada proceso:

PROCESO	CATEGORIA	NUMERO	COSTE ANUAL POR CATEGORÍA, SEGÚN TABLA SALARIAL
Dirección	Jefatura del servicio	1	35.000
Servicio Administrativo	• Auxiliar Administrativo	1	22.000
Alojamiento y Programa Educativo	• Responsable	1	28.000
	• Educador social	8	125.000
	• Trabajador social	12	120.000
	• Guarda	3	69.000
	• Operario limpieza-camarero	9	60.000
		Total	459.000

- (1) Es un gasto no computable al programa por desconocer su aplicación, ya que se trata de una cantidad donada a ciertas asociaciones para suplir los gastos menores de acompañamiento de los sin techos por parte de personas voluntarias.

- Costes presupuestarios y extra-presupuestarios por procesos:

Concepto de Coste	Total	PROCESOS		
		Dirección	Admón.	Alojamiento y Programa educativo
Personal	459.000	35.000	22.000	402.000
Contratas:				
• Catering	120.000	----	----	120.000
• Otras contrataciones:				
- P. Educativo	23.000	----	----	23.000
- Talleres	20.000	----	----	20.000
Amortizaciones ⁽¹⁾	56.000	6.000	2.000	48.000
Costes transversales ⁽²⁾	142.000	1.000	500	140.500
Total costes por proceso	820.000	42.000	24.500	753.500

ACTIVIDAD DEL CENTRO DE ACOGIDA EN UN AÑO:

Tipo de estancia	Nº de personas al año	Número de estancias al año
Corta estancia (1 a 4 días)	4.400	12.100
Mediana estancia (5 a 30 días)	250	5.000
Larga estancia (más de 30 días)	20	900
Totales	4.670	18.000

- Itinerario seguidos por los usuarios del centro de acogida (Traza del coste):

En el caso práctico que contemplamos hemos supuesto que todos los usuarios han sido derivados al centro de acogida (recurso especializado de Inserción Social) desde los Servicios sociales de base o Unidades de Barrio. A cada uno de ellos se le abre un expediente en esta unidad de entrada; por ello todo usuario incorporado al centro de acogida ya tiene un coste de gestión previo (la apertura de su expediente, con todo lo que ello conlleva: véase a este respecto la descripción del cálculo del indicador nº 1 de este servicio, que se recoge en el apartado 4.3.1.1. de este documento).

Así pues, como puede observarse en el cuadro siguiente, el coste de la estancia (de cualquier tipo) va precedido por el coste de la gestión del expediente en los servicios de base, que se denomina coste derivado .

El cálculo de las prestaciones estará compuesto por el coste de dos procesos (traza del coste):

- a) El coste derivado, por la apertura y seguimiento del expediente en los servicios sociales de base, por persona usuaria derivada al centro municipal de acogida social.
- b) El coste de la prestación, en este caso, el coste de cada tipo de estancia o en su caso el coste por persona atendida en el centro de acogida.

A continuación recogemos estos cálculos:

- (1) El cálculo de las amortizaciones se ha llevado a cabo en base al Inventario Permanente de activos y a coste actual, teniendo en cuenta la vida útil de los elementos objeto de amortización (Véase a este respecto el apartado 3.2.1. de este documento).
- (2) Los costes transversales, cuya definición y contenido hemos expuesto en el apartado 3.2.1. de este documento, representan el coste de apoyo procedente de otros departamentos o secciones municipales que ayudan en la prestación final de los servicios. En el caso práctico que presentamos estos costes ascienden a 142.000 euros y representa el gasto de calefacción del centro, los suministros energéticos (agua, electricidad) así como las reparaciones y la limpieza del centro llevados a cabo desde la unidad central de mantenimiento del ayuntamiento. Se trata pues, de gastos no recogidos en la clasificación orgánica de servicios sociales, pero que no obstante son costes de estos servicios.

CALCULO DEL COSTE DE LAS PRESTACIONES SOCIALES del Centro de Municipal de Acogida Social:

1) Coste derivado de los servicios sociales de base:

PRESTACION	ELEMENTOS DE COSTE						Nº ... de servicios	Costes totales De la prestación	Costes Unitarios por expediente
	Coste derivado	Coste de Personal (Cap. I)	Contratas, convenios y transferencias (Cap. II y IV)	Amortizaciones	Otros : Costes transversales	(F)			
Coste de la atención en servicios de base	(A)	(B) 300.000	(C) 40.000	(D) 80.000	(E) 14.000	(F) 3.100	G= B+C+D+E 434.000	H = G/F 140	
Totales		300.000	40.000	80.000	14.000	Expedientes activos en el año			

(1) Las personas incorporadas a este servicio han entrado por los servicios de base, por ello llevan el coste derivado de 140 euros/año por expediente activo en estos servicios que ha supuesto la derivación al centro de acogida. Es el coste por persona. Para calcular la imputación de coste por estancia, debemos de tener en cuenta la estancia media por persona en el centro de acogida, para imputar correctamente este coste derivado a cada tipo de estancia.

2) Cálculo del coste de la estancia:

1. *Coste directo unitario:* $753.500/18.000 = 41,86$ euros
(Costes totales del proceso de Alojamiento y Programa educativo)/nº de estancias totales)
2. *Costes indirectos de gestión:*
(Costes de los procesos de Dirección y Administración)
Clave de reparto: número de estancias: 18.000
Costes indirectos totales: 42.000 + 24.500 = 64.500
Coste indirecto por estancia: $64.500/18.000 = 3,58$ euros
3. Coste derivado:
(Entrada en el centro de acogida por el servicio social de base)
Clave de reparto: número medio de estancias por persona: $18.000/4670 = 3,85$ días de estancia/persona.
Coste derivado a imputar a la estancia media: $140/3,58 = 39,10$ euros.
Coste total de la estancia media: $3,85 (41,86 + 3,58) + 39,10 = 214,04$ euros

SERVICIO MUNICIPALIZADO DE DEPORTES

Planteamiento del caso:

Tal como hemos puesto de manifiesto anteriormente, con el objeto de ofrecer una aplicación de la metodología para el cálculo del coste de los servicios municipales, a continuación recogemos un caso práctico que permita comprender la aplicación de esa metodología en las prestaciones del servicio municipalizado de deportes.

Para ello nos centramos en analizar la gestión de una instalación deportiva catalogada como complejo deportivo que consta de los siguientes espacios: piscina cubierta, pistas exteriores, gimnasio y frontón. De este modo, y siguiendo las trazas y mapa de actividades recogido en el ANEXO II a este documento, el caso práctico aquí planteado también permite comprender la aplicación a cualquier otro tipo de instalación deportiva en la que se ubiquen otros espacios deportivos no contemplados en este caso práctico tales como, pista de tenis, piscina descubierta, etc... En este caso práctico se introduce un aspecto no contemplado en la metodología de cálculo de costes de los servicios municipales para este primer año de implantación, cual es el tratamiento de la subactividad (véase apartado 3.2.1 de este documento).

El caso práctico planteado se contempla en el ámbito de la gestión ya sea directa (esto es, considerando al servicio de deportes como un departamento más del ayuntamiento) o bien de la gestión a través de un organismo autónomo como pudiera ser un Instituto Municipal de Deporte, recogiendo así el modelo de gestión implantado para este servicio en la casi totalidad de ayuntamientos adhe-

ridos al proyecto, a excepción de ayuntamientos que tienen una gestión de este servicio en manos de concesiones administrativas y algunos otros en fundaciones deportivas.

No hemos contemplado en esta aplicación práctica los costes transversales, esto es, aquellos que proceden del apoyo prestado y de los recursos consumidos desde otros departamentos o centros de coste que contribuyen a la prestación final de los servicios deportivos municipales.

Siguiendo la metodología expuesta en este documento que sustenta el sistema de costes implantado, desarrollamos el caso práctico, atendiendo a las siguientes pautas:

1) *Traza del coste:*

Identificamos aquí, en primer lugar, los procesos que abarcan el servicio municipalizado de deportes y el mapa de actividades de cada uno de ellos, así como los recursos asignados a esos procesos.

2) *Diseño de los procesos y del catálogo de actividades que identifican a cada uno de los procesos.*

Con ello se visualiza la gestión llevada a cabo en cada proceso y su vinculación con la traza del coste de las prestaciones.

3) *Aforos de los espacios deportivos de la instalación en este caso del complejo deportivo, y de la utilización de esos espacios por los diferentes usuarios deportivos.*

Esta etapa del proceso de cálculo de costes, nos permite analizar el volumen de actividad, a partir de los horarios de apertura de la instalación por una parte, y de la utilización por los usuarios deportivos de los espacios en función de las actividades desarrolladas en cada uno de esos espacios y de la banda horaria utilizada.

4) Cálculo de los costes unitarios de las prestaciones

Para ello precisamos, la siguiente información de contenido económico:

4.1.) Información contable extraída de la Contabilidad presupuestaria (gastos devengados y liquidados).

- **El Programa Contable** de la Contabilidad Presupuestaria del ayuntamiento nos permitirá conocer los gastos contables ejecutados del período al que se refiere el cálculo de los costes. No obstante, el desarrollo de la clasificación funcional debería permitir conocer la asignación presupuestaria por cada tipo de instalación (en este caso del complejo deportivo, considerado). Ahora bien, teniendo en cuenta el poco desarrollo que ha tenido la clasificación funcional, y como así hemos podido constatar en el proyecto respecto a la muestra de ayuntamientos adheridos al mismo, no suele ser frecuente disponer de esta información desglosada en Unidades Funcionales de Gastos vinculadas directamente con cada tipo de

instalación deportiva, por lo que es necesario acudir a la información extracontable que recoge la desagregación de las partidas globales de esa clasificación por tipo de instalación.

- La tabla de costes salariales que es un documento de trabajo que permite homogeneizar los costes salariales de las diferentes categorías de personal que intervienen en las prestaciones. Ya hemos explicado en el desarrollo de la metodología como se obtienen estos costes. (véase apartado 3.2.1 de este documento: Estructura del coste de los servicios).

4.2. Imputación de costes presupuestarios y extra-presupuestarios a los procesos:

Se trata de calcular el consumo total de recursos asignados a cada uno de los procesos que identifican el servicio municipalizado de deportes.

4.3. Imputación de costes por espacios deportivos par calcular el coste-hora de cada uno de ellos y en consecuencia el coste por usuario deportivo.

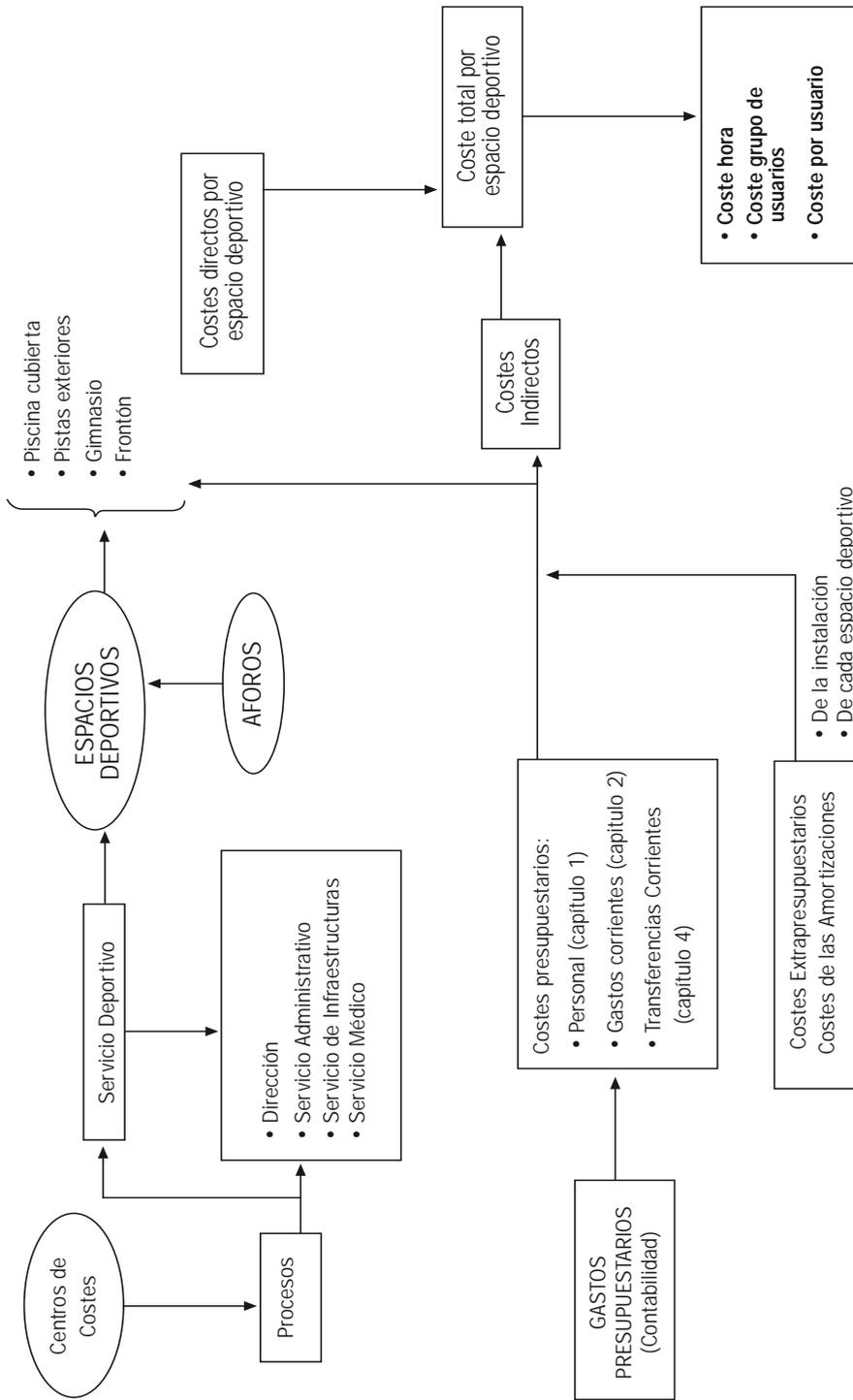
Mediante el análisis de la traza del coste (esto es, del itinerario que identifica a cada prestación) calculamos el coste unitario de cada una de ellas.

A continuación recogemos la aplicación al caso práctico planteado de las etapas anteriormente expuestas.

ESQUEMA BÁSICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL SERVICIO



1) Traza del Coste



2) *Diseño de los procesos, del mapa de actividades y de la asignación de recursos*

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS DIRECTOS
DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar la estratégica del servicio. • Coordinar y gestionar los recursos económicos, humanos y materiales del servicio. • Representar al servicio antes las instituciones y la sociedad. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Director.
UNIDAD ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar los procedimientos de: <ul style="list-style-type: none"> * Contrataciones. * Convenios de colaboración. * Reservas de espacios deportivos. * Control de expedientes. • Gestionar y controlar : <ul style="list-style-type: none"> * Los ingresos globales. * Los recibos por reservas programadas y ejecutadas. * Controlar la tesorería. • Gestionar el presupuesto de gastos. • Registrar y gestionar las reclamaciones de los usuarios. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Técnico. • 2 Administrativos.
SERVICIO DE INFRAESTRUCTURAS	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar el mantenimiento de las instalaciones. • Planificar los nuevos equipamientos. • Hacer el seguimiento de las obras. • Controlar la calidad del servicio. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Jefe Servicio nivel B. • 2 Oficiales de Control de las instalaciones.
SERVICIO MÉDICO (Medicina deportiva)	<ul style="list-style-type: none"> • Atención, prevención y tratamiento médico. • Rehabilitación médica. • Seguimiento de grupos especiales y de riesgo. • Investigación. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Jefe Servicio nivel A. • 1 Enfermera.

PROCESO	ACTIVIDADES	RECURSOS DIRECTOS
<p>SERVICIO DEPORTIVO (Coordinación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Asumir la responsabilidad de planificación y programación de las tareas encomendadas al Servicio Deportivo, esto es: <ul style="list-style-type: none"> * Planificación y programación deportiva. * Gestión deportiva de todas sus infraestructuras. * Optimización de los recursos deportivos. * Relación con los clientes deportivos. * Acciones de promoción y desarrollo deportivo de la población. * Planificación de los equipamientos deportivos de la ciudad. * Animación de los complejos e instalaciones. * Eventos Deportivos. • Asumir la responsabilidad de las funciones del servicio, esto es: <ul style="list-style-type: none"> * Gestión de los recursos humanos asignados al servicio. * Control presupuestario de las partidas asignadas al servicio. * Evaluación de resultados del servicio (memoria). * Desarrollar informes y propuestas de mejora. * Desarrollar los objetivos anuales de mejora, siguiendo los procedimientos de mejora establecidos por el Departamento. • Representar al servicio y participar en: <ul style="list-style-type: none"> * Comisión Inter-departamental de Centros Cívicos. * Gestiones transversales municipales del servicio. * Gestión de Planes Municipales que afecten al servicio. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Coordinador. Deportivo General. • 3 Técnicos Medios de Coordinación Deportiva. <p>Otros costes:</p> <p>Capítulos II y IV de gastos presupuestarios.</p> <p>Coste de las amortizaciones de la instalación y de los espacios deportivos a valor actual.</p>

3) PROGRAMA DE LA ACTIVIDAD DEPORTIVA:
 3.1) Aforos de las instalaciones en las que se ubican los espacios deportivos y porcentaje de ocupación anual (1)

Espacio Deportivo	Tipo de usuario	Horas de apertura al día de la instalación	Nº usuarios a la hora	Nº usuarios al día	Total de días de apertura al año	Total de Horas de apertura al año (2)	Total usuarios al año		% ocupación
							Potencial (3)	Real (4)	
Piscina Cubierta	• Oferta propia (cursos)	3	10	30			8.250	7.850	
	• Asociacionismo	2	6	12			3.300	3.000	
	• Usos libres	6	15	90			24.750	21.500	
	• Actividades escolares	2	8	16			4.400	2.600	
	• Tercera Edad	1	10	10			2.750	1.100	
• Eventos especiales	
TOTALES		14		158	275	3.850	43.450	36.050	82,96%
Pistas exteriores	• Oferta propia (cursos)	
	• Asociacionismo	9	12	108			28.080	12.500	
	• Usos libres	3	15	45			11.700	9.600	
	• Actividades escolares	2	10	20			5.200	4.500	
	• Eventos especiales	
TOTALES		14		173	260	3.500	44.980	26.600	59,13%
Gimnasio	• Oferta propia (cursos)	4	25	100			27.500	28.600	
	• Asociacionismo	3	12	36			9.900	8.500	
	• Usos libres	7	15	105			28.875	14.600	
	• Actividades escolares	
	TOTALES		14		275	275	3.850	66.275	51.700
Frontón	• Asociacionismo (Federaciones y clubes)	5	16	80			17.200	14.000	
	• Usos libres	3	16	48			10.320	6.500	
	TOTALES		8		260	3.500	27.520	20.500	74,49%
TOTAL USUARIOS POTENCIALES DE LA INSTALACIÓN AL AÑO						182.225			

(1) Se presenta en este cuadro los datos globales de la actividad de cada espacio teniendo en cuenta la temporada regular, no regular, y los domingos y festivos. Las cifras que figuran en esta tabla son el promedio de todas estas temporadas en las que los usos varían. Hemos tomado los espacios tipificados por el Consejo Nacional de Deportivos en su estudio publicado en el año 2004.

(2) Se obtiene multiplicando el total de horas de apertura al día por el número de días de apertura al año.

(3) Se calcula multiplicando el número de usuarios al día por el número de días de apertura.

(4) Según la estadística de control de acceso al Espacio Deportivo, en este caso, realizado a través de tarjeta electrónica.

3.2) Reparto de las horas de utilización de los espacios deportivos por actividades y tipo de usuarios

ESPACIO DEPORTIVO	HORAS APERTURA AÑO	ACTIVIDADES	TOTAL HORAS AL AÑO POR ACTIVIDADES DEPORTIVAS	TIPO DE USUARIOS	HORAS / AÑO/ TIPO DE USUARIO	OTROS USUARIOS	HORAS AÑO
PISCINA CUBIERTA	3.850	Actividades acuáticas	600	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta propia (cursos) • Actividades escolares • Tercera Edad 	350 100 150 600	<ul style="list-style-type: none"> • Asociacionismo • Usos libres 	625 850
		Aquaerobic	200	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta propia (cursos) • Actividades escolares 	150 50 200		
		Aquagym	300	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta propia (cursos) • Actividades escolares • Tercera Edad 	200 60 40 300		
		Natación	1.075	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta propia (cursos) 	1.075		
		TOTAL	2.175	TOTAL	2.175		

CUADRE:

- Actividades 2.175
- Asociacionismo 625
- Usos libres 850
- Subactividad 200
- (Capacidad no utilizada)
- TOTAL** 3.850

ESPACIO DEPORTIVO	HORAS APERTURA AÑO	ACTIVIDADES	TOTAL HORAS AL AÑO POR ACTIVIDADES	TIPO DE USUARIOS	HORAS ANUALES DE UTILIZACIÓN DE LOS ESPACIOS POR CADA CATEGORÍA DE USUARIO
PISTAS EXTERIORES	3.500	• Atletismo	500	• Asociacionismo • Usos libres • Actividades escolares	2.100
		• Badminton	200		200
		• Balonmano	2.800		800
		Total.....	3.500		Subactividad: 400 (Capacidad no utilizada)
					Total..... 3.500
GIMNASIO	3.850	• Fitness	3.000	• Oferta propia • Asociacionismo • Usos libres • Oferta propia • Usos libres	500
		• Aerobic	500		600
		• Gimnasia de mantenimiento	350		1.100
		Total.....	3.850		500
					350
					Subactividad: 800 (Capacidad no utilizada)
					Total..... 3.850
FRONTÓN	1.720	• Entrenamientos	1.720	• Asociacionismo • Usos libres	1.350
					220
					Subactividad: 150 (Capacidad no utilizada)
					Total..... 1.720

4) Cálculo de los costes unitarios de las prestaciones

4.1) Información contable extraída de la Contabilidad presupuestaria (gastos devengados y liquidados)

CAPÍTULO	ARTÍCULO	CONCEPTO	IMPORTE DEVENGADO
Capítulo 1: Gastos de Personal	1.2: Funcionarios y estatutarios	120:Retribuciones básicas	130.500
		121:Retribuciones complementarias	34.550
	1.3: Personal Laboral	130: Laboral fijo	70.500
	1.4: Otro personal	141: Otro personal	22.600
	1.6:Cuotas, prestaciones y gastos sociales a cargo del empleador	160: Cuotas sociales	105.600
		SUBTOTAL	363.750
Capítulo 2: Compra de bienes corrientes y servicios	21: Reparaciones, mantenimiento y conservación	212: Mantenimiento maquinaria e instalaciones	80.400
		221: Suministros	69.500
	22: Material, suministros y otro	227:Trabajos realizados por otras empresas externas:	
		2270:Contratas deportivas	411.000
		2271: Otras contratas	191.500
		SUBTOTAL	752.400
		TOTAL GASTO PRESUPUESTARIO DEVENGADO	1.116.650

- *Tabla de costes salariales:*

Partiendo del Capítulo 1 de Gastos de Personal liquidados, con la ayuda de los procesos anteriormente diseñados y en base a la relación de puestos de trabajo (R.P.T.), obtenemos la siguiente tabla que nos permite calcular el coste del personal realmente adscrito a cada proceso:

PROCESO	CATEGORIA	NUMERO	COSTE ANUAL POR CATEGORIA
Dirección	Director Nivel A	1	43.500
Servicio Administrativo	• Técnico Admón. General	1	36.200
	• Administrativo	2	22.400
			58.600
Servicio de Infraestructuras	• Jefe de Servicio	1	38.500
	• Oficial de control de instalaciones	2	58.500
			97.000
Servicio Médico	• Jefe de Servicio	1	45.400
	• Enfermera	1	22.000
			67.400
Servicio Deportivo	• Coordinador Deportivo General	1	34.750
	• Técnico Medio de Coordinación	3	62.500
			97.250

4.2) Costes presupuestarios y extra-presupuestarios por procesos:

Concepto de Coste	Total	PROCESOS				
		Dirección	Admón.	Infraestr.	S. Médico	S. Deportivo
Personal	363.750	43.500	58.600	97.000	67.400	97.250
Contratas:						
• Personal ⁽¹⁾	411.000	411.000
• Otras contratas	191.500	191.500
Suministros	77.500	77.500
Reparaciones ⁽²⁾	80.400	80.400
Amortizaciones ⁽³⁾	377.800	1.500	2.800	12.000	6.000	355.500
Total costes por proceso	1.501.950	45.000	61.400	109.000	73.400	1.213.150

- (1) De acuerdo con el Capítulo 2 (Concepto 227), se recoge aquí toda la contratación de monitores para actividades dirigidas y el coste de personal de los socorristas de la piscina.
- (2) Exclusivamente aquellos que no dependan de la Unidad Central de Mantenimiento (Costes transversales).
- (3) El cálculo de las amortizaciones se lleva a cabo con criterios de reposición por lo que no se deduce de la Contabilidad Presupuestaria. Se trata de un coste de carácter económico calculado sobre el valor actual de las instalaciones en actividad. Este criterio ayuda a calcular correctamente la reposición y las necesidades futuras de financiación de la misma (Véase a este respecto, el apartado 3.2.1 Estructura del coste de los servicios).

4.3 Imputación de costes por espacios deportivos (Servicio Deportivo):

COSTES	ESPACIOS DEPORTIVOS					TOTAL
	Piscina cubierta	Pistas exteriores	Gimnasio	Frontón		
Costes Presupuestarios:						
• Gastos de Personal (Personal de Coordinación) (1)	23.188	24.005	35.370	14.687		97.250
• Gastos Corrientes:						
• Contratas Deportivas	236.000	90.000	85.000	-----		411.000
• Otras contratas	95.000	29.000	7.500	60.000		191.500
• Suministros	58.500	2.500	8.000	8.500		77.500
• Reparaciones	10.000	17.800	7.600	45.000		80.400
Costes Extrapresupuestarios:						
• Amortizaciones	245.500	29.000	65.000	16.000		355.500
TOTALES	671.188	192.305	208.470	144.187		1.213.150

(1) Reparto de los costes de Coordinación de la Actividad Deportiva a los espacios deportivos:

Como clave de reparto de estos costes indirectos hemos tomado el número de usuarios al año, por lo que la unidad de obra es:
 $97.250 / 182.225 = 0,53368$

4.3.1) Coste-hora por espacio deportivo

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR					Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos de la prestación		Costes indirectos		Costes totales		
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión			
Piscina cubierta	- Consumo de agua	30.000				
	- Productos químicos	2.500				
	- Calefacción.....	24.000	2.000				
	- Contratas de mantenimiento	5.000				
	- Reparaciones.....	4.000	1.000				
	- Contratos de limpieza.....	12.000	500				
	- Personal de limpieza	80.000	2.500				
	- Monitores de actividad dirigida.	215.000				
	- Personal de control	6.000				
	- Socorristas	15.000				
	- Personal de Coordinación	23.188				
	- Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación)	240.000	5.500				
	SUBTOTALES	633.500	37.688	68.862	740.050		
	COSTES TOTALES DE LA PRESTACIÓN.....	671.188					
...							192,22

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR						Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos de la prestación		Costes indirectos		Costes totales			
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión				
Pistas exteriores	- Contratas de mantenimiento	16.000	- - - -	- - - -				
	- Reparaciones.....	1.800	- - - -	- - - -			3.500	
	- Contratos de limpieza.....	20.000	- - - -	- - - -			Véase apartado sobre aforos	
	- Personal de limpieza.....	5.000	4.000	- - - -				75,31
	- Monitores de actividad dirigida	90.000	- - - -	- - - -				
	- Suministros (agua, etc.).....	2.000	500	- - - -				
	- Personal de Coordinación.....	- - - -	24.005	- - - -				
	- Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación)	26.500	2.500	- - - -				
	SUBTOTALES	161.300	31.005	71.286			263.591	
	COSTES TOTALES DE LA PRESTACIÓN		192.305					

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR					Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora
	Costes directos de la prestación		Costes indirectos		Costes totales		
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión			
	- Contratas de mantenimiento....	2.000				
	- Reparaciones.....	6.000	1.600				
	- Contratos de limpieza.....	4.000	1.500				
Gimnasio	- Monitores de actividad dirigida	85.000	4.000				
	- Suministros (agua, etc...).....	8.000				
	- Personal de Coordinación.....	35.370				
	- Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación)	40.000	25.000				
	SUBTOTALES	145.000	67.470	105.036		317.506	
	COSTES TOTALES DE LA PRESTACIÓN	212.470					82,46

Espacio deportivo	COSTES A IMPUTAR						Horas potenciales de apertura al año	Coste-hora	
	Costes directos de la prestación			Costes indirectos					Costes totales
	Concepto de coste	Importe	De prestación	De gestión	De gestión	Costes totales			
	- Contratas de mantenimiento....	60.000	- - - -						
	- Reparaciones.....	45.000	- - - -						
	- Suministros (agua, etc....).....	8.500	- - - -						
Frontón	- Personal de Coordinación	- - - -	14.687				1.720		
	- Amortización de la inversión (vasos y anexos, excluido el resto de la instalación)	14.000	2.000				Véase apartado sobre aforos		
	SUBTOTALES	127.500	16.687	43.616		187.803			
	COSTES TOTALES DE LA PRESTACIÓN		144.187						

Nota aclaratoria:

Utilizando el sistema de coste completo "en cascada" propuesto para hallar el coste total del espacio deportivo, a los costes directos del espacio deportivo le sumaremos la parte de costes indirectos tanto de prestación como de gestión.

- Los costes directos de cada espacio deportivo vienen definidos por la naturaleza de los consumos propios de ese espacio.
- Los costes indirectos de prestación son los gastos comunes a toda la instalación en la que está ubicado el espacio deportivo; son los que deben imputarse al coste del espacio deportivo en función de una clave de reparto. Utilizaremos como clave de reparto para imputar estos costes el número de usuarios de los espacios deportivos, que consideramos un medidor objetivo de la actividad.
- Los costes indirectos de gestión representan los gastos de coordinación, planificación y estructurales del servicio de deportes. Para repartir estos costes al espacio deportivo, también utilizaremos el total de usuarios de cada uno de los espacios deportivos.

Los costes indirectos de gestión están recogidos en este caso práctico en los procesos de Dirección, Administración, Servicio de infraestructuras deportivas y Servicio Médico. Representan los costes indirectos comunes a todo el servicio municipalizado de deportes que no tienen una asignación directa a las prestaciones (espacios y actividades deportivas). Su reparto en este caso, para llegar a calcular el coste total de las prestaciones (imprescindibles para llegar a implantar una tasa o precio público), se lleva a cabo en función del número de usuarios de cada espacio deportivo.

4.3.2) Costes directos por grupos de usuarios deportivos

Espacio Deportivo	Horas año	Coste hora	USUARIO DEPORTIVO (1)												Total costes imputados					
			Asociacionismo (Federaciones y Clubes)			Oferta propia (2)			Actividades escolares			Actividades Especiales (3.ª Edad)				Usos Libres			Subactividad	
			Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste	Horas	Coste		Horas	Coste	Horas	Coste	
Piscina Cubierta	3.850	192,22	625	120.138	1.775	341.190	210	40.368	190	36.522	850	163.387	200	38.445	740.050					
Cancha Polideportiva	3.560	75,31	2.100	158.154	800	60.249	200	15.062	400	30.125	263.591					
Gimnasio	3.850	82,46	600	49.491	1.600	82.460	1.450	119.580	800	65.975	317.506					
Campo de fútbol	1.720	109,19	1.350	147.403	220	24.022	150	16.378	187.803					

4.3.3) Costes directos unitarios por usuario de cada espacio deportivo

Espacio Deportivo	Horas Apertura Año	Total Usuarios al año		Coste/Hora	Nº Usuarios Medio por hora	Nº Usuarios Medio Reales/Hora	COSTE POR	
		Potenciales	Reales				Usuario Potencial	Usuario Real
Piscina Cubierta	3.850	43.450	36.050	192,22	11,28	9,36	17,04	20,54
Cancha Polideportiva	3.500	44.980	26.600	75,31	12,85	7,6	5,86	9,91
Gimnasio	3.850	66.275	51.700	82,46	17,21	13,43	4,79	6,14
Campo de Fútbol	1.720	27.520	20.500	109,19	16	11,92	6,82	9,16

Nota aclaratoria:

La diferencia entre usuarios potenciales y reales, mide la capacidad no utilizada del espacio deportivo. A diferencia de otras organizaciones, en los servicios públicos es muy difícil gestionar esta capacidad sobrante; no obstante, es una información muy relevante para el gestor del servicio al tener constancia de cual es el margen de maniobra disponible para aceptar demandas externas de utilización del espacio deportivo o en su caso, lanzar ofertas para cubrir esa capacidad ociosa.

(1) Véase apartado 3.2. de este caso práctico.

(2) Según apartado 3.2., este es la suma de la columna "Tipo de usuarios", correspondiente a la Oferta Propia de las actividades deportivas; por ejemplo, piscina cubierta: 350 Actividades acuáticas, 150 aquaerobic, 200 aquagym y 1.075 natación (total 1.775).

Reparto de los costes indirectos de gestión del servicio:

Procesos de Gestión	Coste Total
• Dirección	45.000
• Administración	61.400
• Infraestructuras	109.000
• Servicio Médico	73.400
TOTAL	288.800
Total usuarios potenciales de los espacios deportivos: 182.225	
Coste por usuario / año: 1,58	

Servicio Deportivo	Unidad de Obra	Número de usuarios	Total coste
• Piscina cubierta	1,58	43.450	68.862
• Cancha polideportiva	1,58	44.980	71.286
• Gimnasio	1,58	66.275	105.036
• Campo de fútbol	1,58	27.520	43.616
TOTALES		182.225	288.800 (1)

(1) Los costes indirectos representan el 19,22% de los costes totales del servicio (288.800/1.501.950 x 100 = 19,22%).

IV. COSTES TOTALES POR USUARIO

Espacio deportivo	Coste unitario de prestación		Coste unitario		Coste unitario total	
	Usuario potencial	Usuario real	de gestión		Usuario potencial	Usuario real
Piscina cubierta	17,04	20,54	1,58		18,62	22,12
Cancha polideportiva	5,86	9,91	1,58		7,44	11,49
Gimnasio	4,79	6,14	1,58		6,37	7,72
Campo de fútbol	6,82	9,16	1,58		8,4	10,74

CUADRO RESUMEN

Espacio Deportivo	Costes Totales	Horas Apert. Año	Coste Hora	Costes por grupos de usuarios					Subactividad	Coste por usuario/Hora	
				Asociacionismo	Oferta propia	Actividades escolares	Act. Esp. 3ª Edad	Usos libres		Potencial	Real
Piscina Cubierta	740.050	3.850	192,22	120.138	341.190	40.368	36.522	163.387	38.445	17,04	20,54
Cancha Polideportiva	263.591	3.500	75,31	158.154	...	60.249	...	15.063	30.125	5,86	9,91
Gimnasio	317.506	3.850	82,46	49.491	82.460	119.580	65.975	4,79	6,14
Campo de Fútbol	187.803	1.720	109,19	147.403	24.022	16.378	6,82	9,16
TOTALES	1.508.950			475.186	423.650	100.617	36.522	322.052	150.923		

A modo de reflexión :

Aprovechando el caso práctico expuesto y desarrollado de acuerdo con la metodología que hemos propuesto en este proyecto, podemos plantearnos ahora qué coste podríamos calcular de las prestaciones deportivas anteriores si utilizáramos el sistema de costes tradicional.

En primer lugar solo podríamos contar con la información del apartado 4.1) del caso, esto es, de la contabilidad presupuestaria. No tendríamos, de los procesos que identifican la traza del coste; para ello sería imprescindible contar con la colaboración del gestor del servicio de deportes, quien mediante la oportuna recogida de la información nos revelaría la información necesaria para analizar toda la información recogida en los apartados sobre la traza, los procesos y el mapa de actividades de los mismos. Esta información es de vital importancia para poder “descender” a nivel de las prestaciones a través de los espacios deportivos y de las actividades deportivas que identifican a cada uno de ellos.

En definitiva, no sería posible llegar más que a un burdo coste global prácticamente incomprensible tanto para el propio gestor como para cualquier usuario de la información.

Es fácilmente entendible la distorsión que provoca en el cálculo de las tasas y precios públicos la utilización de un sistema tradicional de costes, que no entre en el análisis que hemos planteado en el proyecto y queda claramente plasmado en el caso práctico que hemos expuesto; las Ordenanzas Fiscales municipales suelen desglosar los precios públicos establecidos por tipo de actividad deportiva, ¿cómo puede sostenerse una tasa cuyo cálculo del coste no entra en el análisis de los recursos realmente asignados a cada actividad, como sucede al emplear el sistema de costes tradicional? Sin embargo con el sistema de costes propuesto, podemos:

- a) Calcular el coste de cada espacio deportivo y de cada una de las actividades deportivas que se desarrollan en el mismo.
- b) El coste por uso y por usuario deportivo.
- c) Llevar a cabo una adecuada gestión de costes, al conocer a través del análisis de la capacidad puesta a disposición de los usuarios el grado de utilización de los espacios deportivos y de la subactividad que puede producirse así como indagar en las causas que la generan.

Además, tal como hemos contemplado en el proyecto la implantación de los indicadores de gestión y en especial los de actividad y los de costes pueden interpretarse sobre una base más objetiva, utilizando la metodología de costes propuesta.

RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

CASO PRÁCTICO 1: Cálculo del grado de aprovechamiento del contenedor.

Planteamiento del caso:

Recogemos a continuación un caso práctico de cálculo de este indicador de actividad que corresponde al número 4 de la tabla de indicadores recogida en este documento (véase apartado 4.3.3.1), con el objeto de aclarar la forma de obtenerlo.

Las pautas a seguir para su cálculo son las siguientes:

- a) Partimos del total de kilos recogidos de cada tipo de residuos en un año.
- b) Para cada tipo de residuo debemos conocer el número de contenedores instalados en el municipio así como la frecuencia de recogida semanal, de cada una de las recogidas (el indicador nº 2 de este servicio recoge esta información).
- c) El total de veces que en un año se ha recogido cada uno de los residuos se obtiene multiplicando el número de recogidas semanales por el total de semanas en el año.
- d) Para hallar lo que, en termino medio se ha recogido por contenedor en un año, solo es necesario dividir el total de kilos de cada tipo de residuos recogidos al año por el número obtenido en el apartado c) anterior, esto es, el total de recogidas para cada residuos realizadas en un año.

Para proseguir en el cálculo del grado de aprovechamiento del contenedor, son necesarias las siguientes puntualizaciones:

- 1) La capacidad de los contenedores se expresa en litros; así pues, debe realizarse la conversión de los kilos recogidos de cada tipo de residuos por su correspondiente densidad para poder determinar la capacidad utilizada y de este modo determinar el grado de aprovechamiento de cada tipo de contenedor.
- 2) No existen unos coeficientes de densidad por tipo de residuos que hayan logrado el consenso no solamente de los gestores de este servicio en los ayuntamientos adheridos al proyecto, sino en general. Además no hay ningún estudio publicado al respecto que haya conseguido aunar este consenso. No obstante en este proyecto, hemos logrado calcular una densidad que hemos denominado normalizada, gracias a la colaboración de los técnicos de este servicio y poder ofrecer los coeficientes que posteriormente se recogen en este caso ilustrativo, así como en el catálogo de indicadores consensuados de este servicio que se recogen en este documento. Sin duda, la aplicación de un coeficiente de densidad lo más objetivo posible es determinante del cálculo de este indicador, ya que la conversión de kilos a litros es el factor directamente implicado en medir la eficiencia de la recogida a través del cálculo del grado de aprovechamiento del contenedor.

Una vez determinado el coeficiente de densidad (que hemos denominado densidad normalizada), es fácilmente calculable, como puede verse a continuación, el grado de aprovechamiento del contenedor.

A continuación recogemos la tabla de cálculo de este indicador :

TABLA DE CÁLCULO DEL GRADO DE APROVECHAMIENTO DEL CONTENEDOR

Tipo de recogida (1)	Kilos recogidos al año (A)	Acumulado de recogidas al año (B)		Número de Contenedores instalados para cada tipo de recogida (C)	Acumulado de recogidas al año (D)	Kilos recogidos al año, en término medio, por contenedor (E)	Capacidad plena del contenedor (en litros) (F)	Densidad normalizada (G)	Capacidad real utilizada del contenedor en litros (H)	Grado de aprovechamiento del contenedor (en %) (I)
		Frecuencia Semanal	N.º de Semanas							
			Total							
Orgánica y restos (Contenedor verde)	380.000.000	7	52	364	4.368.000	87,00	1.100	0,100	870	79%
Papel y cartón (Contenedor azul)	13.000.000	7	52	364	436.800	29,76	1.600	0,035	850	53%
Envases (Contenedor amarillo)	4.200.000	7	52	364	400.400	10,48	2.500	0,026	403	16%
Vidrio	7.100.000	1	52	52	83.200	85,33	1.100	0,500	170,66	15%

LEYENDA PARA INTERPRETAR LOS CÁLCULOS DE LA TABLA:

D = B x C

E = A/D

H = E/G

I = H/F

(1) Hemos prescindido del cálculo del grado de aprovechamiento de los contenedores de los puntos limpios, por no disponer de una densidad normalizada.

Notas aclaratorias:

- *Densidad normalizada:*

Este coeficiente es difícil de aplicar con objetividad ya que debe tenerse en cuenta, en primer lugar, si se trata de residuos compactados o no. No obstante, en un intento de iniciar la posibilidad de calcular el indicador propuesto se trabajará con los coeficientes que se recogen en la tabla siguiente y que son los aplicados en la columna G, del cuadro anterior. Tales coeficientes de densidad proceden de la experiencia de varios ayuntamientos que han realizado estudios sobre este tema.

Cuadro de densidades consensuado (densidad normalizada):

Tipo de recogida	Kg/m ³	Coeficiente
Orgánica y restos	100 kg/m ³	0,1
Papel y cartón	35 kg /m ³	0,035
Envases	26 kg/m ³	0,026
Vidrio	500 Kg/m ³	0,5
Puntos limpios	No existe consenso	---

- Cuando la capacidad del contenedor no es la misma para los diferentes tipos de recogida, se hará la media; por ejemplo:

Contenedores de orgánica y restos que tienen una capacidad de 1.100 litros y de 3.200 litros. Suponemos que el ayuntamiento tiene 1.000 de los primeros y 2.000 de los segundos. La media será:

$(\text{Número de contenedores de } 1.000 \times 1.100) + (\text{Número de contenedores de } 2.000 \times 3.200) / 3.000 = 2.500 \text{ litros.}$

- En cuanto a las periodicidad de las recogidas, puede que tengan una frecuencia diferente por zonas de la ciudad; también debe calcularse una media de esta periodicidad. Por ejemplo: en el 80% del municipio se recoge 7 días a la semana la basura indiferenciada, y en el 20% del municipio se recoge 6 días a la semana. La media de la recogida indiferenciada sería: $(7 \text{ días} \times 0,80) + (6 \text{ días} \times 0,20) = 6,8 \text{ días de periodicidad de recogida en la ciudad.}$

CASO PRÁCTICO 2: Cálculo del coste de la tonelada de residuo recogida, tratada y eliminada.

Planteamiento del caso:

Se recoge a través del siguiente caso la aplicación de la metodología propuesta para el cálculo de coste al proceso integral de residuos contemplando las tres fases: recogida, tratamiento y eliminación.

El ciclo integral estaría formado por las siguientes etapas:

PROCESOS	ACTIVIDADES
<p>RECOGIDA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. - Pre-recogida. 2. - Recogida selectiva domiciliaria. 3. - Recogida selectiva de aportación. 4. - Otras recogidas. 	<p>Actividades propias de la prestación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Control de las contratas. - Apertura de expedientes sancionadores. - Elaboración de informes. - Ubicación de contenedores y puntos de deposición de basuras en vía pública. <p>Actividades Administrativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de propuestas e informes técnicos en materia de gestión alternativa de residuos.
<p>TRATAMIENTO:</p> <p><i>a. Reciclaje y separación.</i></p> <p><i>b. Compostaje.</i></p> <p><i>c. Plástico:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Granceado. - Extrusión. <p>ELIMINACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vertedero <p>* Fase de clausura de vertedero:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Desgasificación. b. Producción energética. 	<p>Actividades propias de la prestación</p> <p>Control y pesaje de camiones. Transferencia de vidrio. Separación de papel y cartón. Separación de aluminio. Separación de plástico. Separación férrico. Separación materia orgánica. Transporte rechazos. Administrativas: Tareas de control de la explotación y gestión.</p> <p>Actividades propias de la prestación</p> <p>Fermentación. Maduración. Afino. Parque de acopio. Administrativas: Tareas de control de la explotación y gestión.</p> <p>Actividades propias de la prestación</p> <p>Separación de plástico. Transporte rechazos.</p> <p>Actividades Administrativas: Tareas de control de la explotación y gestión.</p> <p>Actividades propias de la prestación</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extender y compactar rechazos. - Drenaje. - Sellado. - Desgasificación. <p>Actividades Administrativas: Tareas de control de la explotación y gestión.</p>

El volumen de recogida de residuos para un determinado período es el que se recoge a continuación y que hemos tomado del caso anteriormente expuesto:

Tipo de recogida	Kilos recogidos al año
Orgánica y restos (Contenedor verde)	380.000.000
Papel y cartón (Contenedor azul)	13.000.000
Envases (Contenedor amarillo)	4.200.000
Puntos limpios	7.100.000
Total	404.300.000

La distribución de estos residuos ha sido la siguiente:

Tipo de recogida	Kilos recogidos	Trasladados a Planta de tratamiento	Trasladados a vertedero directamente	Kilos validados (recuperados) (1)
Orgánica y restos	380.000.000	378.000.000	2.000.000	30.000.000
Papel cartón (2)	13.000.000	----	1.500.000	11.500.000
Envases (3)	4.200.000	4.100.000	100.000	2.200.000
Puntos limpios (4)	7.100.000	---	500.000	6.600.000
Total	404.300.000	382.100.000	5.100.000	50.300.000

- *Información contable extraída de la Contabilidad presupuestaria (gastos devengados y liquidados).*

- **El Programa Contable** de la Contabilidad Presupuestaria del ayuntamiento nos permitirá conocer los gastos contables ejecutados del período al que se refiere el cálculo de los costes contando con Unidades Funcionales de Gasto por proceso, para identificar los gastos contables de cada uno de ellos, tal como aparece en el cuadro siguiente.

Ahora bien, los costes que no figurarían contabilizados son las amortizaciones a coste actual de las instalaciones necesarias para el tratamiento (coste de las plantas) y la eliminación de residuos (esto es, la amortización que conlleva la explotación del vertedero así como las inversiones necesarias para su control post-clausura durante al menos 30 años.

- (1) Los kilos válidados o recuperados representan el volumen de residuos reciclados y que vuelven al ciclo natural.
 - Los kilos validados de residuos orgánicos corresponden a compostaje que es objeto de venta, los ingresos percibidos por la venta de este producto pueden minorar el coste de las toneladas tratadas en planta.
- (2) Suele ser frecuente que la recogida de cartón no suponga un coste (excepto el del contenedor) para el ayuntamiento, ya que generalmente suelen firmarse acuerdos con empresas privadas que se encargan de esta recogida, recibiendo el ayuntamiento a cambio un ingreso. En este caso hemos considerado que una parte del cartón (1.500.000 de kilos) no ha sido recogido por no ser válido y que va directamente a vertedero.
- (3) Los envases son tratados en la planta específica y se obtiene plástico granceado o de extrusión que vuelve al ciclo natural. La parte no validada entra en el vertedero.
- (4) Tal como se ha expuesto en el indicador nº 6 de Recogida, tratamiento y eliminación de residuos (Véase apartado 4.3.3.1 de este documento), los puntos limpios son el paso siguiente al reciclaje domiciliario. De ahí, que el porcentaje de kilos validados sea muy elevado.

PROGRAMA CONTABLE DEL CICLO INTEGRAL DE RESIDUOS

CLASIFICACIÓN ORGANICA Y FUNCIONAL			UNIDADES FUNCIONALES DE GASTO (Importes)		
CAPÍTULO	ARTÍCULO	CONCEPTO	Recogida	Tratamiento	Eliminación
Capítulo 1: Gastos de Personal	1.2: Funcionarios y estatutarios 1.3: Personal Laboral 1.4: Otro personal 1.6: Cuotas, prestaciones y gastos sociales a cargo del empleador	120: Retribuciones básicas 121: Retribuciones complementarias 130: Laboral fijo 141: Otro personal 160: Cuotas sociales	30.000 15.000 12.000 32.000	55.000 20.000 90.000 43.000	25.000 12.000 40.000 26.000
	SUBTOTAL		89.000	208.000	103.000
Capítulo 2: Compra de bienes corrientes y servicios	22: Material, suministros y otros	227: Trabajos realizados por otras empresas externas; 2270: Contratas: recogida selectiva y otras. 2271: Canón de explotación 2272: Asistencia técnica 2273: Limpieza 2274: Seguridad 2275: Combustible	11.500.000	350.000	60.000
	SUBTOTAL		11.518.000	2.390.000	1.665.000
Capítulo 4: Transferencias corrientes	48: Familias e instituciones sin ánimo de lucro	4811: Convenios con Asociaciones de comerciantes para la recogida selectiva.	350.000		
	SUBTOTAL		350.000		
	TOTAL GASTO PRESUPUESTARIO DEVENGADO		11.868.000	2.390.000	1.665.000

Costes extra-presupuestarios por procesos:

Tipo de coste extrapresupuestario:	Proceso de recogida	Proceso de tratamiento (Plantas)	Proceso de eliminación (vertedero)
Amortización a coste actual (1)	- Vehículos de recogida: (incluido en las contrata)	- Planta de separación: 1.000.000 - Planta de compostaje: 200.000	- Ocupación terrenos - Obra de acondicionamiento - Estudios y proyectos - Inversión y control-postclausura
	- Otros elementos: 65.000	- Planta de plásticos: 900.000	2.800.000
Totales	65.000	2.100.000	2.800.000

REPARTO DE LOS COSTES PRESUPUESTARIO DEL PROCESO DE TRATAMIENTO POR PLANTAS:

De acuerdo con la gestión de los subprocesos de tratamiento el reparto sería el siguiente:

- Planta de separación y clasificación 860.000
- Planta de compostaje:..... 560.000
- Planta de plástico: 970.000
- Total 2.390.000

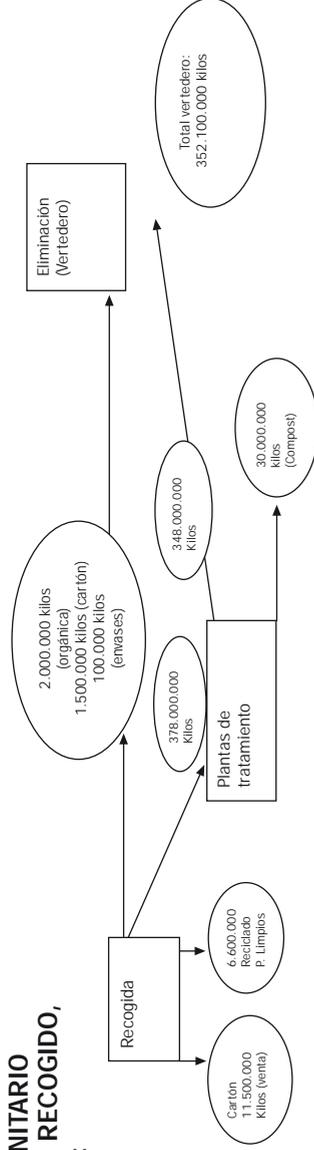
(1) El cálculo de las amortizaciones se ha llevado a cabo en base al Inventario Permanente de activos y a coste actual, teniendo en cuenta la vida útil de los elementos objeto de amortización (Véase a este respecto el apartado 3.2.1. de este documento).

COSTES TOTALES POR PROCESOS :

Procesos	Costes presupuestarios	Costes extrapresupuestarios	Costes totales
Recogida de residuos	11.868.000	65.000	11.933.000
Tratamiento:			
- Planta de separación y clasificación	860.000	1.000.000	1.860.000
- Planta de compostaje	560.000	200.000	760.000
- Planta de plásticos	970.000	900.000	1.870.000
Subtotal	2.390.000	2.100.000	4.490.000
Eliminación	1.665.000	2.800.000	4.465.000

CÁLCULO DEL COSTE UNITARIO DEL KILO DE RESIDUOS RECOGIDO, TRATADO Y ELIMINADO:

Gráfico del procesado de residuos:



Coste total unitario por kilo de residuo:

Procesos	Costes totales por proceso	Total kilos	Coste unitario
Recogida	11.868.000	391.300.000	0,030
Tratamiento	4.490.000	(404.300.000 – 11.500.000)	
Eliminación	4.465.000	378.000.000	0,1187
		352.100.000	0,012

4. LOS INDICADORES COMO HERRAMIENTA PARA MEJORAR LA GESTIÓN MUNICIPAL Y LOGRAR LA COMPARABILIDAD ENTRE DIFERENTES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS MUNICIPALES.

4.1. INDICADORES DE GESTIÓN APLICADOS A LOS SERVICIOS PÚBLICOS LOCALES. MARCO CONCEPTUAL.

4.1.1. UTILIDAD DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN.

La aplicación de indicadores de gestión en cualquier organismo público conlleva una gran utilidad y relevancia para muy diversos fines, aunque, considerando los objetivos de este documento, seleccionaremos los siguientes:

- a) Facilitan la evaluación de la eficacia, toda vez que permiten medir, en unidades físicas o técnicas, los outputs generados por los servicios prestados por el Ayuntamiento y su impacto en la población, tanto en términos previstos (objetivos) como en términos reales (logros alcanzados).
- b) Posibilitan la evaluación de la eficiencia, puesto que, además de expresar, en términos físicos, los outputs obtenidos por el proceso productivo del Ayuntamiento, también recogen los datos correspondientes al coste de los servicios prestados.
- c) Hacen viable la evaluación de la economicidad, ya que pueden informar acerca de las condiciones en las que han sido realizadas las compras e inversiones en bienes y servicios, especialmente el precio, la cantidad, la calidad, y el momento de tiempo.
- d) Muestran información interesante para justificar las decisiones tanto de carácter político como de naturaleza técnica.

Así, por ejemplo, entre las principales decisiones que pueden apoyarse en los indicadores de gestión, encontraríamos las siguientes: d.1) elegir la forma de gestión más adecuada de un servicio, midiendo su rentabilidad social –gestión directa, empresa mixta, concesión administrativa, etc.-; d.2) reparto de un determinado importe de inversiones entre diferentes servicios, en función de su nivel de rendimiento y efectividad, o de su volumen de demanda; d.3) creación de nuevas ofertas de servicios y/o eliminación de ofertas ya existentes, por medio del análisis de su grado de cobertura de demanda; d.4) medición de las necesidades de financiación de los servicios municipales, previo estudio de sus prestaciones y recursos empleados.

- e) Apoyo al proceso presupuestario, fundamentalmente en las fases de elaboración del presupuesto y de control y seguimiento de la ejecución del mismo, habida cuenta que los indicadores de gestión permiten evaluar la idoneidad de los diferentes programas y servicios prestados por el Ayuntamiento, con criterios de eficacia y eficiencia.

De ese modo, en los análisis previos a la aprobación del presupuesto municipal, la información proporcionada por los indicadores de gestión permite elegir aquellos programas de gasto que, presumiblemente, van a obtener una mayor rentabilidad en términos de cobertura de necesidades sociales.

Asimismo, una vez liquidado y cerrado el presupuesto, los indicadores de

gestión posibilitarían medir el grado de eficacia y eficiencia alcanzado en la ejecución de cada uno de ellos y, por ende, decidir acerca de la continuidad, modificación o eliminación de los mismos, así como sobre el montante de recursos asignados.

- f) Suministrar información fácilmente comprensible no sólo a los usuarios interno (gestores directos o institucionales) , sino también a los usuarios externos, especialmente al ciudadano, en sus distintas facetas de votante, contribuyente y, sobre todo, de beneficiario de los servicios prestados por el Ayuntamiento. En general, como ha quedado demostrado en otros países, el ciudadano entiende más fácilmente la información sobre la Eficacia y Eficiencia proporcionada por los Indicadores, que el contenido de los estados financieros que los Ayuntamientos elaboran.
- g) Permiten realizar estimaciones del nivel de demanda de cada uno de los servicios que puede prestar el Ayuntamiento. Estas estimaciones, que los indicadores realizan en términos físicos o técnicos, pueden realizarse desde tres perspectivas que, de gran utilidad para la planificación de la gestión municipal, obedecen al siguiente detalle: g.1) retrospectiva o demanda anterior; g.2) actual o demanda real; g.3) prospectiva o demanda futura.
- h) Los indicadores de gestión resultan fundamentales para la implementación de los más modernos instrumentos que se dirigen a la mejora de la calidad de las prestaciones de servicios que realiza el Ayuntamiento, entre los que destacan las Cartas de Servicios, en las que el Ayuntamiento fija una serie de compromisos con la ciudadanía, los Planes Estratégicos municipales, y el Modelo Europeo de Excelencia denominado EFQM.

Al margen del listado anterior, para remarcar las ventajas derivadas del uso de indicadores de gestión, pueden distinguirse dos tipos de servicios que prestan los Ayuntamientos, como son: 1) bienes y servicios públicos puros, que son prestados por el Ayuntamiento en régimen de monopolio, y están sujetos a los principios de no exclusión de los usuarios y no rivalidad en el consumo ; 2) bienes y servicios públicos comercializables, que son aquéllos por los que se exige a los ciudadanos un importe determinado y pueden ser prestados por empresas privadas, con lo cual el Ayuntamiento podría competir con las mismas.

Mientras la producción de servicios públicos comercializables vería, a priori, incentivada la eficiencia en la asignación de recursos por la competencia ejercida por las empresas privadas que prestan servicios similares, en el caso de la producción de servicios públicos puros, al carecer los mismos de un mercado alternativo y de una valoración económica o precio de venta, la competitividad no puede promoverse por idéntico mecanismo.

Para ambos tipos de servicios, los indicadores de gestión pueden desempeñar un papel crucial, ya que su naturaleza y características posibilitan mostrar datos sobre los outputs obtenidos y los inputs consumidos, independientemente de que a los usuarios de las prestaciones efectuadas se les exija o no una contraprestación evaluada económicamente.

Esta posibilidad resulta útil para la evaluación de los servicios públicos puros, puesto que nos permitiría, a través de la comparación con los indicadores de dife-

rentes ayuntamientos, conocer los puntos fuertes y débiles de la gestión de un Ayuntamiento. De igual forma, el uso de indicadores de gestión en la evaluación de los servicios públicos comercializables mostraría los datos necesarios para conocer, lejos de la rentabilidad económica o financiera, la rentabilidad social, medida en términos de impacto o nivel de cobertura de necesidades sociales, lo que posibilitaría, por ejemplo, justificar la permanencia en el tiempo de un determinado servicio municipal aunque los ingresos generados por sus prestaciones no cubran los costes generados por las mismas.

Finalmente, otra utilidad de los indicadores de gestión obedece a que facilitan el cumplimiento de algunos de los preceptos ordenados por la Ley 18/2001, General de Estabilidad Presupuestaria, por la Ley 47/2003, General Presupuestaria, y por la Ley 57/2003, de Medidas para la Modernización del Gobierno Local.

De hecho, los dos primeros textos legales apuntan que, entre los principios que han de regular la actividad presupuestaria, se encuentran el principio de eficiencia en la asignación y utilización de recursos públicos, que difícilmente puede aplicarse sin la ayuda de indicadores de gestión.

Paralelamente, en el caso de la Ley 47/2003, General Presupuestaria, mientras que el título VI, referido al control de la actividad financiera, resalta la importancia del seguimiento de objetivos y la evaluación de la efectividad, su artículo 142 incluye entre los fines del control la verificación del cumplimiento de objetivos asignados a los centros gestores, para lo que los indicadores de gestión resultan fundamentales. En términos similares se expresa el artículo 159 al definir el contenido del control financiero permanente así como el artículo 170, cuando describe las modalidades de Auditoría Operativa.

Por otro lado, la Ley 57/2003, de 16 de diciembre, de medidas para la modernización del gobierno local, también se ha sumado a esta corriente de los nuevos modelos de gestión pública, que requieren el uso de indicadores de gestión, como puede apreciarse, por ejemplo, de la lectura de su artículo 133, el cual, promulga que la gestión económico-financiera se ajustará, entre otros, a los siguientes criterios: **e) introducción de la exigencia del seguimiento de los costes de los servicios;**... f) la asignación de recursos, con arreglo a los principios de eficacia y eficiencia, se hará en función de la definición y el cumplimiento de objetivos."

Además, haciendo mención expresa a la aplicación de indicadores, la referida Ley 57/2003 ha modificado la disposición adicional novena de la Ley 7/1985, de 2 de abril, que queda redactada del siguiente modo: "Con la finalidad de conocer y analizar la evolución de la calidad de vida en los municipios regulados en el título X de esta Ley, a través del seguimiento de los indicadores que se determinen reglamentariamente, el Gobierno creará un Observatorio Urbano, dependiente del Ministerio de Administraciones Públicas".

4.1.2. REQUISITOS DE LOS INDICADORES

Al objeto de que el uso de indicadores de gestión cuente con las garantías mínimas exigibles a toda herramienta de suministro de información, hemos considerado apropiado ocuparnos de configurar cuál debe ser el catálogo de cuali-

dades y características que los mismos han de reunir en aras de su efectiva utilidad, pues evaluar la actividad de un ayuntamiento con indicadores poco apropiados podría acarrear actuaciones contradictorias con los intereses del mismo.

Únicamente cuando los indicadores aglutinen ciertos atributos y propiedades, los ayuntamientos estarán en disposición de utilizarlos con la seguridad de que la información proporcionada por ellos no es errónea ni cuenta con sesgos o distorsiones que pueden hacer que las decisiones emprendidas en base a la referida información sean contraproducentes con los intereses de estas entidades públicas. De ello se deriva la necesidad de concretar el conjunto de rasgos que convierten a los indicadores en una operativa herramienta de apoyo para la evaluación de la gestión municipal.

En nuestra opinión, para que los indicadores de gestión aplicables a los ayuntamientos resulten útiles en la medición de la eficacia y la eficiencia, cada uno de ellos deberá, ineludiblemente, cumplir una serie de propiedades y atributos que, definiendo su perfil más idóneo, garanticen la bondad de su contenido informativo y, al mismo tiempo, sirvan como criterios iniciales de aceptación o rechazo de un determinado indicador. Los mencionados rasgos serían los que incluimos en la siguiente tabla:

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Fiabilidad	Se alcanza cuando el contenido informativo es susceptible de verificación o contraste con la realidad.
Factibilidad Económica	Un indicador es factible desde el punto de vista económico en aquellos casos donde el coste de su cuantificación es inferior a las ventajas que reporta.
Comparabilidad	El valor de un indicador alcanzará esta propiedad cuando pueda contrastarse con otros valores de referencia y/o estándares.
Sensibilidad	Es la capacidad de detectar los cambios producidos en la realidad medida.
Relevancia	Un indicador debe informar sobre las actividades clave de mayor peso específico, prescindiendo de ocuparse de aquellas otras que sean más intrascendentes.
Objetividad	La reducción de la carga de subjetividad de toda medición garantiza la eliminación de posibles sesgos que desvirtúan el significado del indicador.
Accesibilidad	Un indicador debe catalogarse de accesible si resulta posible asignarle, de forma más o menos rápida, un valor cuyo coste de obtención sea aceptable.
Precisión	Un indicador preciso es aquél que informa sobre una determinada realidad con un margen de error razonable.
Pertinencia	Es la posibilidad del indicador para reflejar los datos solicitados en torno a una actividad y mantener su significado a lo largo del tiempo.

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Imputabilidad	Los datos proporcionados por un indicador deben dar a conocer información relevante para descubrir las causas que han provocado la situación actual.
Oportunidad	La información debe suministrarse con antelación suficiente.
Comprensibilidad	Tiene lugar si el indicador recoge gran cantidad de información, gozando la misma de la claridad suficiente como para interpretar su significado.
Significación	Aparece cuando a los indicadores les resulta posible contener datos relacionados con todos y cada uno de los aspectos que deben auditarse.
Univocidad	Es un rasgo que se produce si las variaciones experimentadas por los valores de los indicadores son monótonas ante fluctuaciones del fenómeno a auditar.
Fidelidad	Los posibles sesgos del contenido informativo han de ser similares para diferentes momentos de tiempo.
Operatividad	Un indicador operativo es aquél que permite eliminar las barreras que emergen al tratar de medir la realidad objeto de control.
Consistencia	Es la capacidad de presentar el contenido informativo de manera uniforme a lo largo del tiempo.
Equilibramiento	Todos los indicadores a emplear en un ayuntamiento deben elaborarse de forma compatible, contribuyendo a interpretaciones armónicas.
Encadenamiento	Facilidad para la agregación, pudiendo sintetizar la información suministrada por varios indicadores sin acudir a la fuente original.
Credibilidad y Aceptabilidad	Son dos requisitos producto de todos los anteriores. Los indicadores deben contar con el crédito suficiente entre sus usuarios.

Considerando el objetivo de este documento, interesa llamar la atención sobre dos aspectos que, a los efectos de la aplicación real de los indicadores de gestión a los ayuntamientos, resultarían, en nuestra opinión, trascendentales.

En primer lugar, hemos de subrayar la evidente interrelación existente entre varios de los atributos reseñados. Aunque pudiera parecer que hemos caído en redundancia, hemos optado por esta forma de presentación con el fin de lograr una exposición más completa del conjunto de propiedades que conforman el perfil idóneo de los indicadores de gestión, así como de recoger todos aquellos aspectos que, en mayor o menor medida, pudieran contribuir a garantizar la utilidad de los mencionados indicadores como herramientas al servicio de la evaluación de la gestión.

En segundo lugar, no cabe duda de que la exigencia simultánea de todos estos requisitos en su grado máximo a un mismo indicador roza los límites de la utopía, sobre todo considerando la escasez de medios a la que deben hacer frente los ayuntamientos en la actualidad. Sin embargo, defendemos que, en función de los recursos disponibles, un Indicador de Gestión ha de tender siempre a conjugar la globalidad de condiciones que, al menos desde una perspectiva teórica, le son atribuidas, sin perjuicio de que en el campo de la práctica, inevitablemente, en algunas de ellas deba ponerse más énfasis que en otras.

Con estos fundamentos, resaltaremos que, de entre las características definidas como óptimas para los indicadores de gestión, hemos dado preponderancia a dos de ellas, por entender que su repercusión en la aplicabilidad práctica de los indicadores es determinante. Dichas propiedades son las siguientes:

1. Representatividad, definida como la capacidad del indicador para representar lo más exactamente posible la realidad objeto de medición. Esta condición no coincide con ninguna de las propiedades enumeradas en la tabla anterior, puesto que no es una característica propiamente dicha. Sin embargo, su cumplimiento implicaría reunir los requisitos de fiabilidad, relevancia, objetividad, imputabilidad, oportunidad, y operatividad.
2. Factibilidad de cálculo, que es la posibilidad para el ayuntamiento de asignar valores al indicador con los sistemas de información económica actualmente disponibles en el mismo.

4.1.3. VENTAJAS DE LOS ANÁLISIS COMPARATIVOS

Con carácter general, la ausencia de competencia es considerada una de las causas fundamentales de la ineficiencia en la gestión de los servicios públicos, y los servicios prestados por los ayuntamientos no son una excepción. Así, en el marco de los modernos modelos de gestión pública que utilizan los países más punteros en materia de innovación en la prestación de servicios públicos, la introducción de mecanismos de mercado constituye una preocupación importante, no solamente en el caso de servicios asumibles por la iniciativa privada o comercializables, sino también para el caso de los denominados servicios públicos puros.

Existe, por tanto, a nivel internacional, la creencia generalizada de que cuando los mercados existan, el mejor criterio es utilizarlos y competir, pero cuando los mercados no existan o bien no funcionen como tales, la mejor práctica reside en imitarlos, en crear mercados virtuales o de referencia, para lo que la técnica denominada "buenas prácticas" está resultando de gran utilidad.

La comparación entre unidades económicas competidoras tiene su origen en el sector empresarial. Esta práctica se basa en el continuo contraste de una entidad con respecto a los productos, servicios y gestión de sus entidades competidoras más avanzadas -que constituyen las denominadas -Best Practices-, lo que, además de la necesaria medición de los resultados, conlleva la evaluación de los procesos desarrollados para alcanzar los mismos, siempre desde la óptica de la satisfacción de los clientes.

Así, cualquier organización que sea sometida a comparaciones con sus competidoras podrá mejorar el análisis de las causas que le están impidiendo minimizar sus costes, alcanzar la calidad máxima de sus productos y/o servicios, o atraer a la clientela potencial y, por ende, estará en condiciones de tomar decisiones para mejorar sus resultados. De igual forma, se podrán valorar correctamente aquellas ventajas que su forma de gestión presenta respecto a las entidades de su sector de actividad.

En definitiva, la aplicación de "buenas prácticas" aporta valiosos elementos de referencia que posibilitan a las unidades económicas identificar los puntos fuertes y los puntos débiles que su funcionamiento y resultados presentan en relación a otras, facilitando así la toma de decisiones por medio de acciones correctoras que permitan lograr los objetivos con los mínimos costes.

En la órbita de los ayuntamientos, el problema de evaluación surge de la falta de comparación y de definición de la producción. Para intentar paliar este inconveniente, la competencia no ha de interpretarse en el sentido de rivalidad por atraer a la clientela potencial, por mantener la clientela actual, o por cubrir un determinado hueco de mercado, sino que, podrían considerarse "entidades competidoras" todas aquellas que realizan actividades similares y, por tanto, comparables, al margen de que ostenten titularidad pública o privada, o tengan ánimo de lucro.

Es en el marco de esta segunda acepción donde tiene sentido la extrapolación de esta técnica al ámbito público debido a que, independientemente de la existencia de algunos servicios públicos prestados en régimen de monopolio y, por consiguiente, en ausencia de competencia real, no es difícil encontrar entidades locales que prestan servicios análogos, por medio de actuaciones equivalentes, y, en consecuencia, que pueden ser sometidos a análisis comparativos.

Tal es el caso de los Ayuntamientos que, en función de su volumen poblacional, están obligadas a prestar una misma serie de servicios, idénticos para todas aquellas entidades integrantes del mismo tramo de población. Así, por ejemplo, dos ayuntamientos que, situados en el mismo tramo, presten un catálogo similar de servicios, desde la óptica de la aplicación "buenas prácticas", pueden analizarse como entidades competidoras, en la medida en que la cuantificación de los outputs y de los costes de tales servicios permitan análisis comparativos, aunque, evidentemente, ningún ayuntamiento pretenda captar los usuarios de los servicios que presta otro, al menos en los términos en los que dos empresas privadas lo harían.

En nuestra opinión, para que los análisis comparativos en el ámbito público local puedan reportar la mayor utilidad posible, éstos han de apoyarse, necesariamente, en la normalización de indicadores entre las entidades analizadas, así como en la permanencia de los mismos a lo largo del tiempo y en la homogeneidad de su diseño, tipificación y forma de cálculo.

En los últimos años, se han llevado a cabo experiencias prácticas en administraciones públicas, como es el caso de la Fundación Bertelsmann, que establece una red de ciudades que, adecuadamente seleccionadas y estructuradas, tienen por finalidad impulsar la implantación de mejoras en la gestión pública municipal.

Asimismo, es interesante el caso de Inglaterra y Gales, donde la Audit Commission, a través de indicadores de actuación incluidos en la Citizens Chart, ha realizado comparaciones entre diferentes ciudades. La puesta en funcionamiento de la Citizens Chart establece la obligación para los municipios de publicar cada año un listado de indicadores de servicios, comparándolos con otros municipios similares y con los indicadores catalogados de estándares.

En Alemania, la Oficina de Revisión de Cuentas realiza auditorias de gestión, que incluyen la comparación, bien con servicios públicos similares a los analizados, bien con estándares o, incluso, con servicios prestados por empresas privadas. De igual forma, mientras el análisis realizado en la ciudad canadiense de Quebec, ha contrastado, desde 1988, datos correspondientes a distintos periodos así como datos vinculados a otras ciudades de Canadá, en Holanda, el proyecto iniciado desde el Ministerio de Finanzas recogió, como una de sus fases, la comparación con las medidas de eficiencia correspondientes a distintas entidades y con otros proyectos políticos.

Por el contrario, en España, hasta el proyecto de la FEMP en el que se encuadra este documento, la ausencia de listados de indicadores comunes para las Administraciones Locales, unida a la inexistencia de modelos normalizados de contabilidad de costes, han sido, en nuestra opinión, las principales circunstancias causantes de la escasa proliferación de la técnica de “buenas prácticas” en el sector público.

Han tenido lugar, no obstante, aplicaciones prácticas en materia de contraste de los datos reflejados por los indicadores, como es el caso del Proyecto SINGAL, patrocinado por la Cámara de Cuentas de Andalucía, además de iniciativas puntuales como las de los Ayuntamientos de Madrid, Alcobendas y Pozuelo de Alarcón, entre otras.

Por otra parte, pese a las indudables ventajas derivadas de los análisis comparativos, somos conscientes de las dificultades que implica su uso, especialmente de los problemas derivados de la comparación entre indicadores de gestión. En esa línea, citaremos cinco argumentos por los que los indicadores de dos entidades podrían resultar no comparables, como son: a) las entidades a comparar es posible que persigan objetivos diferentes; b) aunque los objetivos sean los mismos, las áreas a comparar pueden presentar distintas necesidades de recursos; c) la diversidad de estructuras organizativas conlleva, posiblemente, una pluralidad de estructuras de costes; d) en las organizaciones es frecuente el empleo de recursos con diferentes niveles de competencia gestora; y e) podrían emerger dificultades de medición, errores o, incluso, manipulación en la obtención de los datos.

Pese a estos inconvenientes, un reciente estudio empírico ha recopilado la opinión de 286 gestores públicos locales pertenecientes a Estados Unidos, Gran Bretaña y Canadá, constatando que la técnica de “buenas prácticas” es la técnica más conocida y sobre la que se tienen más expectativas.

4.2. CÁLCULO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS SOCIALES, DEPORTIVOS Y DE REGOGIDA DE RESIDUOS: Aspectos generales.

- *El consenso con los gestores:*

El sistema de indicadores que se ha diseñado se fundamenta en la participación del gestor de los servicios tanto en el proceso de recogida de información como en la elaboración de la tabla de indicadores de gestión. Con ello, se consigue implantar una herramienta de gestión integrada que es de utilidad para tomar decisiones y conocer la gestión realizada.

Cada universidad ha desarrollado la implantación del sistema de costes para los servicios seleccionados contando con la colaboración de estos gestores.

- *Resultado de las reuniones mantenidas:*

Se ha considerado fundamental para que el catálogo de indicadores cuente con una plena aceptación y por ello sea objeto de actualización continua para asegurar una buena toma de decisiones, que los indicadores objeto de aplicación tengan asegurada la necesidad de los mismos por parte de los gestores.

Con esta finalidad, con fecha 18 de noviembre 2004, tuvo lugar en la sede de la FEMP la primera reunión con los directores de servicios sociales de todos los ayuntamientos adheridos para debatir y consensuar el catálogo mínimo de indicadores de gestión necesarios para alcanzar el objetivo de a comparabilidad de este servicio entre los ayuntamientos del proyecto. Además esta reunión sirvió para contrastar opiniones de los 11 directores de servicios sociales de gran interés, ya que no habían tenido la oportunidad, hasta esa fecha, de debatir la gestión de sus servicios en un foro a nivel nacional, debido a la escasa relación (al menos con carácter periódico) entre ellos.

Teniendo en cuenta lo positivo que resultó esta experiencia, el 21 de Abril 2005 se celebró en Vitoria, una reunión de trabajo con los directores del servicio de deportes, para consensuar los indicadores de este servicio, y el 25 de mayo 2005 en San Cugat del Vallés (Barcelona) con los directores de gestión de residuos, con el objeto de aplicar la misma metodología de trabajo en los tres servicios objeto de estudio en este documento.

Finalmente, y antes de la aprobación de este documento por los responsables de los ayuntamientos en el proyecto, a lo largo del mes de julio y primera quincena de septiembre 2005, se trasladó este documento a los responsables que en el seno de cada ayuntamiento se estimó oportuno, para recabar su opinión y aportar, en su caso, posibles sugerencias. El 29 de septiembre 2005, se presentó a los responsables de los ayuntamientos adheridos al proyecto los resultados del trabajo realizado, cuyo catálogo fue definitivamente consensuado en la reunión de trabajo del 16 y 17 de Enero 2006 en la sede de la FEMP.

- *Tipos de indicadores seleccionados:*

La selección de los indicadores se ha planteado teniendo como objetivo la comparabilidad, lo que precisa para una adecuada interpretación de los resultados encardinar todos aquellos indicadores que puedan ser útiles para esa comparabilidad sin perder su característica fundamental, cual es la objetividad.

Para ello se ha seguido la siguiente estructura:

- Indicadores de actividad.
- Indicadores económicos (de presupuesto y de costes).
- Indicadores de entorno.

Los indicadores de entorno permiten especificar claramente bajo qué condiciones deben interpretarse el resto de los indicadores propuestos; su objetivo es medir adecuadamente la comparabilidad al tener en cuenta los rasgos de tipo de ciudad en la que se prestan los servicios.

• *Forma de presentación de los indicadores:*

La estructura que se ha desarrollado de los indicadores que se recogen en este documento, tiene por objetivo fundamental seleccionar aquellos indicadores que permitan una vinculación entre sí; esto es, que el gestor pueda interpretar correctamente y conozca con toda objetividad cuales son los parámetros o las fuentes de datos que se han utilizado para llevar a cabo su cálculo.

De este modo, se convierten en pieza fundamental los indicadores de entorno para que estos sirvan de guía para una adecuada interpretación de los indicadores de actividad y de costes, fundamentalmente.

Se ha perseguido como objetivo básico, que el número de indicadores no sea excesivo pero sí lo suficientemente representativo de la realidad de la gestión de los servicios objeto de estudio.

• *Calendario de elaboración y aplicación:*

A raíz de la decisión tomada por los responsables de ayuntamientos de incorporar al sistema de costes los indicadores de gestión, se han celebrado las reuniones que se recogen a continuación, para consensuar con los gestores de los servicios objeto de estudio el catálogo de indicadores de gestión para la comparabilidad.

Número	Fecha	Objetivo de la reunión
1	18 de noviembre 2004	Reunión en Madrid, en la sede de la FEMP, con los directores de Servicios Sociales de los ayuntamientos para fijar el catálogo de indicadores de este servicio.
2	21 de abril 2005	Reunión en Vitoria, con los directores del servicio de deportes de los ayuntamientos para fijar el catálogo de indicadores de este servicio.
3	5 de mayo 2005	Con motivo del XI Seminario de Gestión Municipal, reunión en Gijón con los directores de Servicios Sociales para cerrar el catálogo de indicadores de este servicio.
4	25 de mayo 2005	Reunión en Sant Cugat del Vallés (Barcelona), con los directores del servicio de recogida, tratamiento y eliminación de residuos para fijar el catálogo de indicadores de este servicio.

4.3. INDICADORES DISEÑADOS Y CONSENSUADOS CON LOS GESTORES PARA LOGRAR LA COMPARABILIDAD ENTRE LOS AYUNTAMIENTOS ADHERIDOS LA PROYECTO.

CUADRO-RESUMEN DEL CATÁLOGO DE INDICADORES CONSENSUADOS

INDICADORES DE ACTIVIDAD
<p>• <i>SERVICIOS SOCIALES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Índice de casos atendidos en servicios sociales. 2. Índice de intervenciones por caso atendido en Servicios Sociales. 3. Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez. 4. Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio. 5. Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria. 6. Porcentaje de atención con tele-alarma. 7. Índice de percepciones de ayudas económicas de urgencia, por cada mil habitantes. 8. Porcentaje de inmigrantes atendidos en los Servicios Sociales. 9. Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de género. 10. Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar. 11. Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio. 12. Índice de recursos humanos de Servicios Sociales. 13. Índice de carga de trabajo.
<p>• <i>DEPORTES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Metros cuadrados de instalaciones deportivas municipales públicas por habitante. 2. Número de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante. 3. Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas. 4. Porcentaje de niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas.
<p>• <i>RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS</i></p> <p>- RECOGIDA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kilogramos al año de residuos generados por habitante. (Desglose de este indicador por tipo de recogida) 2. Periodicidad de la recogida de residuos. 3. Índice de eficiencia de la recogida de residuos. 4. Grado de aprovechamiento del contenedor. 5. Número de lavados al año por contenedor. 6. Número de habitantes por punto limpio. <p>TRATAMIENTO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kilogramos al año de residuos tratados en planta por habitante. (Desglose de este indicador por planta de tratamiento) 2. Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento. 3. Índice de rechazo de la planta de tratamiento. 4. Porcentaje de compostaje obtenido. <p>ELIMINACIÓN:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante.

INDICADORES ECONÓMICOS
• <i>DE PRESUPUESTO</i>
1. SERVICIOS SOCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 2. Gasto de capital en servicios sociales por habitante. 3. Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales. 4. Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales. 5. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 6. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios. 7. Cuantía media de ayudas económicas.
2. DEPORTES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasto corriente en deporte por habitante. 2. Gasto de capital en deporte por habitante. 3. Porcentaje de gasto corriente en deporte. 4. Porcentaje de gasto de capital en deporte. 5. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con transferencias recibidas. 6. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con financiación de los usuarios.
3. RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 2. Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.
• <i>DE COSTES</i>
1. SERVICIOS SOCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida. 2. Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido. 3. Coste por hora del Servicio de Atención Domiciliaria: ayuda prestada en domicilio. 4. Coste del acogimiento familiar de menores, por menor atendido. 5. Coste por plaza en centro de día para personas mayores. 6. Coste de alojamiento día de la población inmigrante. 7. Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar. 8. Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género).

<p>2. DEPORTES</p> <p>1. Coste del uso por espacio deportivo:</p> <p>1.1. Piscina cubierta.</p> <p>1.2. Piscina descubierta.</p> <p>1.3. Pista polideportiva.</p> <p>1.4. Sala multiusos.</p> <p>1.5. Campo de fútbol.</p> <p>2. Coste anual por usuario deportivo:</p> <p>2.1. Usuario de la actividad dirigida.</p> <p>2.2. Usos libres.</p> <p>2.3. Usuario del asociacionismo (Federaciones y clubes deportivos).</p> <p>2.4. Usuario del colectivo escolar.</p> <p>2.5. Usuario de otros colectivos y eventos especiales.</p>
<p>3. RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS</p> <p>1. Coste de la tonelada de residuos recogidos. (Desglose de este coste por tipo de recogida).</p> <p>2. Coste de la tonelada de residuos tratados en planta. (Desglose de este coste por planta de tratamiento).</p> <p>3. Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).</p>
<p style="text-align: center;">INDICADORES DE ENTORNO</p>
<p style="text-align: center;">COMUNES</p> <p>1. Tasa de crecimiento anual de la población.</p> <p>2. Ingresos impositivos municipales por habitante.</p> <p>3. Ahorro corriente.</p> <p>4. Déficit o superávit no financiero.</p>
<p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS DE SERVICIOS SOCIALES</p> <p>1. Índice de infancia.</p> <p>2. Índice de adolescencia.</p> <p>3. Índice de juventud.</p> <p>4. Índice de vejez.</p> <p>5. Índice de dependencia poblacional.</p> <p>6. Porcentaje de población inmigrante.</p> <p>7. Renta familiar disponible por habitante.</p> <p>8. Tasa de paro.</p> <p>9. Porcentaje de población analfabeta y sin estudios.</p>
<p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS DE DEPORTES</p> <p>1. Índice de infancia.</p> <p>2. Índice de adolescencia.</p> <p>3. Índice de juventud.</p> <p>4. Porcentaje de personas mayores de 64 años.</p>
<p style="text-align: center;">ESPECÍFICOS DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS</p> <p>1. Densidad de población.</p> <p>2. Incidencia en la recogida de residuos de la población no residente.</p> <p>3. Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.</p>

A continuación recogemos el contenido analítico del catálogo de indicadores anteriormente expuesto para cada uno de los servicios objeto del estudio.

4.3.1 SERVICIOS SOCIALES

4.3.1.1. Indicadores de actividad:

Estos indicadores miden y evalúan el desempeño logrado por los servicios prestados por el ayuntamiento, tratando de reflejar la cantidad física de outputs generados para satisfacer las necesidades de los usuarios y el impacto ocasionado sobre la demanda, así como estimar la calidad de los referidos servicios desde la perspectiva del ciudadano como "cliente".

INDICADOR N ° 1: Índice de casos atendidos en los servicios sociales.	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la respuesta a las demandas de los ciudadanos tanto orientativas o de derivación sea cual sea ésta última.	<i>Numerador:</i> Número de expedientes activos. <i>Denominador:</i> Total población, expresado en miles. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
<p>Notas aclaratorias sobre el numerador de este indicador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se considera, exclusivamente, la atención individualizada y no la grupal. • Hace referencia a los expedientes activos en los centros de servicios sociales, con independencia de la gestión realizada. • Expediente activo es cualquier expediente que cumpla una de las siguientes condiciones: a) haber sido abierto durante el año y seguir en curso; b) haber sido abierto y cerrado durante el mismo año; c) haber sido abierto en el año anterior y siga abierto durante el año actual. • Consideramos los casos de las personas que han sido orientadas, derivadas o denegada su petición, excluyendo las que han recibido únicamente información, esto es, las que realmente han sido atendidas por personal técnico (entrevista, reunión, etc.) de los servicios sociales de base, atención primaria o cualquier otra "puerta de entrada" a los servicios sociales. 	

☐ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: Índice de casos atendidos en los servicios sociales.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21 : Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 38 : Tasa de crecimiento anual de la población. 39 : Ingresos impositivos municipales por habitante. 40 : Ahorro corriente. 41: Déficit o superávit no financiero.

DATOS DE LA POBLACIÓN TOMADOS DEL PADRÓN MUNICIPAL CORRESPONDIENTE A LOS AYUNTAMIENTOS ADHERIDOS AL PROYECTO (1):

AYUNTAMIENTO	Población al 1 de enero 2004	Población al 1 de enero 2005
Albacete	156.466	159.518
Avilés	83.899	83.873
Barcelona	1.578.546	1.593.075
Gijón	271.039	275.480
Girona	85.531	88.696
Málaga	547.731	560.755
Madrid	3.099.834	3.167.424
Pamplona	191.865	194.351
San Cugat del Vallés	65.061	73.439
Valencia	785.732	790.754
Vitoria	223.702	227.194

INDICADOR N ° 2: Índice de intervenciones por caso atendido en servicios sociales.	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la carga media de intervenciones en servicios sociales.	<p><i>Numerador:</i> Número de intervenciones a los usuarios.</p> <p><i>Denominador:</i> Número de expedientes activos.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se considera exclusivamente la atención individualizada y no la grupal. <p>Numerador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Se entiende por intervención al usuario toda entrevista, reunión, sesión o análogo realizada con el propio usuario o con un tercero encaminada a la atención del caso y a la resolución del mismo. Se considerarán cada una de las intervenciones realizadas por todo el personal técnico adscrito al ámbito de servicios sociales: trabajadores sociales, educadores sociales, psicólogos, pedagogos. <p>Denominador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hace referencia a los expedientes activos en los centros de servicios sociales, con independencia de la gestión realizada. Expediente activo: cualquier expediente que cumpla una de las siguientes condiciones: a) haber sido abierto durante el año y siga activo; b) haber sido abierto y cerrado durante el mismo año; c) haber sido abierto en el año anterior y siga abierto o se cierre durante el año actual. Consideraremos los casos de las personas que han sido orientadas, derivadas o denegadas, excluyendo las que han recibido únicamente información, esto es las que realmente han sido objeto de atención por personal técnico (entrevista, reunión, etc.). 	

(1) Estos datos se corresponden con los publicados en el Real Decreto 1358/2005, de 18 de noviembre, por el que se declaran oficiales las cifras de población resultantes de la revisión del Padrón municipal referidas al 1 de enero 2005. Todos los indicadores en los que interviene el padrón municipal han sido calculados tomando estas cifras.

☐ **VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:**

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
2: Índice de intervenciones por caso atendido en servicios sociales.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21 : Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 38 : Tasa de crecimiento anual de la población. 39 :Ingresos impositivos municipales por habitante. 40 : Ahorro corriente. 41: Déficit o superávit no financiero.

INDICADOR N ° 3: Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez.

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la cobertura de la demanda en la ayuda domiciliaria para mayores de 80 años.	<i>Numerador:</i> Número medio mensual de personas que reciben ayuda domiciliaria de 80 o más años. <i>Denominador:</i> Total población de 80 años o más años. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
<p>Notas aclaratorias: Consideramos el número medio mensual para tener en cuenta la permanencia de los usuarios en el servicio.</p> <p><i>Numerador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> El número medio se calcula de la siguiente forma: $(\Sigma \text{ (sumatorio) número de personas de 80 o más años atendidas a lo largo del año})/12$. 	

☐ **VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:**

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
3: Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria : Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez. 35: Renta familiar disponible por habitante.

INDICADOR N ° 4: Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio.	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el impacto del servicio de ayuda a domicilio sobre la población del municipio.	<p><i>Numerador:</i> Total personas atendidas en el Servicio de Ayuda a Domicilio.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población demandante.</p>
<p>Nota aclaratoria: Se entiende por población demandante el número de personas que han solicitado el servicio por escrito.</p>	

□ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
4: Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio.	<p>18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas.</p> <p>19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.</p>	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.

INDICADOR N ° 5: Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria.	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la dedicación horaria por usuario.	<p><i>Numerador:</i> Total anual de horas a prestadas por el servicio de ayuda domicilio.</p> <p><i>Denominador:</i> Número anual de personas que reciben la prestación.</p>
<p>Notas aclaratorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El cómputo de las personas y de las horas de prestación corresponden a todo el servicio de ayuda domiciliaria. <p><i>Numerador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se considera el total de horas prestadas por todo el personal de ayuda a domicilio, ya sean propios del servicio o subcontratados, y se incluyen trabajadores familiares, auxiliares del hogar, de limpieza, etc. 	

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
5: Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.

INDICADOR N ° 6: Porcentaje de atención con tele-alarma

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de cobertura con aparatos de tele-alarma de la población mayor de 64 años.	<i>Numerador:</i> Número de aparatos de tele-alarma activos para personas mayores de 64 años. <i>Denominador:</i> Total población mayor de 64 años.
Nota aclaratoria: Se tomará el número de aparatos activos a 31 de diciembre de cada año.	

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
6 : Porcentaje de atención con tele-alarma.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	22 : Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido.	32: Índice de Vejez.

INDICADOR N ° 7: Índice de percepciones de ayudas económicas de urgencia, por cada mil habitantes	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir que parte de la población recibe ayudas económicas de urgencia.	Numerador: Número de ayudas económicas de urgencia concedidas. Denominador: Total población, expresado en miles. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: Se computa como ayudas económicas de urgencia, las que cubren necesidades que no pueden posponerse y solo se computan en este indicador las financiadas mediante el presupuesto municipal. Las prestaciones económicas de urgencias se tramitan cuando están presentes tres elementos: 1) Falta de recursos económicos 2) La no existencia de apoyo familiar para cubrirlos 3) Que el gasto sea de carácter urgente	

Catálogo ilustrativo, a modo orientativo, de este tipo de ayudas por conceptos:

- Vivienda: alquiler, electrodomésticos básicos, luz, gas, teléfono, mobiliario básico, realojo, reparaciones menores.
- Necesidades familiares básicas: alimentación infantil, alimentos en general, medicamentos.
- Minusvalías: transporte.
- Tercera edad: alojamientos y otras necesidades básicas.
- Toxicomanías: transporte.
- Infancia: comedores, guarderías, prótesis y órtesis, leche maternizada.
- Becas escolares (libros, transporte.)

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
7: Índice de percepciones de ayudas económicas de urgencia, por cada mil habitantes.	20 : Cuantía media de ayudas económicas.		35: Renta familiar disponible por habitante.

INDICADOR N ° 8: Porcentaje de inmigrantes atendidos en los servicios sociales	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de impacto de la población inmigrante en los servicios sociales.	<i>Numerador:</i> número de inmigrantes atendidos en los servicios sociales. <i>Denominador:</i> Total de inmigrantes empadronados en el municipio. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
8 : Porcentaje de Inmigrantes atendidos en los servicios sociales	-----	26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante. 27 : Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar.	34: Porcentaje de población inmigrante.

INDICADOR N ° 9: Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de genero	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para facilitar plazas y atención a las mujeres que sufran violencia de género.	<i>Numerador:</i> Número de plazas en casas de acogida para mujeres. <i>Denominador:</i> Total mujeres demandantes.
<p>Nota aclaratoria: <i>Numerador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se consideran las plazas de emergencia y de media estancia, no las de larga estancia que en la mayoría de los casos son competencia de la Comunidad Autónoma correspondiente. 	

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
9: Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de género.	15: Gasto de capital en servicios sociales por habitante. 17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.	28: Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género).	-----

INDICADOR N ° 10: Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del Ayuntamiento para atender a personas sin hogar en centros de acogida (albergues).	<i>Numerador:</i> Total plazas en centros de acogida (albergues) propiedad del Ayuntamiento, concertados o subvencionados. <i>Denominador:</i> N ° de habitantes, expresado en miles.

❑ **VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:**

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
10 : Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar.	15 : Gasto de capital en servicios sociales por habitante. 17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.	26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante. 27 : Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar.	35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.

INDICADOR N ° 11: Tiempo medio de espera en servicios de ayuda a domicilio	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la rapidez en la actuación de los servicios de ayuda a domicilio.	<i>Numerador:</i> Sumatorio de los tiempos de espera de los expedientes que han solicitado el servicio de ayuda a domicilio. <i>Denominador:</i> Número de expedientes que solicitan del servicio de ayuda a domicilio.
Nota aclaratoria: <i>Numerador:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo de espera es el que media entre el momento en que la solicitud queda debidamente cumplimentada y el momento en que se empieza a recibir el servicio, o en su caso, se recibe la denegación del mismo. 	

Comentario sobre el grado de dificultad de obtención de este indicador:

Es un dato muy difícil de obtener y también de comparar entre ayuntamientos; buena prueba de ello es el valor de este indicador como puede verse en la tabla de indicadores (apartado 4.5. de este documento). Se trata de un proceso relativamente largo desde que se recoge la solicitud hasta que se incorpora al usuario al recurso: hay que recoger la solicitud, a veces realizar un trámite de audiencia para presentar más documentación, preparar el programa (objetivos, tareas, calendario, etc...) revisarlo y mandarlo a la empresa con la que se contrata la prestación.

Sin embargo el dato más fiable es el plazo transcurrido desde que se manda a la empresa contratada la petición hasta que se pone en marcha el recurso, que no suele superar los 10 días y en los casos urgentes las 48 horas.

En los valores obtenidos en la tabla (apartado 4.5. de este documento), el plazo calculado en algunos ayuntamientos pone de manifiesto el agotamiento de la partida destinada a esta prestación, lo que conlleva una clara presión sobre el servicio.

☐ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
11 : Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23: Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.

INDICADOR N ° 12: Índice de recursos humanos de servicios sociales

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir los recursos humanos especializados en servicios sociales de que dispone el municipio respecto al total de la población.	<i>Numerador:</i> Número de personas técnicas en servicios sociales. <i>Denominador:</i> Total población, expresado en miles.
<p>Notas aclaratorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se expresará el personal técnico por cada mil habitantes. <p><i>Numerador:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Como personal técnico se computarán los trabajadores y asistentes sociales, trabajadoras familiares, psicólogos, educadores sociales, pedagogos, sociólogos, economistas, abogados y ATS. • Considerar el personal propio y el de las contratas. • Para el cómputo de una persona se supondrá la realización de 1.592 horas anuales. En aquellos casos que no alcancen esta cifra se contará la parte proporcional. 	

☐ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
12 : Índice de recursos humanos de servicios sociales.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21 : Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.

INDICADOR N ° 13: Índice de carga de trabajo	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la repercusión del volumen de actividad en la eficiencia.	<i>Numerador:</i> Número de solicitudes gestionadas por los servicios sociales de base. <i>Denominador:</i> Plantilla media de trabajadores (en horas anuales). (Fuentes: Sección de Personal y contrata).
Notas aclaratorias: Se toma como jornada anual por persona 1.592 horas al año (esto es, 35 horas semanales). Si la jornada laboral es diferente, por ejemplo 40 horas semanales se hace la equivalencia, esto es, que equivaldría a 1.840 horas anuales. De este modo podemos homogeneizar el denominador de este indicador.	

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
13 : Índice de carga de trabajo.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21: Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.

4.3.1.2 Indicadores económicos:

4.3.1.2.1. Indicadores de presupuesto:

Estos indicadores parten del presupuesto elaborado por el ayuntamiento y de su ejecución y liquidación y se identifican, generalmente, con ratios que permiten interpretar partidas, proporciones e índices que posibilitan evaluar la gestión de naturaleza presupuestaria. Los valores de estos indicadores suelen estar correlacionados con los propios de los indicadores de coste, puesto que a mayor consumo de recursos mayor necesidad financiera para prestar el servicio.

INDICADOR N ° 14: Gasto corriente en servicios sociales por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el gasto corriente que el ayuntamiento destina a servicios sociales por habitante.	<i>Numerador:</i> Gasto corriente en servicios sociales. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuentes:</i> Padrón Municipal y presupuesto municipal liquidado.
Nota aclaratoria: En el numerador se computan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales. Si el funcional 313, económico 160, incluye la seguridad social de toda la entidad, se deberá restar el importe que no corresponda a servicios sociales.	

INDICADOR N ° 15: Gasto de capital en servicios sociales por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el gasto de capital que el ayuntamiento destinada a servicios sociales por habitante.	Numerador: Gasto de capital no financiero en servicios sociales. Denominador: Total población. Fuentes : Padrón Municipal y presupuesto municipal liquidado.
<p>Nota aclaratoria: En el numerador se recogen las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales.</p> <p>Observación : Debe evitarse el efecto "perverso" que puede suscitar este indicador si lo interpretamos exclusivamente para un ejercicio presupuestario. Para una interpretación que refleje mejor el volumen de la inversión municipal se debe observar la evolución de este indicador en un período mínimo de 4 años.</p>	

INDICADOR N ° 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el esfuerzo presupuestario corriente en prestaciones de carácter social respecto al total del gasto corriente municipal.	<i>Numerador:</i> Gasto corriente en servicios sociales. <i>Denominador:</i> Total gasto corriente del presupuesto municipal liquidado. <i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.
<p>Nota aclaratoria: El numerador recoge las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales. Si el funcional 313, económico 160, incluye la seguridad social de toda la entidad, se deberá restar el importe que no corresponda a servicios sociales. El denominador recoge el importe total de los capítulos 1, 2 y 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado, quedando excluido el capítulo 3.</p>	

INDICADOR N ° 17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el esfuerzo presupuestario en inversiones para prestaciones de carácter social respecto al total del presupuesto municipal.	<i>Numerador:</i> Gasto de capital no financiero en servicios sociales. <i>Denominador:</i> Total presupuesto municipal liquidado. <i>(Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado).
<p>Nota aclaratoria: En el numerador se imputan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales. El denominador recoge el importe total de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado.</p>	

INDICADOR N ° 18: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el porcentaje de gasto corriente en servicios sociales del ayuntamiento cubierto por subvenciones, donaciones, etc..</p>	<p><i>Numerador:</i> Importe de las transferencias corrientes recibidas específicas para servicios sociales.</p> <p><i>Denominador:</i> Gasto corriente en servicios sociales.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>En el numerador se imputan los derechos reconocidos netos del capítulo 4 del presupuesto liquidado de ingresos consolidado, de los funcionales de servicios sociales. Incluye aportaciones de otras administraciones, patrocinios y donaciones.</p> <p>El denominador recoge las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales. Si el funcional 313, económico 160, incluye la seguridad social de toda la entidad, se deberá restar el importe que no corresponda a servicios sociales.</p>	

INDICADOR N ° 19: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el porcentaje de gasto corriente en servicios sociales del ayuntamiento, cubierto por ingresos procedentes de los usuarios.</p>	<p><i>Numerador:</i> Tasas y precios públicos procedentes de los beneficiarios de los servicios sociales.</p> <p><i>Denominador:</i> Gasto corriente en servicios sociales.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El numerador recoge los derechos reconocidos netos del capítulo 3 del presupuesto liquidado de ingresos consolidado, de los funcionales de servicios sociales. Son los ingresos procedentes de los beneficiarios de los servicios sociales.</p> <p>En el denominador se imputan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a servicios sociales incluidos en los funcionales 313, 314 y 323 según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de servicios sociales. Si el funcional 313, económico 160, incluye la seguridad social de toda la entidad, se deberá restar el importe que no corresponda a servicios sociales.</p>	

INDICADOR N ° 20: Cuantía media de ayudas económicas	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Cuantificar la cuantía media que reciben los perceptores de ayudas económicas.	<p><i>Numerador:</i> Cuantía total de ayudas económicas de urgencia que se conceden a los usuarios.</p> <p><i>Denominador:</i> Número de ayudas.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Se computa como ayudas económicas de urgencia, las que cubren necesidades que no pueden posponerse y solo se computan en este indicador las financiadas mediante el presupuesto municipal.</p> <p>Las prestaciones económicas de urgencias se tramitan cuando están presentes tres elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Falta de recursos económicos. 2) La no existencia de apoyo familiar para cubrirlos. 3) Que el gasto sea de carácter urgente. 	

<p>Catálogo ilustrativo, a modo orientativo, de este tipo de ayudas por conceptos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vivienda: alquiler, electrodomésticos básicos, luz, gas, teléfono, mobiliario básico, realojo, reparaciones menores. - Necesidades familiares básicas: alimentación infantil, alimentos en general, medicamentos. - Minusvalías: transporte. - Tercera edad: alojamientos y otras necesidades básicas. - Toxicomanías: transporte. - Infancia: comedores, guarderías, prótesis y órtesis, leche maternizada. - Becas escolares (libros, transporte...).
--

4.3.1.2.2 Indicadores de costes

Estos indicadores tienen por objeto representar el consumo de recursos derivado de la gestión y prestación de los servicios ofertados por el Ayuntamiento, al objeto de contribuir a la evaluación de la eficiencia productiva del mismo, expresándose normalmente en euros, y pueden ir referidos tanto a determinados factores de coste como a actividades o servicios en conjunto. Como ya se ha dicho, los valores de los indicadores de coste suelen presentar una alta correlación con los de actividad y presupuesto.

INDICADOR N ° 21: Coste de la información y orientación individual en la atención de base		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste unitario de la atención individualizada (incluyendo la atención telefónica), en las unidades de entrada a los servicios sociales del ayuntamiento.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número total de personas atendidas individualmente.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 22: Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste de la prestación anual de este servicio por hogar asistido, excluido el coste de la prestación que se deriva.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número total de hogares asistidos.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 23: Coste del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste por hora dedicada a la atención de personas mayores en su medio.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número de horas prestadas.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 24: Coste del acogimiento familiar de menores, por menor atendido		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste de este tipo de acogida en familias para menores.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número de menores atendidos durante 365 días al año.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP. Se computan así "menores equivalentes", para evitar la distorsión de las atenciones en fines de semana.

INDICADOR N ° 25: Coste por plaza en centros de día para personas mayores		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste anual por plaza en los centros de día de atención a mayores.	Numerador: Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. Denominador: Número total de plazas ofertadas al año.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste de los recursos dedicados al alojamiento de la población inmigrante.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número de pernoctaciones/ año.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 27: Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer lo que cuesta atender a una persona que disfrute de una pernoctación en centros de acogida (o albergues).	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número de pernoctaciones reales.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

INDICADOR N ° 28: Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género)		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	Notas explicativas del cálculo del coste
Conocer el coste de la plaza en piso protegido a disposición de las personas víctimas de la violencia de género.	<i>Numerador:</i> Según ficha explicativa del cálculo del coste total de la prestación. <i>Denominador:</i> Número de plazas/año ofertadas.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

4.3.1.3. Indicadores de entorno:

Son aquellos que informan sobre determinadas variables que, escapando del control del ayuntamiento encargado de los servicios, pueden influir en las condiciones de prestación de los mismos, especialmente en la demanda, en el impacto ocasionado sobre la población, en los costes incurridos y en la calidad de los servicios prestados.

• **PIRÁMIDE POBLACIONAL**

INDICADOR N ° 29: Índice de infancia	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de población infantil del municipio.	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre cero y once años. <i>Denominador:</i> Total de población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: El tramo de edad comprende desde que nace un nuevo individuo hasta que culmina la fase de educación primaria, esto es, de 0 a 11 años.	

INDICADOR N ° 30: Índice de adolescencia	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de población juvenil del municipio.	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre doce y diecisiete años. <i>Denominador:</i> Total de población <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: El tramo comprende desde que se cumplen los doce años, edad a la que se inicia la educación secundaria, hasta la mayoría de edad, esto es, de 12 a 17 años.	

INDICADOR N ° 31: Índice de juventud	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la representatividad de los jóvenes, frente al total de la población.	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre dieciocho y veintinueve años. <i>Denominador:</i> Total de población <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

INDICADOR N ° 32: Índice de vejez	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de personas de 80 a más años, frente al total de la población.	<i>Numerador:</i> Número de personas de 80 o más años. <i>Denominador:</i> Total de población <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

INDICADOR N ° 33: Índice de dependencia poblacional	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la proporción que representan las personas que están en edades más necesitadas de asistencia frente al total de la población.	<i>Numerador:</i> Población menor de 18 y mayor de 64 años. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

INDICADOR N ° 34: Porcentaje de población inmigrante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la relación existente entre número de inmigrantes frente al total de la población.	<i>Numerador:</i> Número de inmigrantes. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

• **INDICADORES DE RENTA Y TASA DE PARO**

INDICADOR N ° 35: Renta familiar disponible por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el nivel medio de renta disponible por habitante.	<i>Fuente:</i> Anuario Económico de LA CAIXA.

Explicación del cálculo de este indicador:

Nivel económico: Es un indicador de la renta familiar disponible por habitante estimada para el 2004. Se clasifica la renta familiar disponible en diez niveles diferentes:

Nivel 1: Hasta 7.000

Para una posterior utilización de este indicador hemos decidido representar a cada intervalo por un dato calculado realizando la media entre los extremos inferior y superior de cada intervalo, y considerando como representante del nivel 10º la obtención de una renta familiar de 15.000 €.

Ejemplo con los datos 2004:

Nivel 1: Hasta 7.200 €

Nivel 2. Desde 7.200 a 8.300 €

Nivel 3. Desde 8.300 a 9.300 €

Nivel 4. Desde 9.300 a 10.200 €

Nivel 5. Desde 10.200 a 11.300 €

Nivel 6. Desde 11.300 a 12.100 €

Nivel 7. Desde 12.100 a 12.700 €

Nivel 8. Desde 12.700 a 13.500 €

Nivel 9. Desde 13.500 a 14.500 €

Nivel 10. Más de 14.500 €

CIUDAD	Nivel económico	Renta familiar disponible por habitante
Albacete	4	9.750
Avilés	4	9.750
Barcelona	9	14.000
Gijón	6	11.700
Girona	10	14.500
Madrid	9	14.000
Málaga	3	8.800
Pamplona	10	14.500
Sant Cugat	10	14.500
Valencia	7	12.400
Vitoria	9	14.000

Fuente: LA CAIXA. Año 2004

INDICADOR N ° 36: Tasa de Paro	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la proporción de personas en situación de desempleo frente al total de población activa.	Porcentaje de parados multiplicado por la población activa. <i>Fuente: INE.</i>

• NIVEL DE ESTUDIOS

INDICADOR N ° 37: Índice de población analfabeta y sin estudios	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el número de personas sin estudios frente al total de la población.	Porcentaje de personas sin estudios por total población. <i>Fuente: INE.</i>

• VARIACIÓN DE LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO

INDICADOR N ° 38: Tasa de crecimiento anual de la población	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el crecimiento anual de la población.	<i>Numerador:</i> Diferencia entre el total población del año "n" y la del año anterior, "n-1", o sea $P_n - P_{n-1}$. <i>Denominador:</i> Total población año n-1, o sea P_{n-1} . <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

Nota aclaratoria:

Numerador: Se tomará la población empadronada en el municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.

Denominador: Se tomará la población empadronada a fecha 31 de diciembre del año n-1.

• INDICADORES PRESUPUESTARIOS DE ENTORNO

Recogemos en este apartado ciertos indicadores de carácter global sobre la situación presupuestaria del municipio.

INDICADOR N ° 39: Ingresos impositivos municipales por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el nivel de ingresos ordinarios por habitante.	<p><i>Numerador:</i> Total de impuestos directos e indirectos liquidados.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El numerador recoge los derechos reconocidos netos consolidados de los capítulos 1 y 2 de la liquidación presupuestaria, siempre excluyendo IVA e IRPF.</p> <p>Denominador: Población según padrón a 1 de enero del año objeto de estudio.</p> <p><i>Este indicador no mide la presión fiscal impositiva.</i></p>	

INDICADOR N ° 40: Ahorro corriente	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para generar ahorro corriente.	<p><i>Numerador:</i> Importe de los capítulos 1 a 5 de ingresos, menos gastos de los capítulos 1 a 4.</p> <p><i>Denominador:</i> Total ingresos corrientes del ayuntamiento.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5.</p> <p>Gastos corrientes = Capítulos 1 a 4.</p>	

INDICADOR N ° 41: Deficit o superávit no financiero	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad o necesidad de financiación del ayuntamiento.	<p><i>Numerador:</i> Ingresos capítulos 1 a 7 menos Gastos capítulos 1 a 7.</p> <p><i>Denominador:</i> Ingresos capítulos 1 a 7.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Numerador y Denominador: Los ingresos se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se expresa el déficit o superávit no financiero en términos relativos respecto los ingresos no financieros. Si es positivo indica que el ayuntamiento tiene capacidad de financiación, si es negativo indica la necesidad de financiación.</p>	

4.3.2. DEPORTES

4.3.2.1 . Indicadores de actividad

Desde la perspectiva del ciudadano como “cliente” de las prestaciones de servicios municipales, estos indicadores pretenden medir y evaluar el grado de satisfacción de los beneficiarios de los mismos, tratando reflejar en qué medida dichos servicios han respondido a las expectativas que el público tenía sobre ellos. Los valores de estos indicadores suelen estar interrelacionados con los de los indicadores de coste, puesto que, generalmente, para prestar un servicio de calidad, es necesario invertir en medios humanos y materiales.

INDICADOR N ° 1: Metros cuadrados de instalaciones deportivas municipales públicas por cada mil habitantes	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el espacio deportivo público, puesto a disposición de la población del municipio de los espacios deportivos objeto de este indicador.	<p><i>Numerador:</i> Total de metros cuadrados de instalaciones deportivas públicas construidas.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>
<p>Nota Aclaratoria: Se tomarán los metros cuadrados útiles para practicar deporte en cada uno de los espacios deportivos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piscina cubierta. - Piscina descubierta. - Cancha polideportiva. - Sala multiusos. - Campo de fútbol. 	

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: Metros cuadrados de instalaciones deportivas municipales públicas por cada mil habitantes.	<p>6 : Gasto de capital en deporte por habitante.</p> <p>8 : Porcentaje de gasto de capital en deporte.</p>	<p>11: Coste del uso por espacio deportivo.</p> <p>12: Coste anual por usuario deportivo.</p>	<p>17 : Tasa de crecimiento anual de la población.</p> <p>18 : Ingresos impositivos municipales por habitante.</p> <p>19 : Ahorro corriente.</p> <p>20 : Déficit o superávit no financiero.</p>

INDICADOR N ° 2: Núm. de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de cobertura de la demanda de actividades deportivas del total de la población del municipio.	<i>Numerador:</i> Número total anual de usos de las instalaciones deportivas. <i>Denominador:</i> Total población <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: Entendemos por usuarios tanto los abonados como cualquier otro tipo de usuario, tales como los equipos deportivos, escolares, universitarios o colectivos especiales.	

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
2: Número de usos de las instalaciones deportivas por habitante.	5: Gasto corriente en deporte por habitante 6 : Gasto de capital en deporte por habitante.	11: Coste del uso por espacio deportivo.	13: Índice de infancia. 14: Índice de adolescencia. 15 : Índice de juventud. 16 :Porcentaje de personas mayores de 64 años.

INDICADOR N ° 3:**Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas**

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de cobertura de la demanda de deporte de la población de la tercera edad del municipio.	<i>Numerador:</i> Total anual de personas mayores de 64 años usuarias de las instalaciones deportivas municipales públicas. <i>Denominador:</i> Total población de la tercera edad del municipio. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
3 : Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas.	5: Gasto corriente en deporte por habitante. 6: Gasto de capital en deporte por habitante. 7: Porcentaje de gasto corriente en deporte. 8 : Porcentaje de gasto de capital en deporte.	11: Coste del uso por espacio deportivo.	16: Porcentaje de personas mayores de 64 años.

INDICADOR N ° 4: Porcentaje de los niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de cobertura de la demanda de actividades deportivas de la población infantil del municipio.	<p><i>Numerador:</i> Total anual de niños hasta once años usuarios de las instalaciones deportivas municipales.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población infantil del municipio.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El tramo de edad comprende desde que nace un nuevo individuo hasta que culmina la fase de educación primaria, esto es, de 0 a 11 años.</p> <p>Como ejemplo de programas de actividades deportivas podemos citar: las escuelas deportivas, el plan escolar de natación, los cursos, etc.</p>	

□ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
4 : Porcentaje de niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas.	5: Gasto corriente en deporte por habitante. 6 : Gasto de capital en deporte por habitante. 7 : Porcentaje de gasto corriente en deporte. 8 : Porcentaje de gasto de capital en deporte.	12: Coste anual por usuario deportivo.	13 : Índice de infancia. 14:Índice de adolescencia.

4.3.2 2. Indicadores económicos

4.3.2.2.1. Indicadores de presupuesto(1)

Estos indicadores parten del presupuesto elaborado por el ayuntamiento y de su ejecución, y se identifican, generalmente, con ratios que permiten interpretar partidas, proporciones e índices que posibilitan evaluar la gestión de naturaleza presupuestaria. Los valores de estos indicadores suelen estar correlacionados con los propios de los indicadores de coste, puesto que a mayor consumo de recursos mayor necesidad financiera para prestar el servicio.

(1) Para el ayuntamiento de Barcelona, véase para interpretar el valor de estos indicadores la nota aclaratoria del indicador nº 10.

INDICADOR N ° 5: Gasto corriente en deporte por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el gasto corriente que el ayuntamiento destina al deporte por habitante.	<p><i>Numerador:</i> Gasto corriente en deporte.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población.</p> <p><i>Fuentes:</i> Padrón Municipal y presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>En el numerador se computan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.</p>	

INDICADOR N ° 6: Gasto de capital en deporte por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el gasto de capital que el ayuntamiento destina al deporte por habitante.	<p><i>Numerador:</i> Gasto de capital no financiero en deporte.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población.</p> <p><i>Fuentes:</i> Padrón Municipal y presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>En el numerador se recogen las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.</p> <p>Observación :</p> <p>Debe evitarse el efecto "perverso" que puede suscitar este indicador si lo interpretamos exclusivamente para un ejercicio presupuestario. Para una interpretación que refleje mejor el volumen de la inversión municipal se debe observar la evolución de este indicador en un período mínimo de 4 años.</p>	

INDICADOR N ° 7: Porcentaje de gasto corriente en deporte	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el esfuerzo presupuestario corriente en deporte respecto al total del gasto corriente municipal.	<p><i>Numerador:</i> Gasto corriente en deporte.</p> <p><i>Denominador:</i> Total presupuesto municipal liquidado.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El numerador recoge las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.</p> <p>El denominador recoge el importe total de los capítulos 1,2 y 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado, quedando excluido el capítulo 3.</p>	

INDICADOR N ° 8: Porcentaje de gasto de capital en deporte	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el esfuerzo presupuestario en inversiones para actividades deportivas, respecto al total del gasto de capital municipal.</p>	<p><i>Numerador:</i> Gasto de capital no financiero en deporte.</p> <p><i>Denominador:</i> Total presupuesto municipal liquidado.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>En el numerador se imputan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.</p> <p>El denominador recoge el importe total de los capítulos 6 y 7 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado.</p> <p>Observación:</p> <p>Debe evitarse el efecto “perverso” que puede suscitar este indicador si lo interpretamos exclusivamente para un ejercicio presupuestario. Para una interpretación que refleje mejor el volumen de la inversión municipal se debe observar la evolución de este indicador en un período mínimo de 4 años.</p>	

INDICADOR N ° 9: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con transferencias corrientes recibidas	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
<p>Medir el porcentaje de gasto corriente en deporte del ayuntamiento cubierto por subvenciones, donaciones, etc.</p>	<p><i>Numerador:</i> Importe de las transferencias corrientes recibidas específicas para deporte.</p> <p><i>Denominador:</i> Gasto corriente en deporte.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>En el numerador se imputan los derechos reconocidos netos del capítulo 4 del presupuesto liquidado de ingresos consolidados de los funcionales de deportes. Incluye aportaciones de otras administraciones, patrocinios y donaciones.</p> <p>El denominador recoge las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.</p> <p>Observación:</p> <p>En la tabla de valores del apartado 4.5. de este documento, algunos ayuntamientos presentan un valor 0 en este indicador; esto sucede, cuando el ayuntamiento no lleva las competencias de este servicio sino que por el modelo de gestión adoptado, es la Comunidad Autónoma la que a través de un Instituto de Deportes cubre las necesidades de los ayuntamientos o también cuando el servicio ha sido objeto de cesión en concesión administrativa.</p>	

INDICADOR N ° 10:	
Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con financiación de los usuarios	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de gasto corriente en deporte del ayuntamiento, cubierto con ingresos procedentes de los usuarios.	<i>Numerador:</i> Tasas y precios públicos procedentes de I de los usuarios de las instalaciones deportivas. <i>Denominador:</i> Gasto corriente en deporte. <i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.
Nota aclaratoria: El numerador recoge los derechos reconocidos netos del capítulo 3 del presupuesto liquidado de ingresos consolidados de los funcionales de deportes. Son los ingresos procedentes de los usuarios de las instalaciones deportivas. En el denominador se imputan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado del funcional 452 de la Orden Ministerial de 20.09.89.	

BREVE REFERENCIA A LAS MODALIDADES DE GESTIÓN DE ESTE SERVICIO PARA UNA CORRECTA INTEPRETACIÓN DEL VALOR DE ESTE INDICADOR CORRESPONDIENTE A LOS AYUNTAMIENTOS ADHERIDOS AL PROYECTO:

El valor obtenido de este indicador, está íntimamente vinculado con la modalidad de gestión del servicio deportivo en cada municipio; a continuación presentamos un cuadro-resumen de las diferentes modalidades de gestión de este servicio en los ayuntamientos adheridos al proyecto.

Ayuntamiento	Tipo de gestión		Denominación del Servicio
	Directa	Indirecta	
Albacete	Gestión directa mediante órgano especializado.	Instituto Municipal de Deportes
Avilés	Gestión directa mediante órgano especializado.	Fundación Municipal de Deportes
Barcelona (1)	Órgano	Gestión indirecta mediante concesión administrativa	Servicio Deportivo
Gijón	Gestión directa mediante órgano especializado.	Fundación Municipal de Deportes
Girona	Gestión directa sin órgano especializado.	Departamento de Cultura y Deportes

- (1) Barcelona tiene un modelo de gestión basado en la concesión de las instalaciones deportivas a entidades privadas; éstas asumen todos los gastos y también recaudan todos los ingresos. El ayuntamiento supervisa la gestión y conjuntamente deciden las tarifas. Este modelo de gestión al compararlo con el resto de los ayuntamientos adheridos al proyecto conlleva que los valores de los indicadores de presupuesto de Barcelona sean muy inferiores al resto de los municipios dado que ni el gasto ni el ingreso de las instalaciones deportivas pasa por el presupuesto municipal.

Ayuntamiento	Tipo de gestión		Denominación del Servicio
	Directa	Indirecta	
Málaga	Gestión directa mediante órgano especializado.	-----	Fundación Pública Deportiva Municipal.
Madrid	Gestión directa sin órgano especializado.	-----	Servicio de Deportes.
Pamplona	Gestión directa sin órgano especializado.	-----	Servicio de Deportes.
San Cugat del Vallés	Gestión directa sin órgano especializado.	-----	Servicio de Deportes.
Valencia	Gestión directa mediante órgano especializado.	-----	Fundación Deportiva Municipal.
Vitoria	Gestión directa mediante órgano especializado.	-----	Departamento de Deportes.

Para este indicador, la gestión indirecta mediante concesión administrativa, supone no computar en la contabilidad presupuestaria el ingreso generado por los usuarios cobrado directamente por la concesión pero no registrado en la contabilidad del ayuntamiento como tal. De ahí la nota particular que figura en la tabla de indicadores (apartado 4.5. de este documento) para el ayuntamiento de Barcelona.

4.3.2.2.2. Indicadores de costes:

Tienen por objeto representar el consumo de recursos derivado de la gestión de los servicios prestados por el Ayuntamiento, al objeto de contribuir a la evaluación de la eficiencia productiva del mismo, expresándose normalmente en euros, y pueden ir referidos tanto a determinados factores de coste como a actividades o servicios en conjunto. Como ya se ha dicho, los valores de los indicadores de coste suelen presentar una alta correlación con los de entorno y actividad.

INDICADOR N ° 11: Coste del uso por espacio deportivo	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
<p>Conocer el coste del uso de cada uno de los espacios deportivos seleccionados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piscina cubierta. • Piscina descubierta. • Cancha polideportiva. • Sala multiusos. • Campo de fútbol. 	<p>Ficha de cálculo del coste de cada uno de los espacios deportivos, de acuerdo con la metodología común del Proyecto.</p>

INDICADOR N ° 12: Coste anual por usuario deportivo	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Conocer el coste por espacio deportivo seleccionado, de los grupos de usuarios que lo utilizan y medir la eficiencia de la gestión de cada espacio.	Ficha de cálculo del coste de cada uno de los espacios deportivos, de acuerdo con la metodología común del Proyecto.

4.3.2.3. Indicadores de entorno:

Son aquellos que pretenden informar sobre determinadas variables que, escapando del control del ayuntamiento encargado de los servicios, pueden influir en las condiciones de prestación de los mismos, especialmente en la demanda, en el impacto ocasionado sobre la población, en los costes incurridos y en la calidad de los servicios prestados.

• PIRÁMIDE POBLACIONAL

INDICADOR N ° 13: Índice de infancia	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de población infantil del municipio.	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre cero y once años. <i>Denominador:</i> Total de población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: El tramo de edad comprende desde que nace un nuevo individuo hasta que culmina la fase de educación primaria.	

INDICADOR N ° 14: Índice de adolescencia	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de población juvenil del municipio	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre doce y diecisiete años. <i>Denominador:</i> Total de población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: El tramo comprende desde que se cumplen los doce años, edad a la que se inicia la educación secundaria, hasta la mayoría de edad.	

INDICADOR N ° 15: Índice de juventud	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la representatividad de los jóvenes, frente al total de la población.	<i>Numerador:</i> Población comprendida entre dieciocho y veintinueve años. <i>Denominador:</i> Total de población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

INDICADOR N ° 16: Porcentaje de personas mayores de 64 años	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el porcentaje de personas mayores de 64 años, frente al total de la población.	<p><i>Numerador:</i> Número de personas de más de 64 más años.</p> <p><i>Denominador:</i> Total de población.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>

• **VARIACIÓN ANUAL DE LA POBLACIÓN**

INDICADOR N ° 17: Tasa de crecimiento anual de la población	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el crecimiento anual de la población.	<p><i>Numerador:</i> Diferencia entre el total población del año "n" y la del año anterior, "n-1", o sea $P_n - P_{n-1}$.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población año n-1, o sea P_{n-1}.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>
<p>Nota Aclaratoria:</p> <p><i>Numerador:</i> Se tomará la población empadronada en el municipio a fecha 31 de diciembre de cada año.</p> <p><i>Denominador:</i> Se tomará la población empadronada a fecha 31 de diciembre del año n-1.</p>	

• **INDICADORES PRESUPUESTARIOS DE ENTORNO**

Recogemos en este apartado los indicadores de carácter global sobre la situación presupuestaria del municipio más significativos.

INDICADOR N ° 18: Ingresos impositivos municipales por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir los ingresos ordinarios municipales por habitante.	<p><i>Numerador:</i> Total de impuestos directos e indirectos liquidados.</p> <p><i>Denominador:</i> Total población.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El numerador recoge los derechos reconocidos netos consolidados de los capítulos 1 y 2 de la liquidación presupuestaria.</p> <p><i>Denominador:</i> Población según padrón a 1 de enero del año objeto de estudio.</p> <p>Este indicador no mide la presión fiscal impositiva.</p>	

INDICADOR N ° 19: Ahorro corriente	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para generar ahorro corriente.	<p><i>Numerador:</i> Importe de los capítulos 1 a 5 de ingresos, menos gastos de los capítulos 1 a 4.</p> <p><i>Denominador:</i> Total ingresos corrientes del ayuntamiento.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5. Gastos corrientes = Capítulos 1 a 4.</p>	

INDICADOR N ° 20: Déficit o superávit no financiero	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad o necesidad de financiación del ayuntamiento.	<p><i>Numerador:</i> Ingresos capítulos 1 a 7 menos Gastos capítulos 1 a 7.</p> <p><i>Denominador:</i> Ingresos capítulos 1 a 7.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Numerador y Denominador: Los ingresos se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>OBSERVACIONES:</p> <p>Se expresa el déficit o superávit no financiero en términos relativos respecto los ingresos no financieros.</p> <p>Si es positivo indica que el ayuntamiento tiene capacidad de financiación, si es negativo indica la necesidad de financiación.</p>	

4.3.3. RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

4.3.3.1. Indicadores de actividad :

Estos indicadores miden y evalúan el desempeño logrado por los servicios prestados por el ayuntamiento, tratando de reflejar la cantidad física de outputs generados para satisfacer las necesidades de los usuarios y el impacto ocasionado sobre la demanda, así como estimar la calidad de los referidos servicios desde la perspectiva del ciudadano como "cliente".

RECOGIDA

INDICADOR N ° 1: Kilogramos al año de residuos generados por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el volumen total de residuos que genera el municipio.	<i>Numerador:</i> Total de kilogramos de residuos recogidos al año. <i>Denominador:</i> Total Población. <i>Fuente:</i> Padrón municipal.

Desglose del indicador por tipo de recogida:

Tipo de recogida	Kilogramos totales /año	(%)	Total población	Kilogramos /año por habitante por tipo de recogida
Orgánica y restos (Contenedor verde)				
Papel cartón (Contenedor azul)				
Envases (Contenedor amarillo)				
Vidrio				
Puntos limpios				
Total		100%		

Nota Aclaratoria:
La columna de % recoge el peso relativo de los kilogramos de cada recogida sobre el total de residuos recogidos al año.

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: Kilogramos al año de residuos generados por habitante.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	18: Tasa de crecimiento anual de la población.

INDICADOR N ° 2: Periodicidad de la recogida de residuos	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la frecuencia en la recogida de residuos, como elemento para conocer la eficiencia del servicio.	Desglose por cada tipo de recogida.

Desglose del indicador por tipo de recogida:

Tipo de recogida	Periodicidad		
Orgánica y restos (Contenedor verde)	7 días/semana	6 días /semana	3 días/ semana
Papel cartón (Contenedor azul)			
Envases (Contenedor amarillo)			
Vidrio			
Puntos limpios			

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
2: Periodicidad de la recogida de residuos.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19 : Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20 : Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

INDICADOR N ° 3: Índice de eficacia de la recogida de residuos

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la carga de trabajo que supone la recogida de residuos en el municipio.	<i>Numerador:</i> Toneladas /año de residuos recogidos. <i>Denominador:</i> Horas anuales efectivas de trabajo realizadas por el personal directo de recogida.

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
3 : Índice de eficiencia de la recogida de residuos.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14 : Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19 : Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

INDICADOR N ° 4: Grado de aprovechamiento del contenedor

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de aprovechamiento de la capacidad de los contenedores, considerando la frecuencia de la recogida.	<i>Numerador:</i> Total litros/año de residuos de cada tipo de recogida. <i>Denominador:</i> capacidad en litros de los contenedores multiplicado por los días al año de recogida.

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
4: Grado de aprovechamiento del contenedor.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17 : Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

Desglose de este indicador por tipo de recogida:

Tipo de recogida	Kilos recogidos al año	Acumulado de recogidas al año		Número de contenedores instalados para cada tipo de recogida	Acumulado de recogidas al año	Kilos recogidos al año, en término medio, por contenedor	Capacidad plena del contenedor	Densidad normalizada	Capacidad real del contenedor (en litros)	Grado de aprovechamiento del contenedor
		Frecuencia semanal	Nº de semanas							
Orgánica y restos (Contenedor verde)										
Papel y cartón (Contenedor azul)										
Envases (Contenedor amarillo)										
Vidrio										
Puntos limpios										

Nota Aclaratoria:

- El acumulado de recogidas al año se obtiene multiplicando el número total de recogidas realizadas al año por el número total de contenedores que se han instalado en el municipio para cada tipo de recogida.
- Los kilos recogidos al año, en término medio, por contenedor se halla dividiendo el total de kilos recogidos en el año por el acumulado de recogidas al año. Se obtiene así, el número de kilos con los que, en término medio, se ha llenado el contenedor de cada tipo de recogida.
- Densidad normalizada:
Este coeficiente es difícil de aplicar con objetividad ya que debe tenerse en cuenta, en primer lugar, si se trata de residuos compactados o no. No obstante, en un intento de iniciar la posibilidad de calcular el indicador propuesto se trabajará en una etapa posterior en consensuar una densidad aparente que pueda servir de punto de partida para calcular el grado de aprovechamiento del contenedor.
- El grado de aprovechamiento se obtiene dividiendo la capacidad utilizada del contenedor por la capacidad plena del mismo.
La capacidad real utilizada del contenedor correspondiente a cada tipo de recogida, se calcula dividiendo el total de kilogramos recogidos al año por el número total de recogidas realizadas en ese período.
El grado de aprovechamiento se obtiene dividiendo la capacidad utilizada del contenedor por la capacidad plena del mismo.
Cuando la capacidad del contenedor no es la misma para los diferentes tipos de recogida, se hará la media; por ejemplo:
- Contenedores de orgánica y restos que tienen una capacidad de 1.100 litros y contenedores para otras recogidas que tienen una capacidad de 3.200 litros. La media será: (Número de contenedores de 1.100 x 1.100) + (Número de contenedores de 3.200 x 3.200) y todo ello dividido por el Número total de contenedores de ambas capacidades. En cuanto a las periodicidades de las recogidas, puede que tengan una frecuencia diferente por zonas de la ciudad; también debe calcularse una media de esta periodicidad. Por ejemplo: en el 80% del municipio se recoge 7 días a la semana la basura indiferenciada, y en el 20% del municipio se recoge 6 días a la semana. La media de la recogida indiferenciada sería: $(7 \text{ días} \times 0,80) + (6 \text{ días} \times 0,20) = 6,8$ días de periodicidad de recogida en la ciudad.

INDICADOR N ° 5: Número de lavados al año por contenedor	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la periodicidad de limpieza interna y externa de los contenedores.	Por tipo de recogida.
Nota particular sobre el lavado de contenedores de la recogida selectiva (papel, cartón y vidrio): En algunos ayuntamientos del proyecto esta tarea corre a cargo de las empresas que se encargan de esta recogida y no del ayuntamiento, por lo que a éstos no le supone ningún coste.	

Desglose de este indicador por tipo de contenido según recogida:

Tipo de recogida	Tipo de contenedor	Número de lavados /año
Orgánica y restos (Contenedor verde)		
Papel y cartón (Contenedor azul)		
Envases (Contenedor amarillo)		
Vidrio		
Puntos limpios		

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

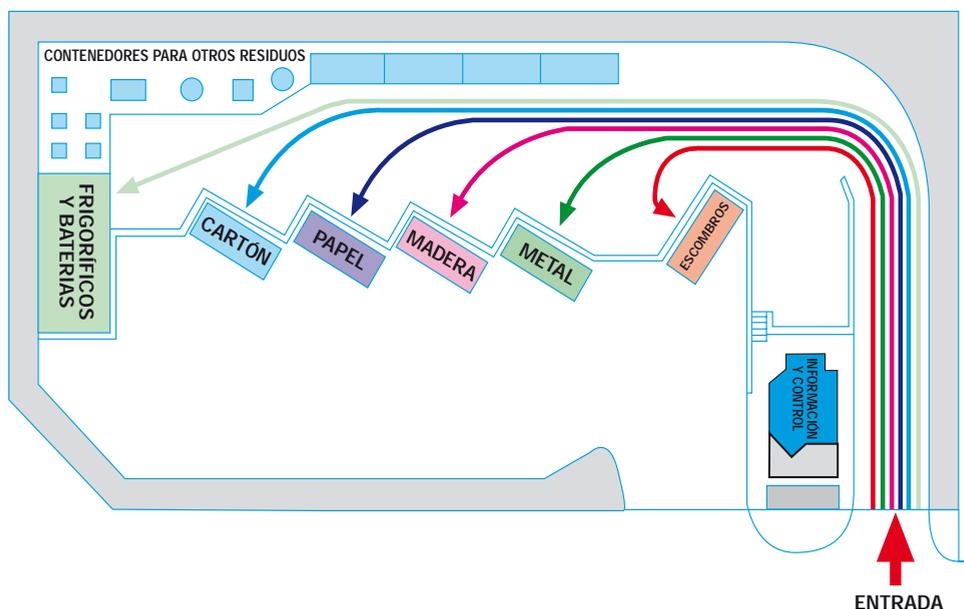
INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
5: Número de lavados año por contenedor.	2 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14 : Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19 : Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

INDICADOR N ° 6: Número de habitantes por punto limpio

OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la eficiencia de este tipo de recogida selectiva.	<i>Numerador:</i> Número total de puntos limpios (fijos y móviles) en el municipio. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota explicativa: ¿ qué es un punto limpio? Un Punto Limpio es una instalación donde se reciben, previamente seleccionados por los ciudadanos, determinados residuos urbanos. Constituye, por tanto, un sistema de recogida selectiva que responde a varios objetivos: <ul style="list-style-type: none">• Aprovechar aquellos materiales contenidos en los residuos sólidos urbanos que pueden ser reciclados directamente, y conseguir con ello un ahorro de materias primas y de energía, así como una cantidad de residuos que es necesario tratar y/o eliminar.• Evitar el vertido incontrolado de los residuos de gran tamaño que no pueden ser eliminados por medio de los servicios convencionales de recogida de basuras.• Separar los residuos peligrosos que se generan en los hogares, cuya eliminación conjunta con el resto de las basuras urbanas o mediante el vertido a la red de saneamiento, supone un riesgo para los operarios de estos servicios, puede dañar las instalaciones de tratamiento o eliminación, y contribuye a la contaminación del medio ambiente.	

CÓMO UTILIZAR LOS PUNTOS LIMPIOS

El buen funcionamiento de los Puntos Limpios exige que los usuarios aporten los residuos previamente seleccionados y los depositen en los contenedores adecuados.



A la entrada del recinto, un operario informa a los usuarios sobre la forma de realizar el depósito de cada uno de los residuos; posteriormente se accederá a pie o en coche hasta una plataforma y, a lo largo de ésta, el usuario encontrará varios contenedores donde, por separado, podrá depositar cualquiera de los residuos que se indican a continuación: Papel, cartón, tetrabriks, vidrio, PVC, otros plásticos, metales (somieres, electrodomésticos,...), tubos fluorescentes, pinturas, material inerte procedente de pequeñas obras domésticas (hasta un máximo de 250 Kg por entrega y día), restos vegetales, aceites de cocina, frigoríficos, madera, aceite usado de cárter, baterías de automóviles, pilas, medicamentos, sprays, radiografías. Los frigoríficos y aparatos de refrigeración se depositarán en una zona cubierta, donde se realizará la extracción de los CFCs (gases causantes de la destrucción de la capa de ozono).

Para que los Puntos Limpios funcionen correctamente es necesario que los usuarios aporten los residuos previamente seleccionados y los depositen en los contenedores adecuados. No todos los Puntos Limpios admiten todos los tipos de residuos.

Así mismo, existe una señalización horizontal, consistente en marcas viales de diferentes colores, cada uno de ellos asociado a un tipo de residuo, que conducen a los contenedores de gran capacidad, y otra vertical, constituida por paneles situados junto a cada contenedor con los anagramas y colores que identifican a los residuos a depositar en ellos.

La mayor parte de los residuos recogidos y clasificados en los Puntos Limpios son trasladados a las diferentes instalaciones de reciclado que ya existen en el mercado. El resto son tratados o eliminados de la forma más adecuada en tanto no existan instalaciones para su reciclaje, utilizando en su caso las propias instalaciones de la Consejería de Medio Ambiente, para tratamiento y eliminación de residuos industriales, urbanos o inertes.

¿Qué residuos se llevan a los Puntos Limpios?

Todo residuo doméstico que tenga carácter peligroso o cuyo volumen sea tan grande que impida depositarlo en un contenedor.

En la lista siguiente se presentan los productos más comunes que pueden llevarse a un punto limpio:

- aceites de cocina
- aceites de motor
- ropas, trapos, calzado, textiles de decoración
- pinturas, barnices, colas, decapantes, aguarrás sintético, tintes, protectores de madera
- pilas y acumuladores
- baterías de vehículos
- lámparas fluorescentes o especiales (halógenos)
- productos químicos y envases que hayan contenido productos peligrosos como pesticidas, productos de limpieza, desinfectantes
- aerosoles
- medicamentos

- muebles y enseres
- electrodomésticos, frigoríficos y equipos de refrigeración, material electrónico (ordenadores, videocámaras, cintas de video o casete, CD, teléfonos)
- cartones, papel, maderas y objetos plásticos
- escombros y chatarras metálicas provenientes de pequeñas reformas domésticas (material de fontanería, cableado eléctrico, puertas, ventanas, somieres, etc.)
- otros (no siempre admitidos): restos de poda o jardinería, cosméticos, productos de fotografía, radiografías, termómetros, etc.

☐ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
6 : Número de habitantes por punto limpio.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14 : Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

TRATAMIENTO

NOTA PREVIA: Los centros de tratamientos tienen como finalidad someter los residuos a una serie de procesos que facilitan su aprovechamiento. Las plantas de tratamiento que aquí recogemos para calcular los indicadores son: reciclaje y separación, clasificación de envases, compostaje, y planta incineradora, dejando fuera la planta de biometanización, entre otras.

INDICADOR N ° 7: Kilogramos al año de residuos tratados en planta por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del municipio para tratar los residuos en centros de tratamiento.	<i>Numerador:</i> Total de kilogramos de residuos tratados en plantas al año. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.

Ayuntamiento	Entidad que gestiona las plantas de tratamiento
Albacete	Consorcio
Avilés	Comunidad autónoma
Barcelona	Entidad metropolitana
Gijón	Comunidad autónoma
Girona	Consorcio
Málaga	Entidad metropolitana
Madrid	Ayuntamiento
Pamplona	Mancomunidad de la Comarca de Pamplona
San Cugat del Vallés	Entidad metropolitana, pero contando el ayuntamiento con planta propia de compostaje.
Valencia	Entidad metropolitana
Vitoria	Comunidad autónoma

De este modo queda explicado el por qué a nivel municipal en todos los ayuntamientos adheridos al proyecto, a excepción de Madrid, no es posible disponer de datos fiables acerca de la parte que corresponde a los residuos tratados en la plantas del consorcio, entidad o mancomunidad de esos ayuntamientos concretos frente al total de ayuntamientos que tienen el servicio conjunto. Solamente, para Madrid, Pamplona y San Cugat del Vallés se han podido obtener los valores de los indicadores de este servicio que se recogen en la tabla de la apartado 4.5. de este documento.

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
7: Kilogramos al año de residuos tratados en planta por habitante.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15 : Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.	17: Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes.

INDICADOR N ° 8: Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad utilizada de la planta de tratamiento.	<i>Numerador:</i> Total toneladas de residuos tratados al año. <i>Denominador:</i> Capacidad de la planta.

Desglose de este indicador por tipo de planta:

Tipo de planta	Toneladas/ año de entrada en planta	Capacidad anual de tratamiento de la planta (en toneladas)	Grado de aprovechamiento de la planta
Planta de reciclaje y separación			
Planta de clasificación de envases			
Planta de compostaje			
Planta incineradora			

Nota Aclaratoria:

El grado de aprovechamiento se obtiene dividiendo las toneladas de entrada por la capacidad anual de tratamiento de la planta.

Las plantas de tratamiento tienen como finalidad someter los residuos a una serie de tratamientos para recuperar el máximo posible de toneladas de residuos tratados y conseguir su vuelta al ciclo como materiales recuperados o validados.

- La planta de reciclaje y separación se dedica a separar los componentes de los Residuos Sólidos Urbanos (RSU), esto es, la fracción orgánica y la fracción de restos.
- La planta de clasificación de envases se dedica al tratamiento mediante un proceso de lavado y granceado del plástico.
- La planta de compostaje lleva a cabo la descomposición biológica de la materia orgánica de los RSU en condiciones aeróbicas (en contacto con el aire) y mediante control. Se obtiene así el compost utilizado para la regeneración del suelo.
- La planta incineradora recoge el tratamiento final de los residuos que no han podido ser aprovechados para su reciclado o para la formación de compost. Estos residuos contienen abundantes materiales combustibles (CDR), que son recuperados mediante aprovechamiento energético y reducción del volumen que ocupan. La energía calorífica de la incineración es aprovechada para producir energía.

(Véase, además, Nota Aclaratoria del indicador nº 7, acerca de la gestión del tratamiento de residuos en los ayuntamientos adheridos al proyecto).

☐ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
8: Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.	-----

INDICADOR N ° 9: Índice de rechazo de la planta de tratamiento	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la cantidad de rechazos.	<i>Numerador:</i> Toneladas año de rechazos. <i>Denominador:</i> Total de residuos que entran en planta.
Nota Aclaratoria: Rechazos son los residuos no recuperables. El VERTEDERO recoge los residuos no aprovechables que son depositados en el mismo.	

Desglose de este indicador por tipo de planta:

Tipo de planta	Toneladas año de rechazos	Toneladas año de residuos que entra en la planta.
Planta de reciclaje y separación		
Planta de clasificación de envases		
Planta de compostaje		
Planta incineradora		

(Véase Nota Aclaratoria del indicador nº 7, acerca de la gestión del tratamiento de residuos en los ayuntamientos adheridos al proyecto).

❑ VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
9: Índice de rechazo de la planta de tratamiento.	-----	15 : Coste de la tonelada de residuos tratados en planta. 16 : Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).	-----

INDICADOR N ° 10: Porcentaje de compostaje obtenido	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad de producción de compostaje.	<i>Numerador:</i> Total toneladas de compost producidas al año. <i>Denominador:</i> Total toneladas de residuos que entran en la planta al año.

☐ **VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:**

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
10: Porcentaje de compostaje obtenido.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta. 16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).	-----

ELIMINACIÓN

INDICADOR N ° 11: Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el índice de acumulación de residuos en vertedero por habitante.	<i>Numerador:</i> Total de kilogramos de residuos que entran en el vertedero. <i>Denominador:</i> Total Población. <i>Fuente:</i> Padrón municipal.
<p>Nota Aclaratoria: La fracción de residuos de todo tipo de recogida que no ha podido ser reciclada o recuperada, denominado rechazo, tiene como destino final el vertedero. Existen tres tipos de vertederos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertedero de residuos inertes (escombros procedentes de la construcción y demolición) • Vertedero de residuos no peligrosos (principalmente rechazos de RSU y no reciclable) • Vertedero de residuos peligrosos (gestionados casi siempre por las Comunidades Autónomas). <p>Durante el período de explotación del vertedero (llenado) y después del sellado (si se trata de un vertedero antiguo) se obtiene de los residuos depositados lixiviados (aguas negras) y biogás y a partir de este último energía eléctrica. La producción en vertedero sellado es decreciente a lo largo del tiempo de control del mismo (de 30 a 35 años, tras la clausura del mismo).</p>	

Nota aclaratoria sobre la situación de la eliminación de los residuos en los ayuntamientos adheridos al proyecto:

Ayuntamiento	Gestión de la eliminación de residuos
Albacete	No tiene vertedero municipal, es propiedad del consorcio
Avilés	Vertedero de la comunidad autónoma
Barcelona	Vertedero privado, de la entidad metropolitana
Gijón	No tiene vertedero municipal, es propiedad del consorcio
Girona	Vertedero de la comunidad autónoma
Málaga	Vertedero compartido con otros municipios
Madrid	Vertedero propio
Pamplona	Vertedero de la Mancomunidad de la Comarca de Pamplona
San Cugat del Vallés	Vertedero privado, de la entidad metropolitana
Valencia	Vertedero de la entidad metropolitana
Vitoria	Vertedero propio

❑ **VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES:**

INDICADOR DE ACTIVIDAD	VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores Presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
11: Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).	18 : Tasa de crecimiento anual de la población. 19 : Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes.

4.3.3.2. Indicadores económicos:

4.3.3.2.1. Indicadores de presupuesto:

Estos indicadores parten del presupuesto elaborado por el ayuntamiento y de su ejecución y liquidación, y se identifican, generalmente, con ratios que permiten interpretar partidas, proporciones e índices que posibilitan evaluar la gestión de naturaleza presupuestaria. Los valores de estos indicadores suelen estar correlacionados con los propios de los indicadores de coste, puesto que a mayor consumo de recursos mayor necesidad financiera para prestar el servicio.

INDICADOR N ° 12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el esfuerzo presupuestario corriente en gestión de residuos del ayuntamiento por habitante.	<i>Numerador:</i> Importe total de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto consolidado. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuentes:</i> Padrón Municipal y presupuesto municipal liquidado.
Nota aclaratoria: En el numerador se computan las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a recogida, tratamiento y eliminación de residuos incluidos en el funcional 442 y sus divisiones, según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de este servicio.	

INDICADOR N ° 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el esfuerzo presupuestario corriente en gestión de residuos, respecto al total de presupuesto municipal.	<p><i>Numerador:</i> Importe total de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto consolidado.</p> <p><i>Denominador:</i> Importe total de los capítulos 1 a 9 de la liquidación del presupuesto consolidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>El numerador recoge las obligaciones reconocidas netas de los capítulos 1 a 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado. Se tomarán los gastos referidos a recogida, tratamiento y eliminación de residuos incluidos en el funcional 442 y sus divisiones, según la orden ministerial 20.09.89, así como otros funcionales creados por el propio ayuntamiento destinados a gastos de este servicio.</p> <p>El denominador recoge el importe total de los capítulos 1, 2 y 4 de la liquidación del presupuesto de gastos consolidado, quedando excluido el capítulo 3.</p>	

4.3.3.2.2. Indicadores de costes

Estos indicadores tienen por objeto representar el consumo de recursos derivado de la gestión y prestación de los servicios ofertados por el Ayuntamiento, al objeto de contribuir a la evaluación de la eficiencia productiva del mismo, expresándose normalmente en euros, y pueden ir referidos tanto a determinados factores de coste como a actividades o servicios en conjunto. Como ya se ha dicho, los valores de los indicadores de coste suelen presentar una alta correlación con los indicadores de actividad y de entorno.

RECOGIDA

INDICADOR N ° 14: Coste de la tonelada de residuos recogidos		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	
Conocer el coste por habitante de la recogida de residuos en el municipio.	Según ficha explicativa del cálculo del coste.	Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.

Desglose de este indicador por tipo de recogida:

Tipo de recogida	Coste total de la recogida	Toneladas recogidas al año	Coste por tonelada
Orgánica y restos			
Papel cartón			
Envases			
Vidrio			
Puntos limpios			

TRATAMIENTO

INDICADOR N ° 15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	
Conocer el coste por tonelada tratada en planta.	<p><i>Numerador:</i> Costes totales de la planta de tratamiento.</p> <p><i>Denominador:</i> Toneladas año de residuos generados que entran en la planta.</p>	<p><i>Observaciones:</i> Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.</p>

Desglose de este indicador por tipo de planta:

Tipo de planta	Costes totales /año	Total toneladas/ año	Coste/ Tonelada
Planta de reciclaje y separación			
Planta de clasificación de envases			
Planta de compostaje			
Planta incineradora			

ELIMINACIÓN

INDICADOR N ° 16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero)		
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO	
Conocer el coste de la eliminación de residuos en vertedero de cola.	<p><i>Numerador:</i> Costes totales del vertedero.</p> <p><i>Denominador:</i> Toneladas/años depositadas en vertedero de cada tipo de residuo.</p>	<p><i>Observaciones:</i> Metodología común para el cálculo de costes del modelo FEMP.</p>

4.3.3.3. Indicadores de entorno:

INDICADOR N ° 17: Densidad de población	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el grado de densidad o de concentración de habitantes en cada municipio.	<p><i>Numerador:</i> Total población del municipio.</p> <p><i>Denominador:</i> Extensión del municipio en kilómetros cuadrados.</p> <p><i>Fuente:</i> Padrón Municipal.</p>

INDICADOR N ° 18: Tasa de crecimiento anual de la población	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el crecimiento anual de la población.	<i>Numerador:</i> Diferencia entre el total población del año "n" y la del año anterior, "n-1", o sea $P_n - P_{n-1}$. <i>Denominador:</i> Total población año n-1, o sea P_{n-1} . <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: <i>Numerador:</i> Se tomará la población empadronada en el municipio a fecha 31 de diciembre de cada año. <i>Denominador:</i> Se tomará la población empadronada a fecha 31 de diciembre del año n-1.	

INDICADOR N ° 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el impacto de mayor actividad en la gestión de residuos que supone tener en cuenta la población que trabaja en el municipio pero no vive en él.	<i>Numerador:</i> Establecimiento con licencias para vender comida preparada. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuentes:</i> IAE y Padrón Municipal.
Nota Aclaratoria: Se trata de relacionar el servicio de recogida, tratamiento y eliminación de residuos con la mayor actividad que debe desempeñar este servicio en aquellas ciudades en las que el número de personas usuarias del mismo es mayor que el número de personas censadas. De este modo el número de establecimientos del sector de la restauración (restaurantes, cafeterías, bares, casas de comidas, etc..) está directamente relacionado con el número de usuarios del servicio.	

INDICADOR N ° 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la actividad del servicio de recogida de residuos en función de las características urbanísticas del municipio.	<i>Numerador:</i> Kilómetros recorridos al año. <i>Denominador:</i> Total población, expresado en miles. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota Aclaratoria: Este indicador pone de manifiesta las peculiaridades urbanísticas del municipio (esto es, urbanizado, rural, residencial, etc..)	

INDICADOR N ° 21: Ingresos impositivos municipales por habitante	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir el nivel de ingresos ordinarios por habitante.	<i>Numerador:</i> Total de impuestos directos e indirectos liquidados. <i>Denominador:</i> Total población. <i>Fuente:</i> Padrón Municipal.
Nota aclaratoria: El numerador recoge los derechos reconocidos netos consolidados de los capítulos 1 y 2 de la liquidación presupuestaria. Denominador: Población según padrón a 1 de enero del año objeto de estudio. Este indicador no mide la presión fiscal impositiva.	

INDICADOR N ° 22: Ahorro corriente	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad del ayuntamiento para generar ahorro corriente.	<p><i>Numerador:</i> Importe de los capítulos 1 a 5 de ingresos, menos gastos de los capítulos 1 a 4.</p> <p><i>Denominador:</i> Total ingresos corrientes del ayuntamiento.</p> <p><i>Fuente:</i> Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Tanto el numerador como el denominador recogen los ingresos que se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Ingresos corrientes = Capítulos 1 a 5.</p> <p>Gastos corrientes = Capítulos 1 a 4.</p>	

INDICADOR N ° 23: Déficit o superávit no financiero	
OBJETIVO	FORMA DE CÁLCULO
Medir la capacidad o necesidad de financiación del ayuntamiento.	<p>Numerador: Ingresos capítulos 1 a 7 menos Gastos capítulos 1 a 7.</p> <p>Denominador: Ingresos capítulos 1 a 7.</p> <p>Fuente: Presupuesto municipal liquidado.</p>
<p>Nota aclaratoria:</p> <p>Numerador y Denominador: Los ingresos se refieren a derechos reconocidos netos consolidados y los gastos a las obligaciones reconocidas netas consolidadas de la liquidación del presupuesto municipal.</p> <p>Observaciones:</p> <p>Se expresa el déficit o superávit no financiero en términos relativos respecto los ingresos no financieros.</p> <p>Si es positivo indica que el ayuntamiento tiene capacidad de financiación, si es negativo indica la necesidad de financiación.</p>	

4.4. TABLA-RESUMEN DE VINCULACIONES ENTRE INDICADORES

Para facilitar la interpretación de los indicadores propuestos, recogemos a continuación una tabla que facilite esta interpretación, puntualizando:

- a) Que lo ideal sería poder disponer de varios años cuantificados para que tales correlaciones tuvieran una mayor solidez.
- b) Hemos recurrido al sentido común y a la experiencia, al no disponer de ese horizonte temporal de varios años.
- c) En general, los indicadores de entorno son los que más nos pueden ayudar a explicar el valor del resto de indicadores, esto es, los de actividad y de coste.

TABLA-RESUMEN DE VINCULACIONES ENTRE INDICADORES

SERVICIOS SOCIALES

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: Índice de casos atendidos en los servicios sociales.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21 : Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 38 : Tasa de crecimiento anual de la población. 39: Ingresos impositivos municipales por habitante. 40 : Ahorro corriente. 41: Déficit o superávit no financiero.
2: Índice de intervenciones por caso atendido en servicios sociales.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21: Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 38 : Tasa de crecimiento anual de la población. 39 : Ingresos impositivos municipales por habitante. 40 : Ahorro corriente. 41: Déficit o superávit no financiero.
3: Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.

**TABLA-RESUMEN DE VINCULACIONES ENTRE INDICADORES
SERVICIOS SOCIALES**

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
4: Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a domicilio.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.
5: Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria.	18 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23: Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.
6: Porcentaje de atención con tele-alarma.	18: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	22: Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido.	32: Índice de Vejez.

TABLA-RESUMEN DE VINCULACIONES ENTRE INDICADORES

SERVICIOS SOCIALES

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
7: Índice de percepciones de ayudas económicas de urgencia, por cada mil habitantes.	20 : Cuantía media de ayudas económicas.	35: Renta familiar disponible por habitante.
8 : Porcentaje de Inmigrantes atendidos en los servicios sociales.	26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante. 27: Coste de la pernociación en centro de acogida para personas sin hogar.	34: Porcentaje de población inmigrante.
9: Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de género.	15 : Gasto de capital en servicios sociales por habitante. 17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.	28 : Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género).
10 : Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar.	15 : Gasto de capital en servicios sociales por habitante. 17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.	26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante. 27: Coste de la pernociación en centro de acogida para personas sin hogar.	35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.
11 : Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales. 19 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	23 : Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria: Ayuda prestada en domicilio.	32: Índice de Vejez.

**TABLA-RESUMEN DE VINCULACIONES ENTRE INDICADORES
SERVICIOS SOCIALES**

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
12 : Índice de recursos humanos de servicios sociales.	14: Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21: Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.
13 : Índice de carga de trabajo.	14 : Gasto corriente en servicios sociales por habitante. 16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	21: Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	33: Índice de dependencia poblacional. 35: Renta familiar disponible por habitante. 36 : Tasa de Paro.

DEPORTES

Indicadores de actividad	VINCLACIÓN CON OTROS INDICADORES		
	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: M2 de instalaciones deportivas municipales públicas por cada mil habitantes.	6: Gasto de capital en deporte por habitante. 8: Porcentaje de gasto de capital en deporte.	11: Coste del uso por espacio deportivo. 12: Coste anual por usuario deportivo.	17 : Tasa de crecimiento anual de la población. 18: Ingresos impositivos municipales por habitante. 19: Ahorro corriente. 20: Déficit o superávit no financiero.
2: Número de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante.	5: Gasto corriente en deporte por habitante. 6 : Gasto de capital en deporte por habitante.	11: Coste del uso por espacio deportivo.	13 : Índice de infancia. 14: Índice de adolescencia. 15: Índice de juventud. 16: Porcentaje de personas mayores de 64 años.
3: Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas.	5: Gasto corriente en deporte por habitante. 6: Gasto de capital en deporte por habitante. 7: Porcentaje de gasto corriente en deporte. 8: Porcentaje de gasto de capital en deporte.	11: Coste del uso por espacio deportivo.	16 : Porcentaje de personas mayores de 64 años.
4: Porcentaje de niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas.	5: Gasto corriente en deporte por habitante. 6: Gasto de capital en deporte por habitante. 7: Porcentaje de gasto corriente en deporte. 8: Porcentaje de gasto de capital en deporte.	12: Coste anual por usuario deportivo.	13 : Índice de infancia. 14: Índice de adolescencia.

RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
1: Kilogramos al año de residuos generados por habitante.	12 : Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13 : Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	18 : Tasa de crecimiento anual de la población.
2: Periodicidad de la recogida de residuos.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.
3: Índice de eficiencia de la recogida de residuos.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17: Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.
4: Grado de aprovechamiento del contenedor.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17 : Densidad de población. 19 : Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.

RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
5: Número de lavados año por contenedor.	2: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17 : Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.
6: Número de habitantes por punto limpio.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	14 : Coste de la tonelada de residuos recogidos.	17 : Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes. 20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.
7: Kilogramos al año de residuos tratados en planta por habitante.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.	17 : Densidad de población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes.
8: Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.	

RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

VINCULACIÓN CON OTROS INDICADORES			
Indicadores de actividad	Indicadores presupuestarios	Indicadores de coste	Indicadores de entorno
9: Índice de rechazo de la planta de tratamiento.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta. 16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).
10: Porcentaje de compostaje obtenido.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta. 16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).
11 : Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante.	12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante. 13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).	18: Tasa de crecimiento anual de la población. 19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes.

**4.5 TASA DE VALORES DE LOS INDICADORES PARA EL AÑO 2004
VALORES DE LOS INDICADORES DE SERVICIOS SOCIALES (Año 2004)**

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1: Índice de casos atendidos en los servicios sociales.	50,44	49,3	19,35	25,33	31,75	51,37	56,89	53,76	43,6	22,51	74,8
2: Índice de intervenciones por caso atendido en servicios sociales.	2,21	3,845	4,35	1,46	4,66	4,28	1,703	4,301	6,002	16,85	9,6
3: Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez.	8,80%	7,80%	1,77%	0,72%	7,54%	9,87%	1,18%	9,02%	2,18%	2,90%	17%
4: Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio.	1	0,8	1	0,8398	1	0,887	0,9129	1	0,6877	0,867	1
5: Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria.	145,11	151,85	139,22	119,48	101,10	125,34	83,13	92,2	88,32	184,42	149,04
6 : Porcentaje de atención con tele-alarma.	5,50%	2,60%	1,19%	2,20%	1,40%	8,62%	1,89%	No se gestiona la prestación	1,09%	2,20%	2,20%
7: Índice de percepciones de ayudas económicas de urgencia, por cada mil habitantes.	No se gestiona la prestación	0,529	4,35	0,6788	2	3,2	2,7	1,38	2,49	6,373	0,93
8 : Porcentaje de Inmigrantes atendidos en los servicios sociales.	15,31%	11,50%	16,06%	5,05%	14,80%	8,98%	8,67%	11,92%	6,04%	13,00%	36,70%
9: Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de género.	0,1833	0,833	1	No se gestiona la prestación	1	No disponible	0,3953	0,993	1	1	1,23
10: Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar.	0,65	0,333	0,0975	0,2976	0,001	0,343	0,2178	0,1134	No se gestiona la prestación	0,291	0,52

VALORES DE LOS INDICADORES DE SERVICIOS SOCIALES (Año 2004)

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
11: Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio.	51 días	96 días	No disponible	No disponible	5 días	No disponible	128 días	20 días	7 días	82 días	45 días
12: Índice de recursos humanos de servicios sociales.	0,8	1,06	No disponible	No disponible	0,07	0,165	0,2707	1,469	0,0277	0,491	1,487
13: Índice de carga de trabajo.	0,013	3,69	No disponible	0,0493	0,046	0,2112	0,0147	0,1016	0,1219	0,148	No disponible
14: Gasto corriente en servicios sociales por habitante.	50,93 €	46,71€	41,09€	41,76€	44,32€	54,43€	44,16€	80,05€	29,37€	31,57 €	89,65 €
15: Gasto de capital en servicios sociales por habitante.	1,18 €	11,26 €	1,97 €	1,18 €	5,70 €	5,34 €	1,98 €	23,17 €	0,00 €	2,15 €	9,68 €
16: Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales.	8,66%	8,30%	5,69%	6,86%	6,20%	7,73%	5,24%	12,30%	3,86%	4,60%	9,91%
17: Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.	1,18%	6,80%	0,65%	0,94%	0,80%	1,56%	1,01%	9,10%	0	0,30%	0,87%
18: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas.	45,42%	51,30%	14,80%	45,78%	21,10%	8,09%	6,14%	22,70%	24,35%	30,70%	27,51%
19: Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con financiación de los usuarios.	2,16%	1,10%	1,09%	3,22%	2%	0,58%	0,46%	3,90%	0,36%	0,80%	16,45%
20: Cuantía media de ayudas económicas.	No disponible	184,02€	176,58€	640,11€	153,98€	215,65€	405,71€	456,78€	314,23€	303,19€	580,25€
21 : Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.	No disponible	182,06€	120,03€	86,53€	23,99€	31,90€	30,05€	155,44€	173,60€	50,36€	195,50 €
22: Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido.	No disponible	186,79€	157,43€	205,33€	297,84€	131,23€	245,88€	298,05€	362,31€	85,38€	351,48€
23: Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria : Ayuda prestada en domicilio.	No disponible	9,53€	14,52€	12,79€	9,75€	11,74€	12,91€	23,36€	13,22€	14,94€	16,20€
24 : Coste del acogimiento familiar de menores, por menor atendido.	No disponible	No se gestiona la prestación	2.395,37€	No se gestiona la prestación	No disponible	1.247,33 (coste compartido con CCAA)	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	2.517,53€	2.482,40€

VALORES DE LOS INDICADORES DE SERVICIOS SOCIALES (Año 2004)

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
25: Coste por plaza en centros de día para personas mayores.	No disponible	No se gestiona la prestación	3.900,95€	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	4.707,94€	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	6.864,52€	5.091,75€
26: Coste de alojamiento día de la población inmigrante.	No disponible	No se gestiona la prestación	26,69€	No disponible	No disponible	37,24€	31,50€	No se gestiona la prestación	No se gestiona la prestación	11,35€	41,63€
27: Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar.	No disponible	No se gestiona la prestación	46,79€	No se gestiona la prestación	24,09€	29,86€	71,08€	63,49€	No se gestiona la prestación	10,72€	33,93€
28: Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (violencia de género).	No disponible	No se gestiona la prestación	741,19€	8,242€	4.654,82€	No disponible	3.871,22€	9.907,38€	No se gestiona la prestación	2.501,13€	8.860,88€
29: Índice de infancia.	13,03%	8,30%	9,39%	7,86%	12,25%	12,74%	11,20%	10,95%	16,91%	10,50%	9,86%
30: Índice de adolescencia.	7,52%	4,90%	4,69%	4,27%	6,10%	4,47%	6,69%	5,08%	6,56%	5,60%	5,02%
31: Índice de Juventud.	19%	16,50%	16,84%	15,87%	17,80%	15,13%	18,77%	17,10%	15,21%	18,10%	17,68%
32: Índice de Vejez.	2,90%	4,70%	5,76%	5,34%	4,70%	4,96%	4,01%	5,07%	2,74%	4,30%	3,97%
33: Índice de dependencia poblacional.	33,95%	33,30%	35,16%	32,54%	33,15%	35,83%	33,69%	34,81%	33,21%	33,30%	30,52%
34: Porcentaje de población inmigrante.	9,60%	16%	12,83%	3,03%	13,10%	14,33%	5,46%	9,77%	12,49%	10,90%	5,74%
35: Renta familiar disponible por habitante.	9.750€	9.750€	14.000€	11.700€	14.500€	14.000€	8.800€	14.500€	14.500€	12.400€	14.000€
36: Tasa de Paro.	3,37%	10,36%	3,40%	14,70%	5,77%	6,50%	5,00%	5,14%	4,71%	3,60%	6%
37: Porcentaje de población analfabeta y sin estudios.	10,50%	8,50%	11,70%	9,84%	9,70%	13,80%	11,60%	4,90%	7,20%	18%	4,10%
38: Tasa de crecimiento anual de la población.	1,95%	-0,20%	-0,27%	0,54%	3,70%	1,81%	2,37%	0,85%	3,93%	1%	0,99%
39: Ingresos impositivos municipales por habitante.	283,42€	243,33€	385,20€	253,78€	386,47€	303,14€	290,61€	243,06€	617,68€	272,47€	303,13€
40: Ahorro corriente.	7,05%	12,65%	33,97%	11,34%	26,23%	12,11%	2,29%	7,86%	20,14%	9,80%	11,20%
41: Déficit o superávit no financiero.	-3,87%	6,11%	10,47%	0,47%	14,66%	-14,44%	-12,10%	-7,68%	9,26%	-2,00%	3,93%

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIOS DE DEPORTES (Año 2004)

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1: M2 de instalaciones deportivas municipales públicas por cada mil habitantes.	495,4	610	330	350	892	141,9	342,28	210,2	459,8	306,98	478,1
2: Número de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante.	5,9237	11,68	17,79	5,97	7,367	6,437	2,23	0,385	8,90	5,73	9,801
3: Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas.	4,50%	7%	No disponible	5,90%	282,30%	2,56%	22,32%	8,40%	6,38%	0,94%	2,60%
4: Porcentaje de niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas.	57,70%	43%	No disponible	15,30%	18,40%	24,70%	15,93%	11,10%	10,76%	83,90%	2,44%
5: Gasto corriente en deporte por habitante.	39,93 €	39,49 €	3,06 €	27,63 €	37,51 €	28,25 €	9,54 €	22,84 €	17,54 €	11,41 €	32,26 €
6: Gasto de capital en deporte por habitante.	7,44 €	43,82 €	0,92 €	14,73 €	4,23 €	6,13 €	3,41 €	20,02 €	39,94 €	5,03 €	10,33 €
7: Porcentaje de gasto corriente en deporte.	6,79%	7%	0,42%	4,54%	5,20%	4,01%	1,13%	3,50%	2,30%	2%	3,57%
8: Porcentaje de gasto de capital en deporte.	7,48%	25,01%	0,30%	1,30%	2,67%	2,60%	1,75%	7,90%	18,95%	0,50%	4,10%
9 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con transferencias corrientes recibidas.	0%	3,60%	0%	3,22%	0,49%	1,43%	0,17%	0%	0,73%	83,80%	1,99%
10 : Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con financiación de los usuarios.	22,99%	23,70%	Ver nota del indicador	42,20%	39,90%	32,98%	20,12%	13,40%	0,35%	15,40%	56,45%
11: Coste del uso por espacio deportivo.											
11.1: Piscina cubierta.	1,99 €	1,81 €	2,88 €	2,27 €	3,00 €	2,34 €	1,79 €	3,01 €	No se presta	3,25 €	2,96 €
11.2: Piscina descubierta.	2,81 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	3,30 €	2,98 €	0,00 €	2,45 €	2,83 €	2,34 €	2,57 €
11.3: Cancha polideportiva.	0,66 €	0,62 €	1,24 €	1,20 €	1,71 €	0,26 €	0,66 €	1,89 €	0,71 €	2,12 €	1,66 €
11.4: Sala multisusos.	1,10 €	1,44 €	1,96 €	0,55 €	No hay	0,78 €	0,62 €	1,06 €	1,06 €	0,94 €	1,22 €
11.5: Campo de fútbol.	1,73 €	0,97 €	1,23 €	0,00 €	No hay	0,17 €	1,12 €	0,00 €	0,99 €	1,26 €	1,15 €

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIOS DE DEPORTES (Año 2004)

INDICADOR	VALOR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
12. Coste anual por usuario deportivo.												
12.1. Piscina cubierta.												
12.1.1. Asociaciónismo.	31.114	39.989	0	444	0	146.947	3.208	0	0	16.390	8.723	0
12.1.2. Oferta propia.	105.486	63.842	163.368	59.292	63.032	221.981,34	325.913	35.461	43.298	80.884	119.544	0
12.1.3. Actividad escolar.	0	14012	300.359	0	0	11.532	33.004	2.540	60.975	4.494	0	0
12.1.4. Actividades especiales.	6.866	3.349	0	0	0	0	14.668	0	0,00	4.494	0	0
12.1.5. Usos libres.	371.476	138.088	460.699	365.759	51.856	324.695	0	198.650	161.288	83.094	352.613	0
TOTAL	514.942	259.280	924.426	425.496	114888	705.155	376.793	236.651,28	265560	189.354,95	480.080,00	0
12.2. Piscina descubierta.												
12.2.1. Asociaciónismo.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12.2.2. Oferta propia.	0	0	0	0	18.757	0	0	0	0	50.299	0	0
12.2.3. Actividad escolar.	0	0	0	0	0	0	0	0	407	2.794	0	0
12.2.4. Actividades especiales.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2.794	0	0
12.2.5. Usos libres.	171.910	0	0	0	43.480	440.406	0	260.595	40.784	176.045	365.198	0
TOTAL	171.910	0	0	0	62.237	440.406	0	260.595	41.191	279.436	365.198	0
12.3. Cancha polideportiva.												
12.3.1. Asociaciónismo.	40.168	16.085	104.657	33.257	0	13.697	762	42.560	33.733	8.280	19.165	0
12.3.2. Oferta propia.	18.076	4.972	0	6.773	8.757	2.083	67.345	25.460	325	22.885	16.439	0
12.3.3. Actividad escolar.	24.101	1.904	76.240	0	0	5.207	0	6.234	48.800	4.605	38.563	0
12.3.4. Actividades especiales.	28.118	4.892	0	7.279	0	0	0	0	813	4.605	0	0
12.3.5. Usos libres.	40.168	366	0	42.194	15.680	7.381	23.237	69.560	0	80.098	6.150	0
TOTAL	150.631	28.219	180.897	89.502	24.437	28.369	91.345	143.815	83.671	120.473	80.318	0

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIOS DE DEPORTES (Año 2004)

INDICADOR	VALOR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
12.4: Sala multiusos.												
12.4.1: Asociacionismo.	3.560 €	672 €	0 €	4.405,12	0 €	0 €	22 €	0 €	0 €	49.726 €	0 €	
12.4.2: Oferta propia.	0 €	1.006 €	214.954 €	8.625,55	0 €	0 €	0 €	18.960 €	0 €	33.827 €	7.539 €	
12.4.3: Actividad escolar.	3.560 €	446 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	714.023 €	0 €	4.102 €	0 €	
12.4.4: Actividades especiales.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	4.102 €	0 €	
12.4.5: Usos libres.	37.381 €	0 €	0 €	22.821 €	0 €	44.266 €	10.374 €	15.460 €	0 €	18.395 €	2.186 €	
TOTAL	44.502 €	2.124 €	214.954 €	22.821 €	0 €	44.266 €	10.396 €	748.443 €	0 €	110.151 €	9.725 €	
12.5: Campo de fútbol.												
12.5.1: Asociacionismo.	68.487 €	15.323 €	78.106 €	0 €	0 €	14.739 €	25.253 €	0 €	39.811 €	87.810 €	13.216 €	
12.5.2: Oferta propia.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.314 €	0 €	0 €	0 €	9.276 €	0 €	
12.5.3: Actividad escolar.	32.287 €	0 €	0 €	0 €	0 €	7.085 €	0 €	0 €	3.096 €	5.165 €	0 €	
12.5.4: Actividades especiales.	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	5.165 €	0 €	
12.5.5: Usos libres.	45.984 €	0 €	0 €	0 €	0 €	11.460 €	7.008 €	0 €	0 €	0 €	6.130 €	
TOTAL	146.759 €	15.323 €	78.106 €	0 €	0 €	38.597 €	32.261 €	0 €	42.907 €	107.416 €	19.345 €	
13: Índice de infancia.	13,03%	8,30%	9,39%	7,86%	12,25%	12,74%	11,20%	10,95%	16,91%	10,50%	9,86%	
14: Índice de Adolescencia.	7,52%	4,90%	4,69%	4,27%	6,10%	4,47%	6,69%	5,08%	6,56%	5,60%	5,02%	
15: Índice de Juventud.	19%	16,50%	16,84%	15,87%	17,80%	15,13%	18,77%	17,10%	15,21%	18,10%	17,68%	
16: Porcentaje de personas mayores de 64 años.	13,40%	20,10%	21,08%	20,41%	14,80%	18,62%	15,80%	18,78%	9,74%	17,20%	15,64%	
17: Tasa de crecimiento anual de la población.	1,90%	-0,20%	-0,27%	0,54%	3,70%	1,81%	2,37%	0,85%	4,53%	1%	0,99%	
18: Ingresos impositivos municipales por habitante.	238,41 €	243,33 €	385,20 €	253,78 €	386,47 €	303,14 €	290,60 €	243,06 €	617,68 €	272,47 €	303,13 €	
19: Ahorro corriente.	7,05%	12,65%	33,97%	11,34%	26,23%	12,11%	2,29%	7,86%	20,14%	10%	11,20%	
20: Déficit o superávit no financiero.	-3,87%	6,11%	10,47%	0,47%	14,66%	-14,44%	-12,10%	-7,68%	9,26%	-2%	3,93%	

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

INDICADOR	VALOR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1: Kilogramos al año de residuos generados por habitante.												
Orgánica y restos (Contenedor verde).	435,56	380,5	423,42	366,36	435,27	365,04	524,59	385,43	726,77	484,25	278,6	
Papel cartón (Contenedor azul).	19,36	33,78	26,19	27,52	35,86	18,69	11,26	23,58	19,38	16,82	53,6	
Envases (Contenedor amarillo).	6,99	5,32	7,41	6,17	7,04	22,86	3,59	12,66	0	5,43	11,2	
Vidrio.	7,29	8,21	13,58	10,53	12,53	8,45	3,82	29,75	10,16	8,98	20,3	
Puntos limpios.	No hay punto limpio	101,55	9,71	102,99	24,09	2,51	10,86	79,9	28,39	No hay punto limpio	6,8	
Total	469,2	529,36	480,31	513,57	514,79	417,57	554,12	531,32	784,7	515,48	370,5	
2: Periodicidad de la recogida de residuos.												
Orgánica y restos (Contenedor verde).	7/semana	7/semana	7/semana	6/semana	3/semana	7/semana	7/semana	7/semana	6/semana	7/semana	6/semana	
Papel cartón (Contenedor azul).	1,61/semana	3/semana	4,8/semana	2/semana	3/semana	3/semana	1/semana	3/semana	2,25/semana	3/semana	3/semana	
Envases (Contenedor amarillo).	1,67/semana	3/semana	4,5/semana	3/semana	3/semana	7/semana	2/semana	3/semana	2,25/semana	3/semana	2,5/semana	
Vidrio.	0,13/semana	3/semana	1,1/semana	0,5/semana	1/semana	0,5/semana	0,5/semana	1/semana	1/semana	0,5/semana	1/semana	
Puntos limpios.	No hay punto limpio	6/semana	No hay frecuencia de recogida	6/semana	No hay frecuencia de recogida	No hay frecuencia de recogida	6/semana	1/semana	No hay frecuencia de recogida	No hay punto limpio	7/semana	
3: Índice de eficiencia de la recogida de residuos.	1,41n por hora	0,78 Tn por hora	0,483 Tn por hora	0,941 Tn por hora	1,122 Tn por hora	No disponible	2,26 Tn por hora	0,7 Tn por hora	2,198 Tn por hora	0,47 Tn por hora	0,561 Tn por hora	
4: Grado de aprovechamiento del contenedor.												
Contenedor de:												
Orgánica y restos (Contenedor verde).	0,11	0,56	0,47	0,59	0,505	0,42	0,59	0,363	0,5819	0,76	No hay contenedor	
Papel y cartón (Contenedor azul).	0,04	0	0,67	0,52	0,297	0,62	1,25	0,271	1,15	0,61	0,275	
Envases (Contenedor amarillo).	0,02	0	0,27	0,26	0,668	0,12	0,22	0,68	No hay contenedor	0,38	0,614	
Vidrio.	0,19	0	0,12	0,13	0,766	0,1	0,06	0,102	0,094	0,11	0,51	

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

INDICADOR	VALOR											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
5: Número de lavados año por contenedor.												
Contenedor de:												
Orgánica y restos (Contenedor verde).	36	14	45	11,65	18	No disponible	12	20	56,26	24	No hay contenedor	
Papel y cartón (Contenedor azul).	1	4	12	0	12	No disponible	4	6	2	6	12	
Envases (Contenedor amarillo).	2	4	12	0	12	No disponible	4	2	0	6	12	
Vidrio.	2	4	12	0	2	No disponible	4	2	4	6	12	
6: Número de habitantes por punto limpio.	No hay punto limpio	41.936	83.081	91.827	86.671	186.319	560.755	45.686	73.439	No hay punto limpio	75.731	
7: Kilogramos al año de residuos tratados en planta por habitante.	435,56	No hay planta	No hay planta	No hay planta	No hay planta	469,38	No hay planta	424,76	18,7	No hay planta	No hay planta	
8: Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento.	0,97 (Global)	No hay planta	No hay planta	No hay planta	No hay planta	Desglose por planta	No hay Planta	0,861 (Global)	Desglose por planta	No hay planta	No hay planta	
Planta de reciclaje y separación.	No hay desglose	1.208 (sobreactividad)	...	No hay desglose	No hay desglose	
Planta de clasificación de envases.	No hay desglose	0.509	...	No hay desglose	No hay desglose	
Planta de compostaje.	No hay desglose	0.977	...	No hay desglose	0,1145	
Planta incineradora.	No hay desglose	1.331 (sobreactividad)	...	No hay desglose	No hay desglose	
9: Índice de rechazo de la planta de tratamiento.	No disponible	No hay planta	No hay planta	No hay planta	No hay planta	0.569 (Global)	No hay planta	0.7476 (Global)	Desglose por planta	No hay planta	No hay planta	
Planta de reciclaje y separación.	No hay desglose	...	No hay desglose	No hay desglose	
Planta de clasificación de envases.	No hay desglose	...	No hay desglose	No hay desglose	
Planta de compostaje.	No hay desglose	...	No hay desglose	0,2829	
Planta incineradora.	No hay desglose	...	No hay desglose	No hay desglose	

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
10: Porcentaje de compostaje obtenido.	45,60%	14,37%	...	No hay producción	62,78%
11: Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante.	No hay vertedero municipal	277,07	vertedero municipal compartido	315,6	No hay vertedero municipal	No hay vertedero municipal	293,34				
12: Gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos por habitante.	28,33 €	52,56 €	71,76 €	24,08 €	113,16 €	63,72 €	43,07 €	58,21 €	88,54 €	87,37 €	76,86 €
13: Porcentaje de gasto corriente en recogida, tratamiento y eliminación de residuos.	3,39%	9,30%	9,94%	3,96%	15,80%	9,04%	5,11%	7,29%	11,76%	13%	8,50%
14: Coste de la tonelada de residuos recogidos.											
Orgánica y restos.	59,45 €	49,18 €	83,92 €	60,00 €	116,85 €	104,70 €	44,02 €	60,27 €	47,67 €	149,44 €	84,75 €
Papel cartón.	58,59 €	0,00 €	130,88 €	0,00 €	47,16 €	83,41 €	103,35 €	111,66 €	135,71 €	117,46 €	114,25 €
Envases.	110,21 €	0,00 €	293,29 €	0,00 €	107,60 €	104,70 €	82,62 €	297,34 €	0,00 €	222,68 €	228,22 €
Vidrio.	0,00 €	0,00 €	72,70 €	0,00 €	9,31 €	83,41 €	146,58 €	14,56 €	127,40 €	13,70 €	10,68 €
Puntos limpios.	No hay punto limpio	51,23 €	153,52 €	22,25 €	No hay punto limpio	192,34 €	35,83 €	33,76 €	36,24 €	No hay punto limpio	44,30 €
15: Coste de la tonelada de residuos tratados en planta.	No hay planta	Desglose por planta	No hay planta	Desglose por planta	Desglose por planta	No hay planta	No hay planta				
Planta de reciclaje y separación.	35,85 €	...	39,46 €
Planta de clasificación de envases.	86,91 €	...	No hay planta
Planta de compostaje.	72,83 €	...	No hay planta	40,83
Planta incineradora.	9,06 €	...	No hay planta

VALORES DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS

INDICADOR	VALOR										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
16: Coste de eliminación de la tonelada de residuos (vertedero).	Canon 18,95 euros /In	Tarifa 7,30 euros /In	Canon 52,38 euros /In	Tarifa 7,30 euros /In	Canon 63,13 euros /In	54,65 (coste)	23,53 (coste)	44,37 (coste)	Canon 41,31 euros /In	Canon 36,26 euros /In	49,67 (coste)
17: Densidad de población.	129,27 habitantes	3.128,42 habitantes	15.629 habitantes	1.516,96 habitantes	2.239,56 habitantes	5.228,49 habitantes	1.416,51 habitantes	8.252,69 habitantes	1.519,84 habitantes	799,78 habitantes	820,78 habitantes
18: Tasa de crecimiento anual de la población.	1,95%	-0,20%	-0,27%	0,54%	3,70%	1,81%	2,37%	0,85%	4,53%	1%	0,99%
19: Incidencia en la generación de residuos de la población no residente, por cada mil habitantes.	4,53	7,2	6,35	8	0,15	No disponible	0,515	5,5	4	0,2	5,8
20: Kilómetros lineales de calle en las que se presta el servicio de recogida.	1,251	1,888	0,8271	2,88	1,398	No disponible	1,04	4,37	2,63	1,26	5,01
21 : Ingresos impositivos municipales por habitante.	283,41 €	243,33 €	385,20 €	253,78 €	386,47 €	303,14 €	290,60 €	243,06 €	617,68 €	272,47 €	303,13 €
22 : Ahorro corriente.	7,05%	12,65%	33,97%	11,34%	26,23%	12,11%	2,29%	7,86%	20,14%	1%	11,20%
23 : Déficit o superávit no financiero.	-3,87%	6,11%	10,47%	0,47%	14,66%	-14,44%	-12,10%	-7,68%	9,26%	-2%	3,93%

4.6. CONCLUSIONES SOBRE LOS VALORES DE LOS INDICADORES MEDIANTE LA APLICACIÓN DEL ANÁLISIS ESTADÍSTICO:

Presentamos en este apartado del documento una visión gráfica de los valores de los indicadores anteriormente expuestos, con el objeto de facilitar su interpretación. Para ello hemos utilizado algunas herramientas de la estadística descriptiva tales como: el valor mínimo, la mediana, la media, los coeficientes de dispersión y de asimetría y el valor máximo de cada uno de los indicadores para el conjunto de los 11 ayuntamientos adheridos al proyecto.

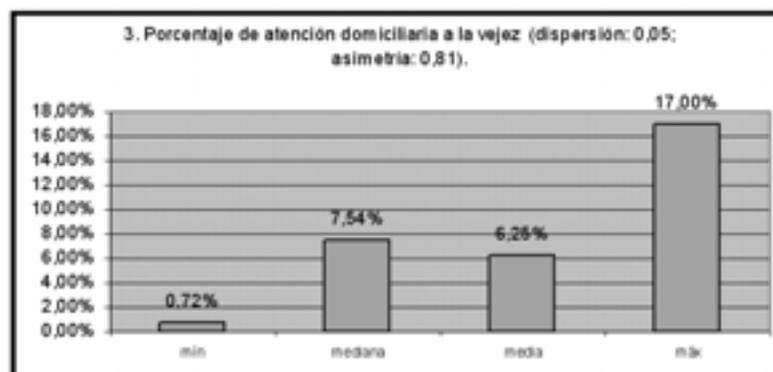
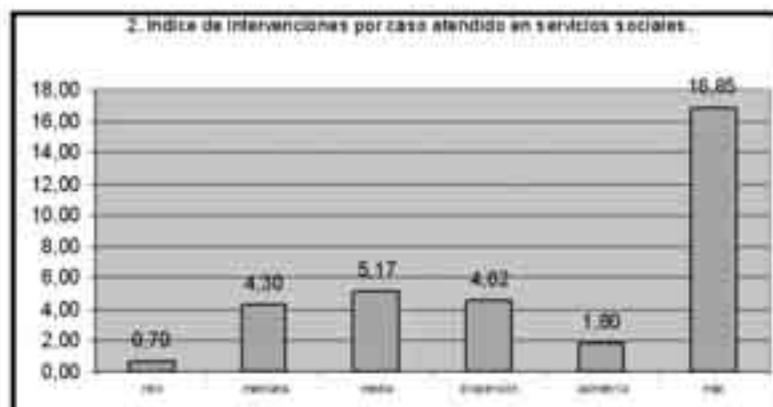
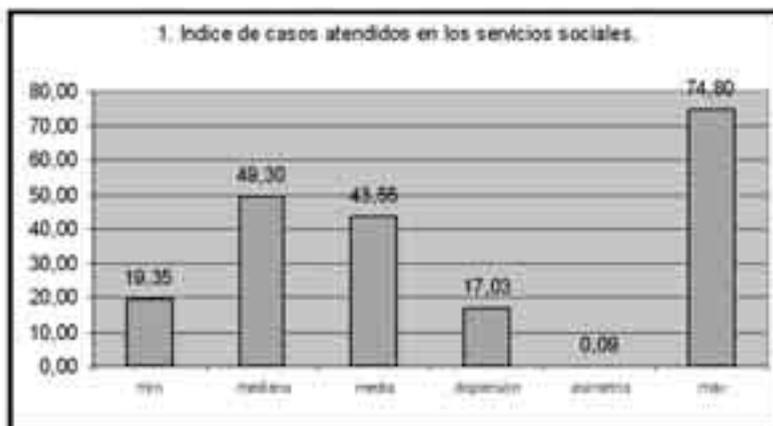
Esta presentación ayuda a comprender el valor obtenido de los indicadores y a entender las diferencias que surgen en esos valores utilizando las medidas estadísticas comentadas.

Mediana: indica el valor que divide a los 11 ayuntamientos en dos mitades. Es decir, 5 ayuntamientos tienen como valor del indicador una cifra por debajo de la mediana y los otros seis por encima.

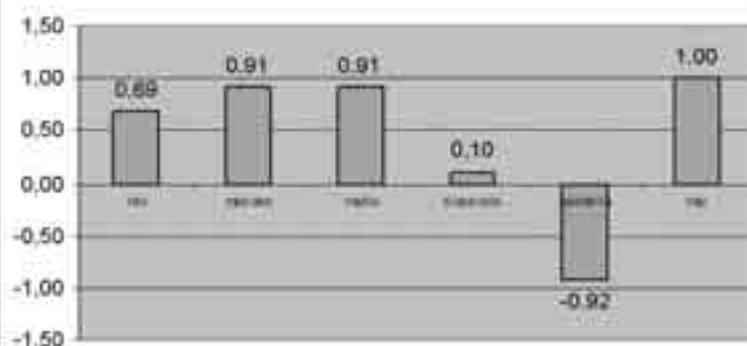
Dispersión: da una idea de lo juntos que están los valores del indicador entorno a la media. Una dispersión pequeña indica que todos los ayuntamientos tienen un valor del indicador similar y cercano a la media. Una dispersión grande indica grandes diferencias entre los valores del indicador para los diferentes ayuntamientos.

Asimetría: nos muestra si hay mayor número de valores mayores o menores que la media. Una asimetría nula indica que hay tantos ayuntamientos con valor de indicador por encima como por debajo de la media. Una asimetría negativa indica que hay más ayuntamientos cuyo valor del indicador está por debajo de la media. Una asimetría positiva indica que hay más ayuntamientos con valor del indicador por encima de la media.

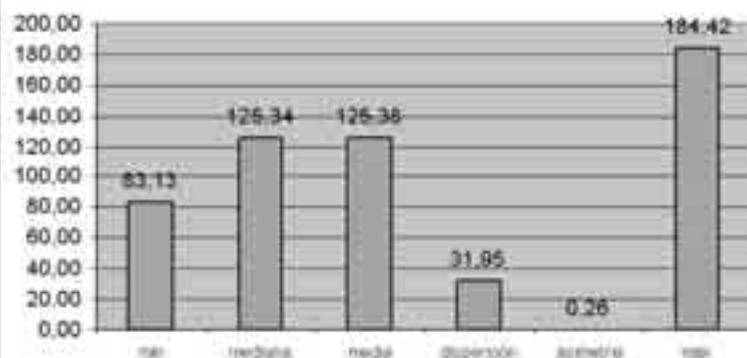
VALORES ESTADÍSTICOS DE LOS INDICADORES DE SERVICIOS SOCIALES:
Gráficas.



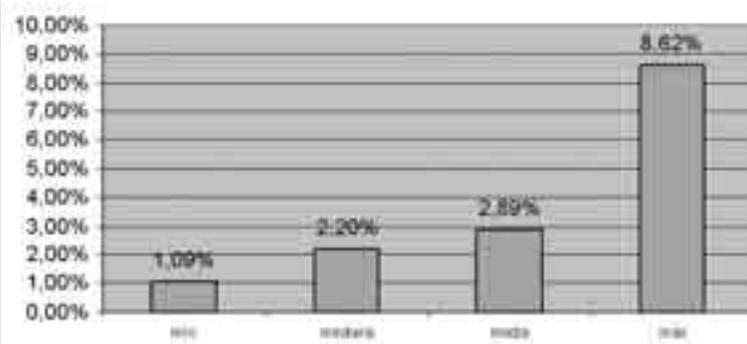
4. Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio.

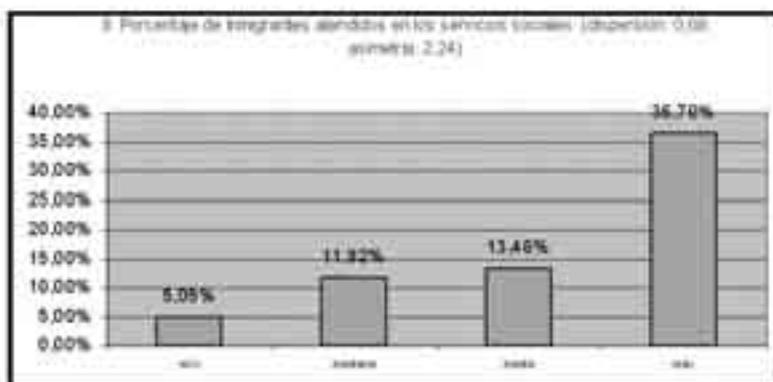
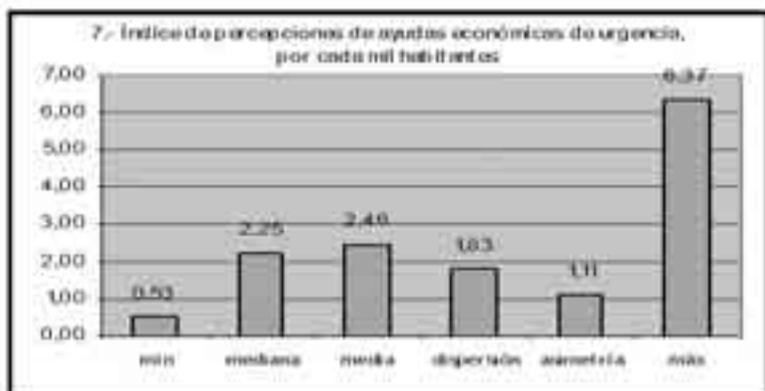


5. Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliar.

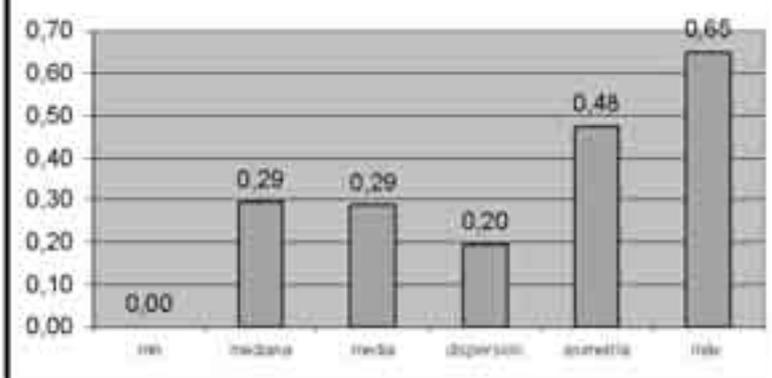


6. Porcentaje de atención con tele-alarma (dispersión: 0,02; asimetría: 1,98).

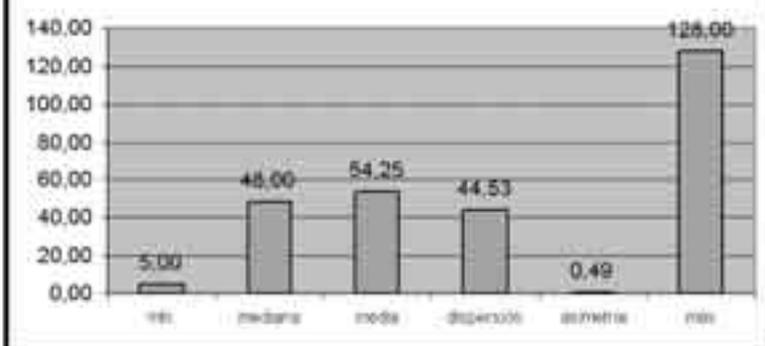




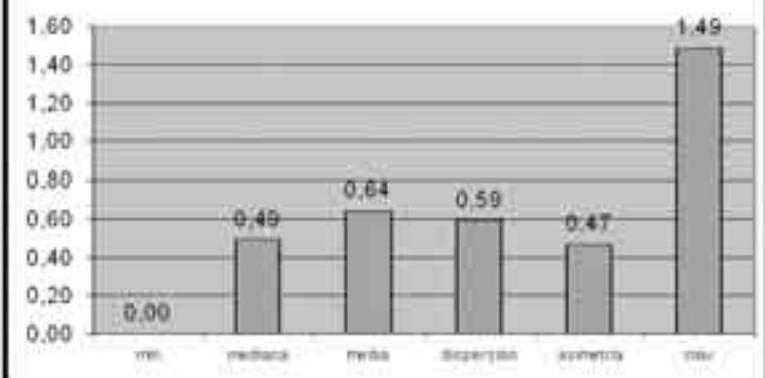
10. Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar.

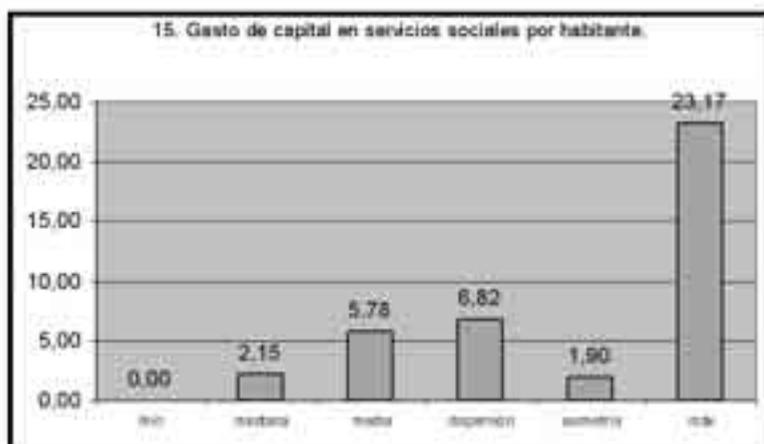
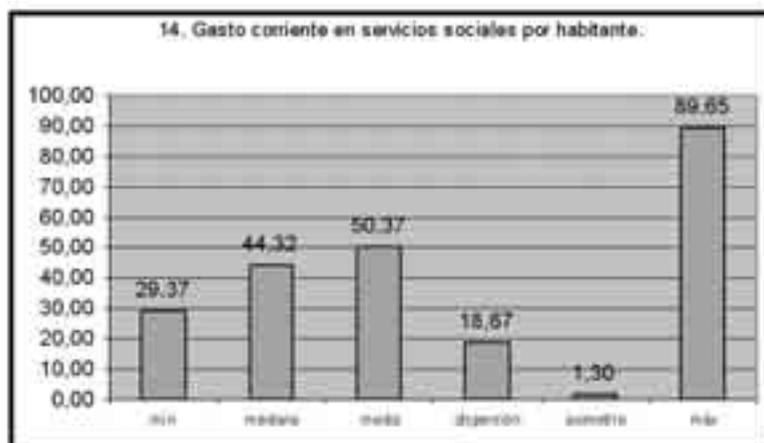
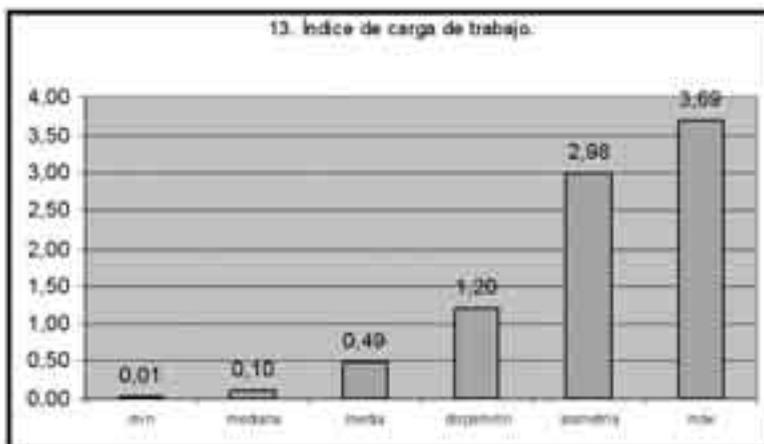


11. Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio (días)

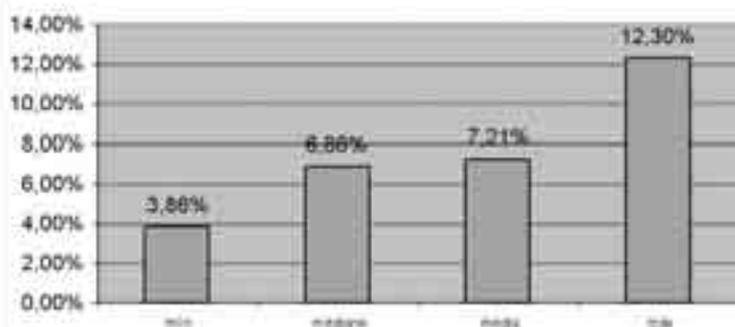


12. Índice de recursos humanos de servicios sociales.





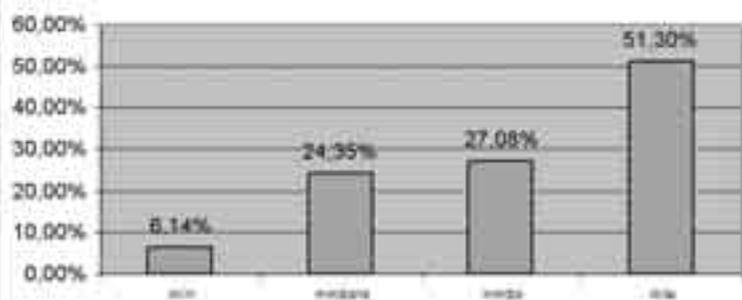
16. Porcentaje de gasto corriente en servicios sociales (dispersión: 0,02; asimetría: 0,89).

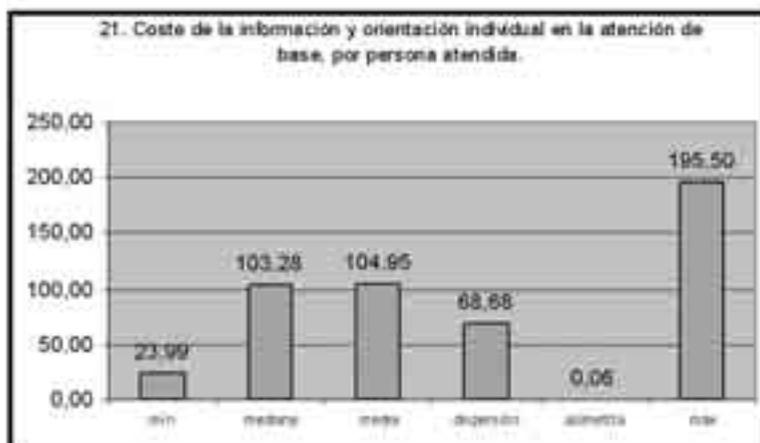
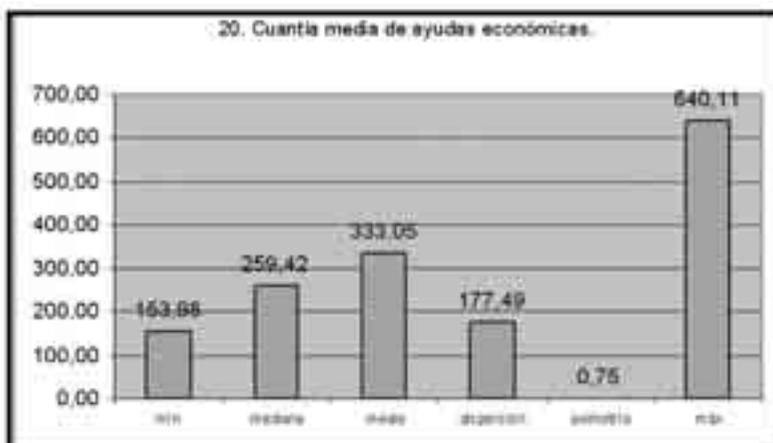


17. Porcentaje de gasto de capital en servicios sociales.

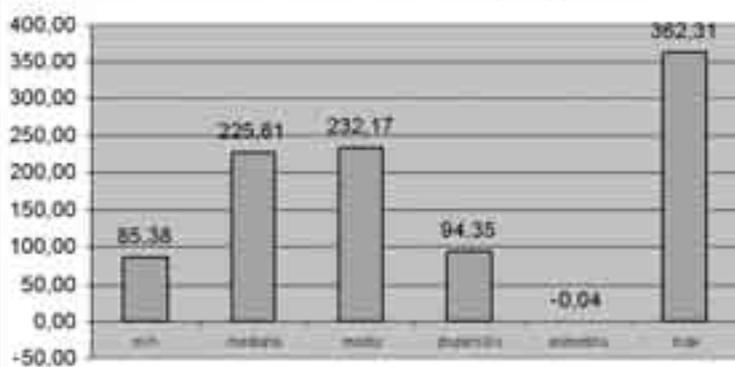


18. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en servicios sociales, con transferencias corrientes recibidas (dispersión: 0,15; asimetría: 0,31).

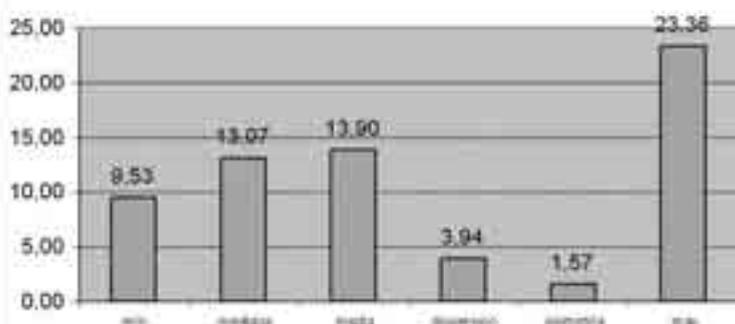




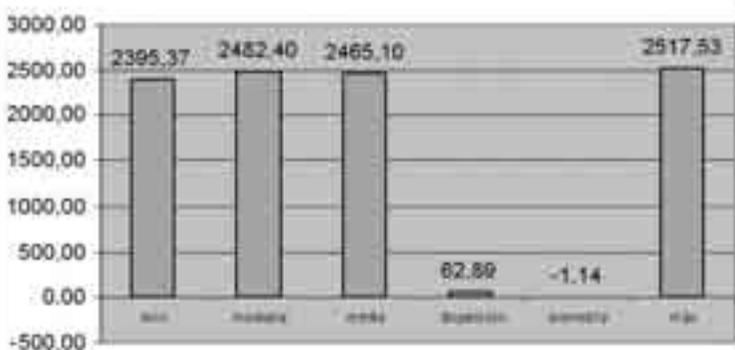
22. Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido.

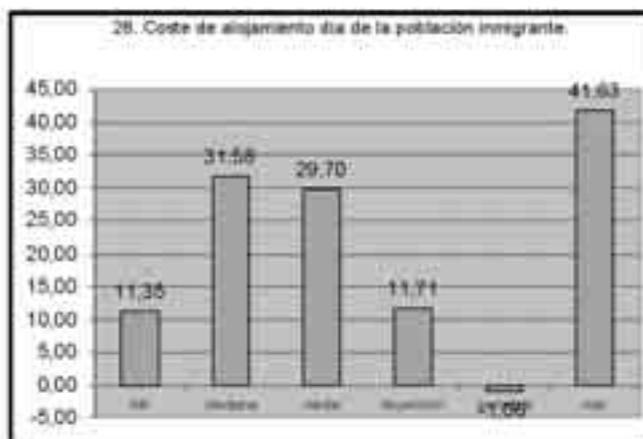


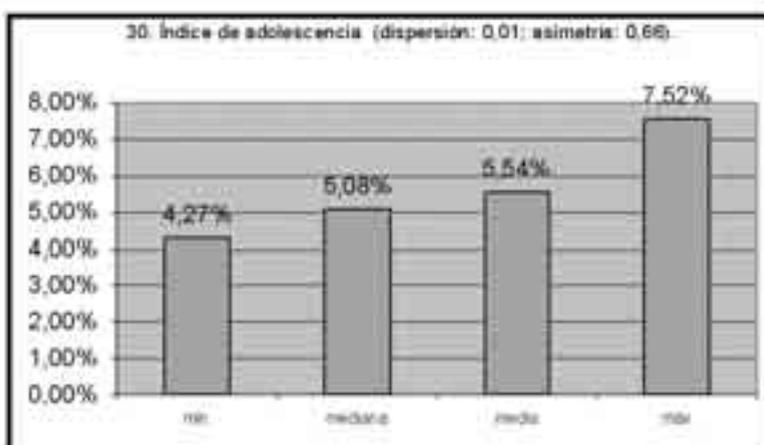
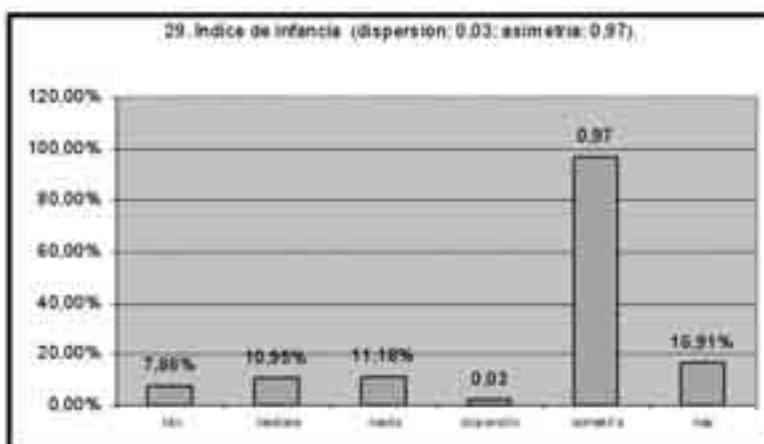
23. Coste por hora del servicio de Atención Domiciliaria : Ayuda prestada en domicilio.

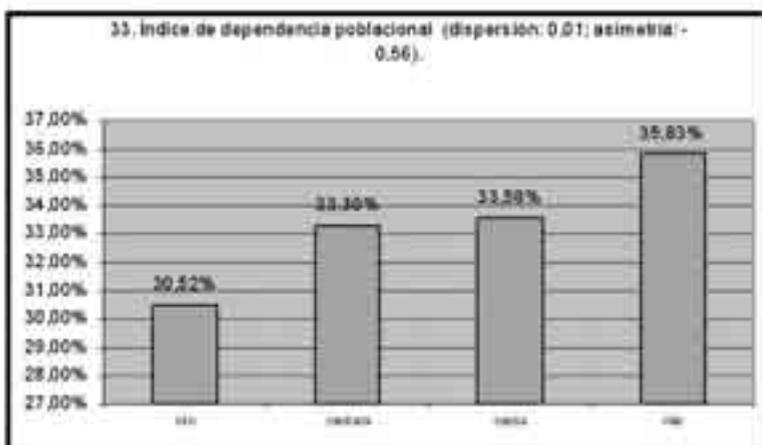
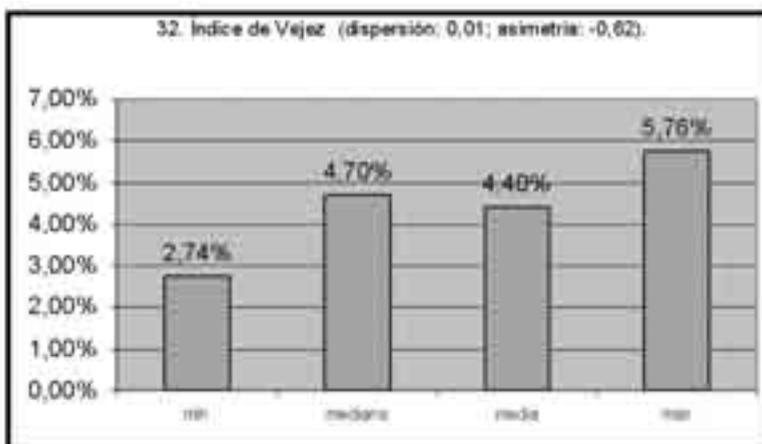
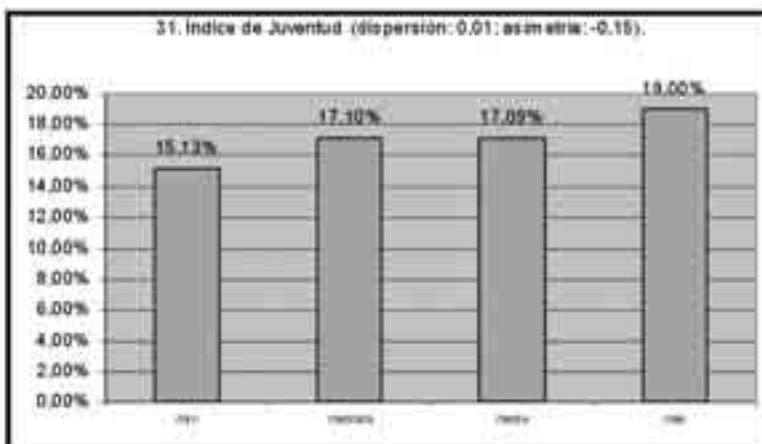


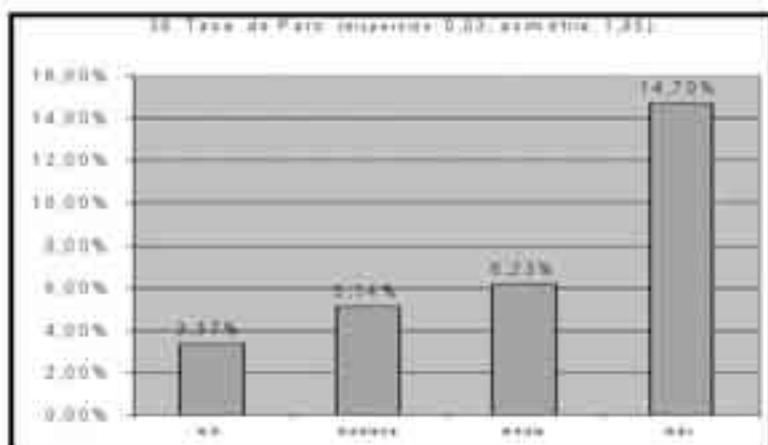
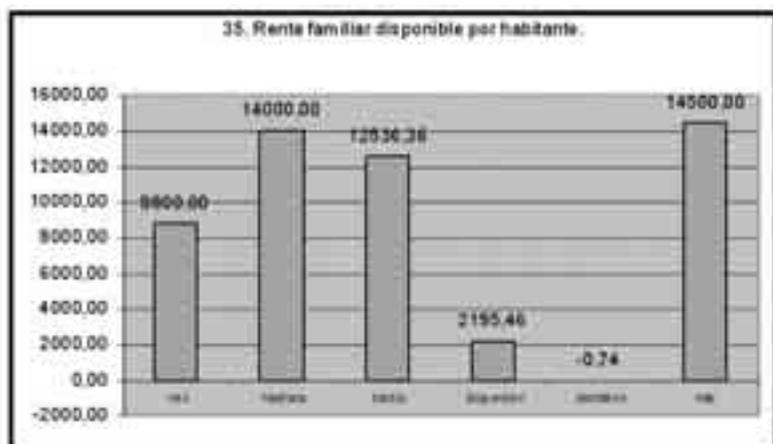
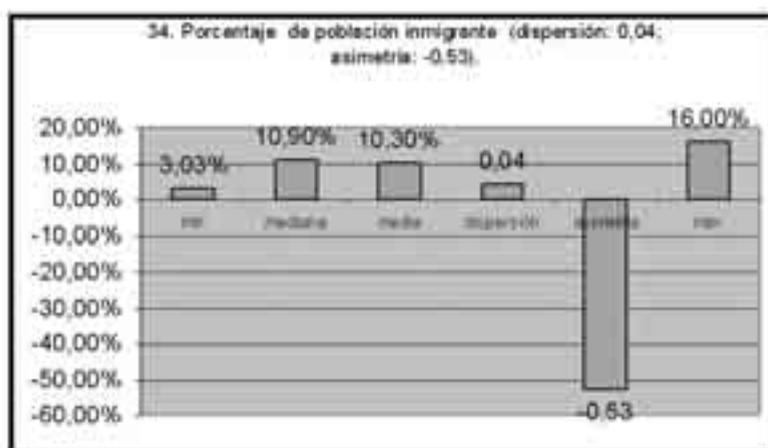
24. Coste del acogimiento familiar de menores, por menor atendido.

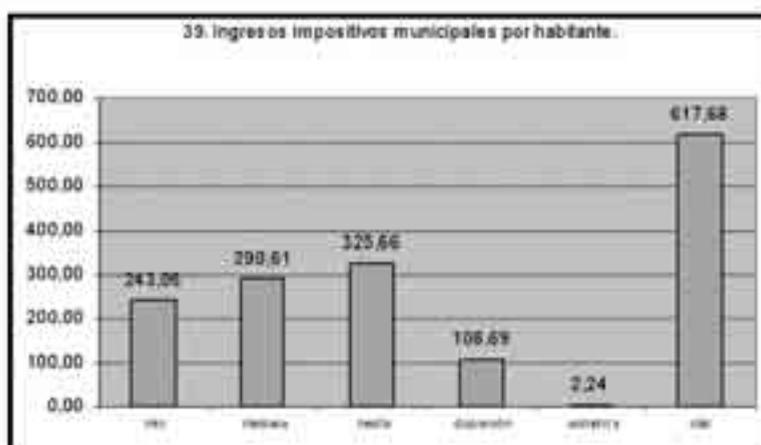
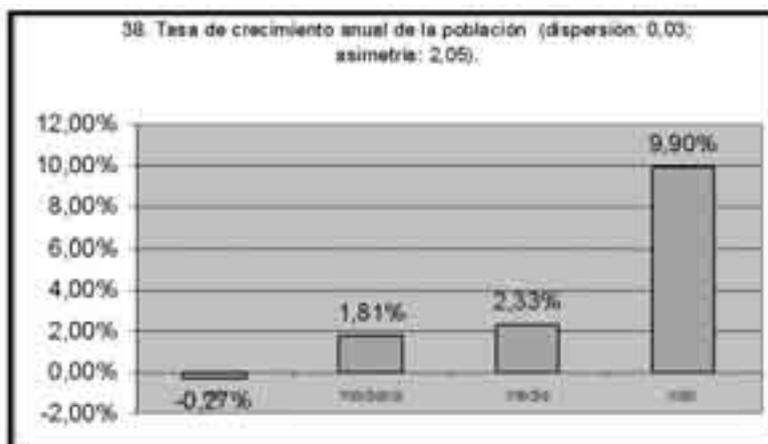
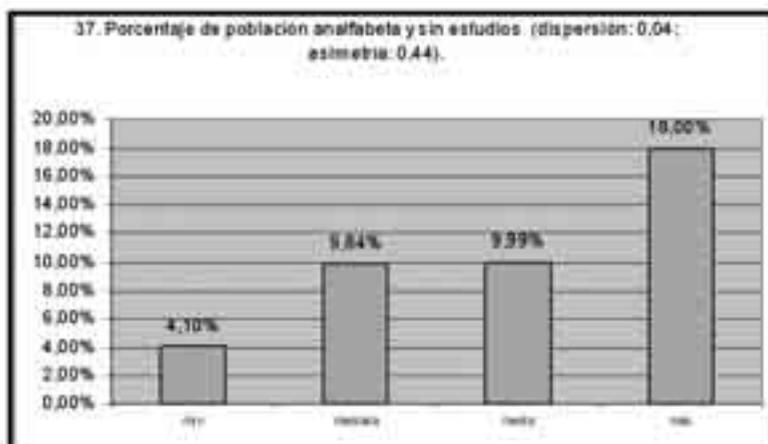


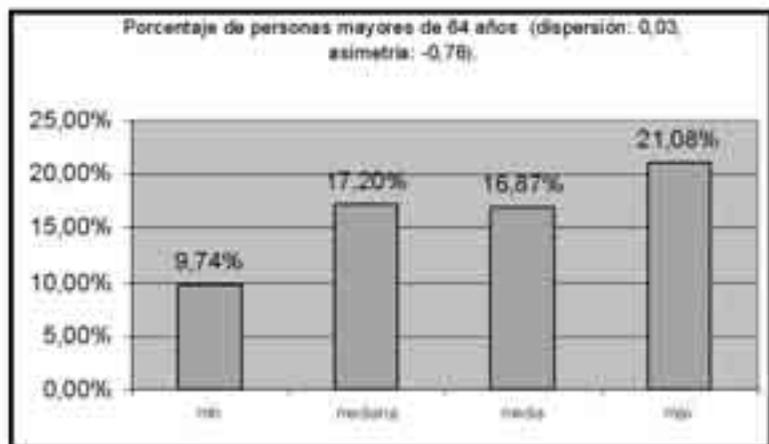
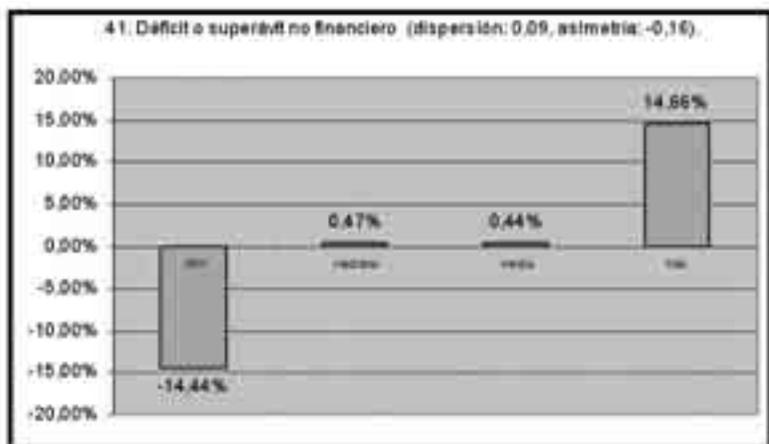
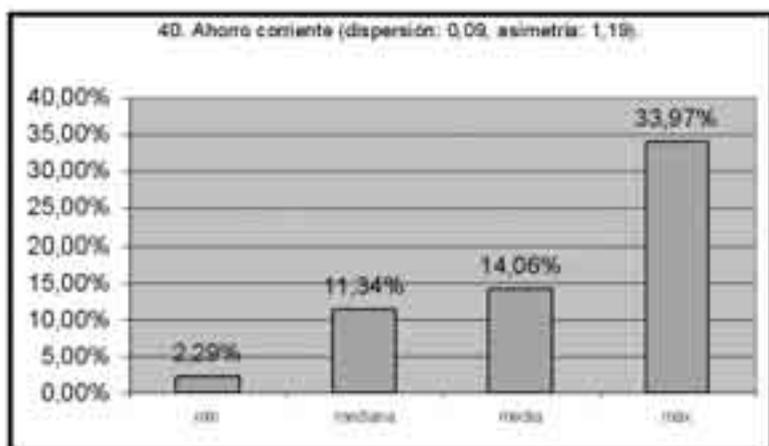




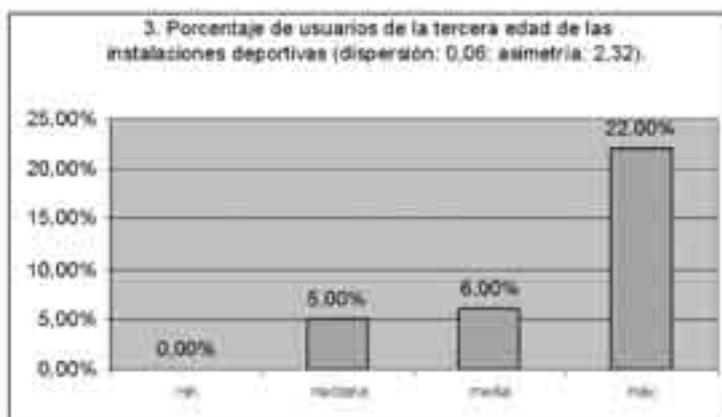
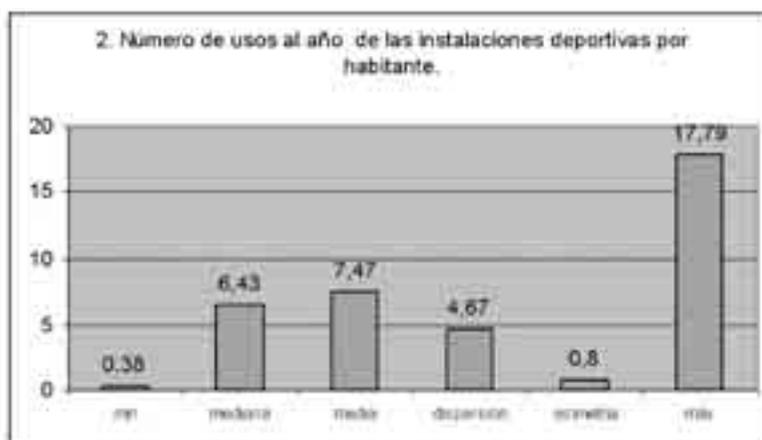
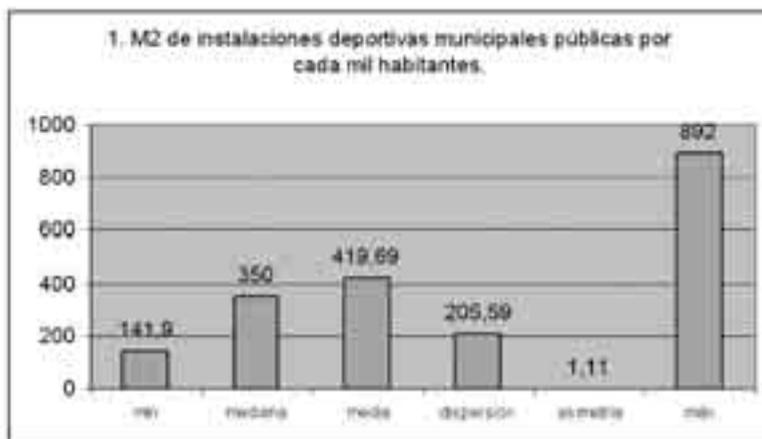




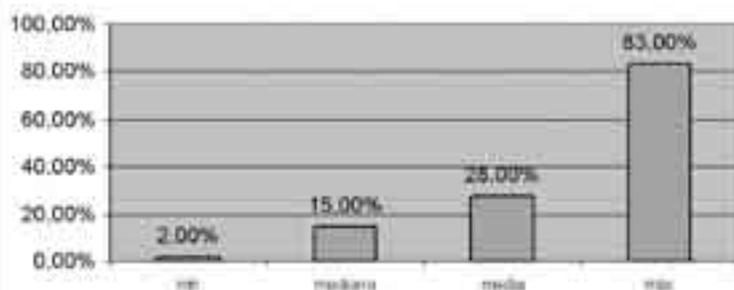




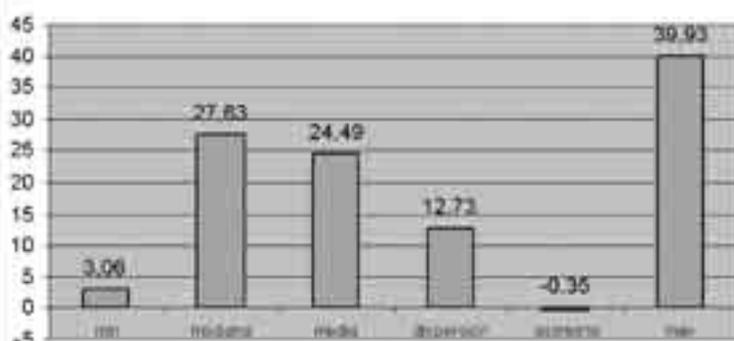
**VALORES ESTADÍSTICOS DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE DEPORTES:
Gráficas.**



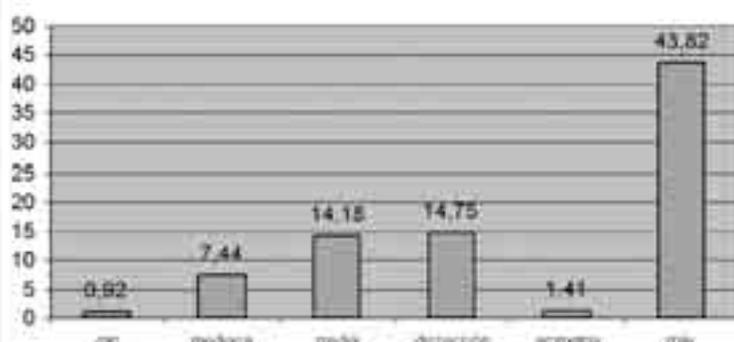
4. Porcentaje de niños usuarios de las instalaciones en programas de actividades deportivas (dispersión: 0,27; asimetría: 1,29)

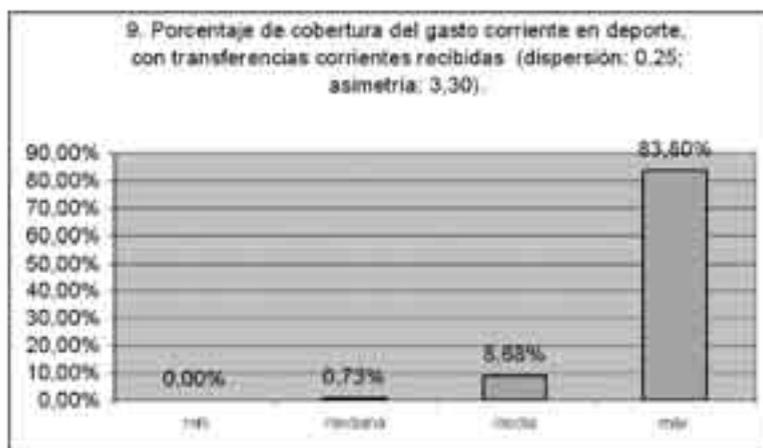
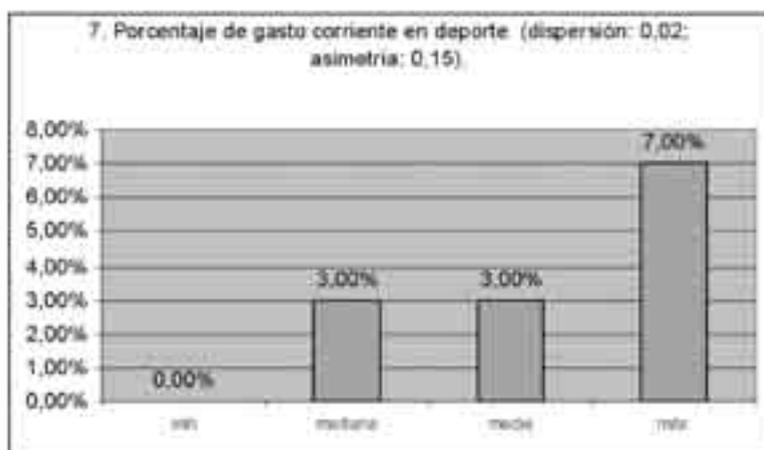


5. Gasto corriente en deporte por habitante.

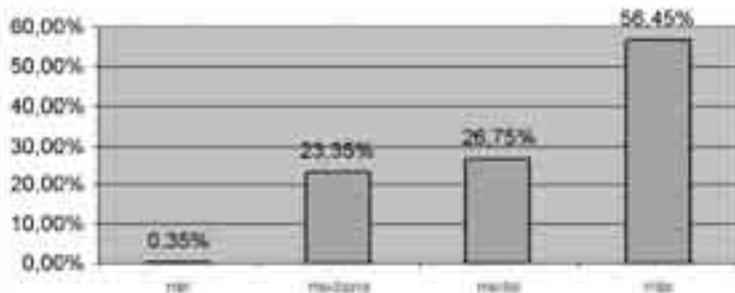


6. Gasto de capital en deporte por habitante.

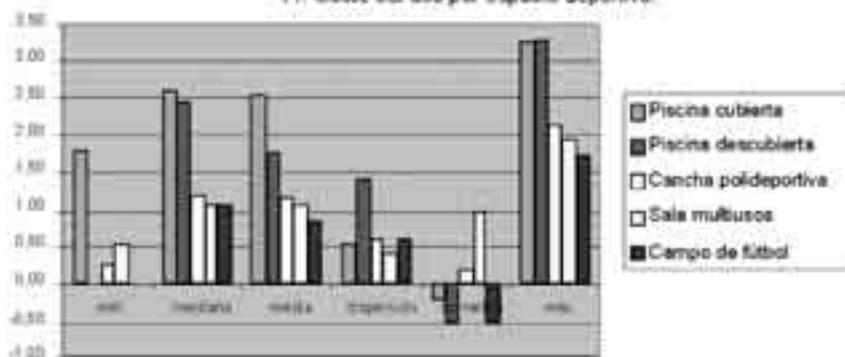




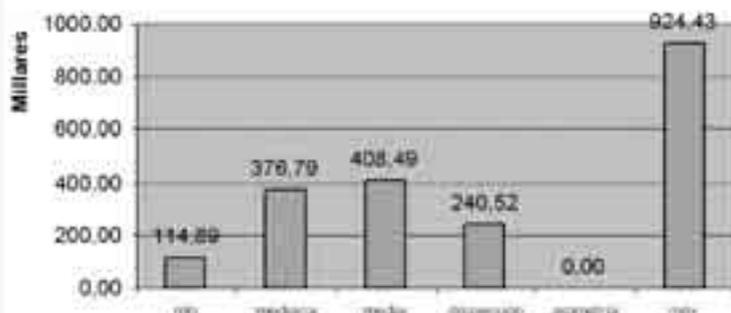
10. Porcentaje de cobertura del gasto corriente en deporte, con financiación de los usuarios (dispersión: 0,16; asimetría: 0,31).

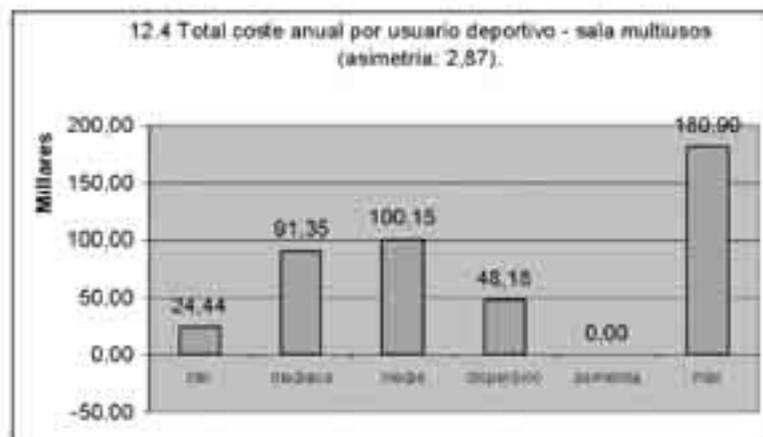
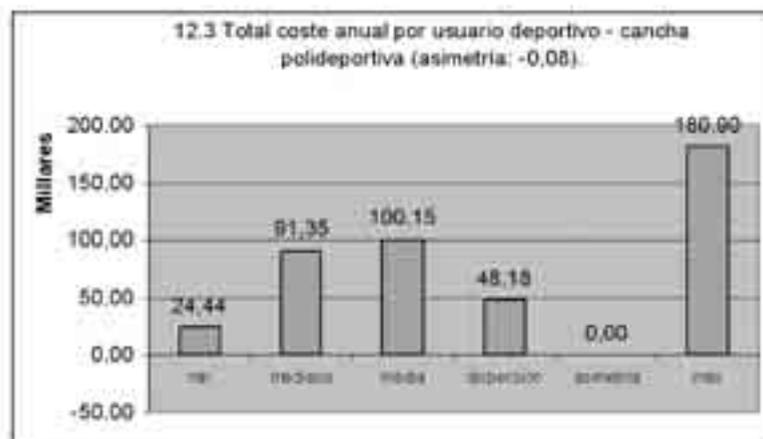
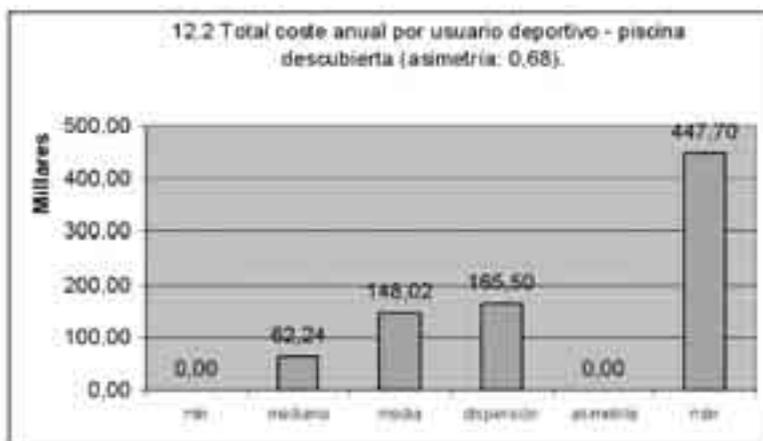


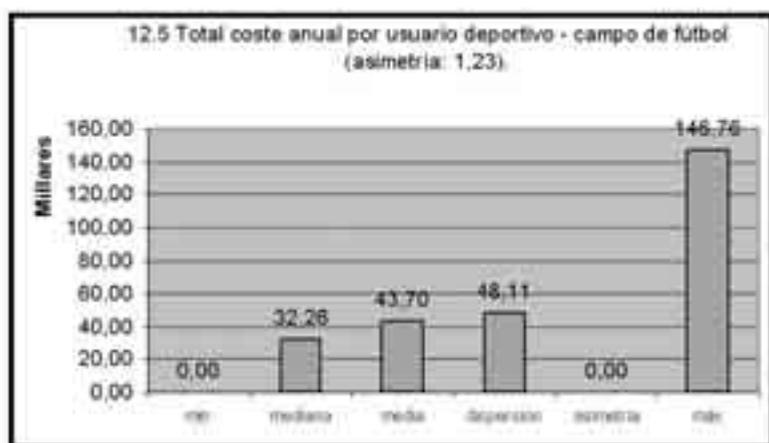
11. Coste del uso por espacio deportivo.



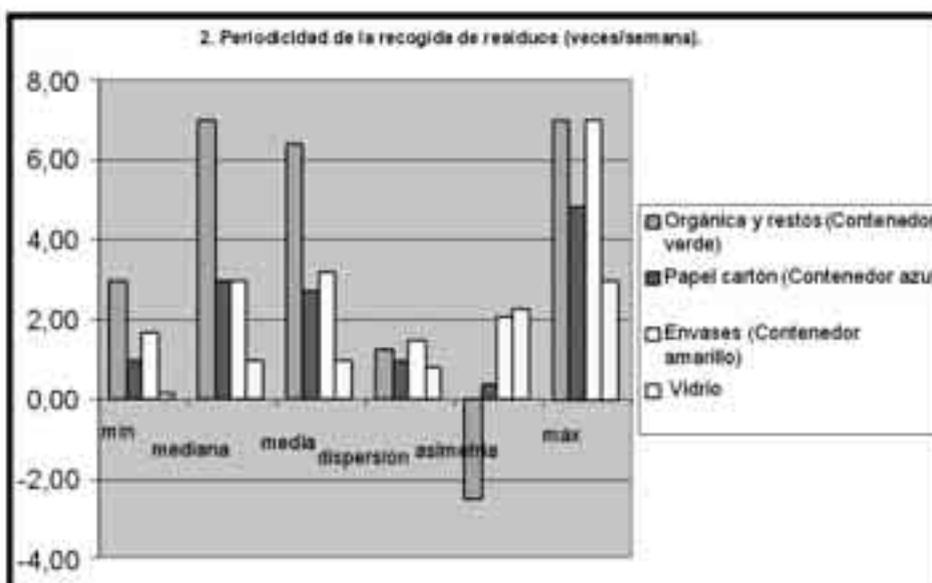
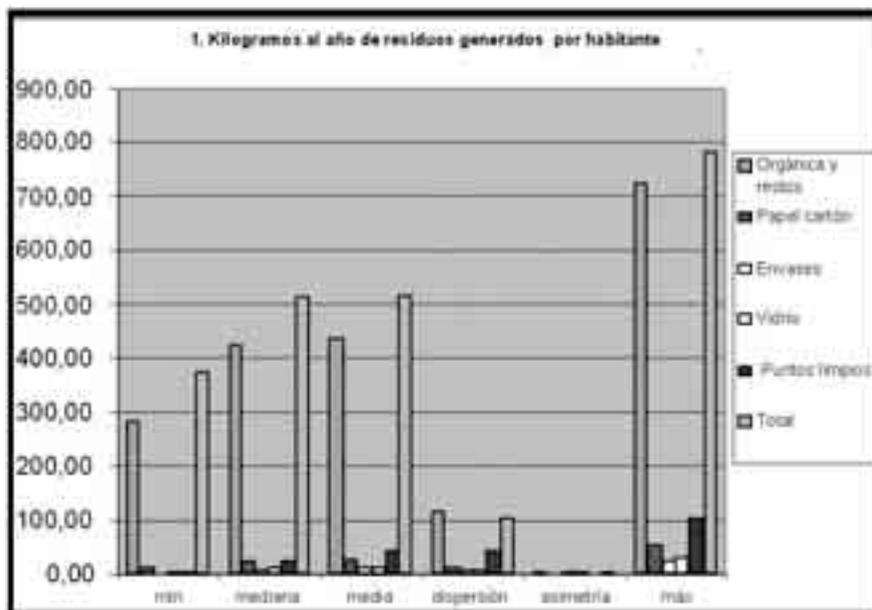
12.1 Total coste anual por usuario deportivo - piscina cubierta (asimetría: 1,04).

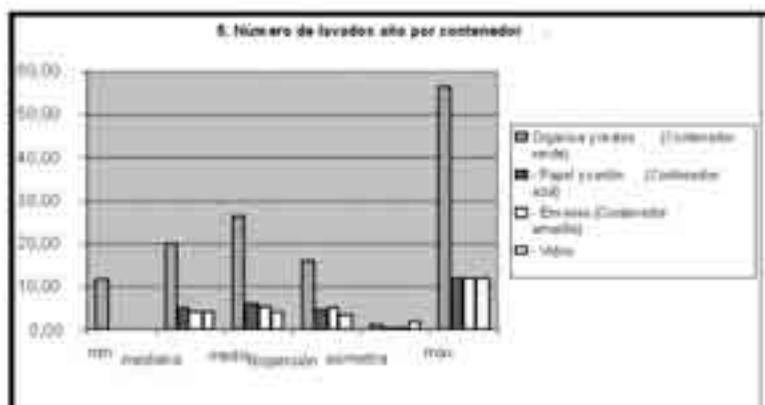
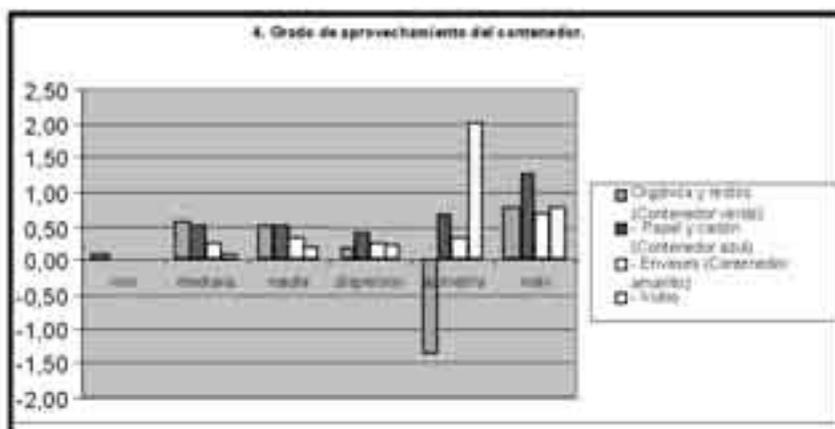


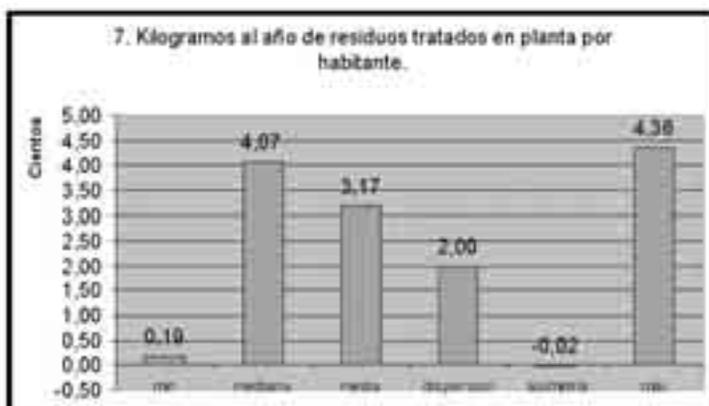
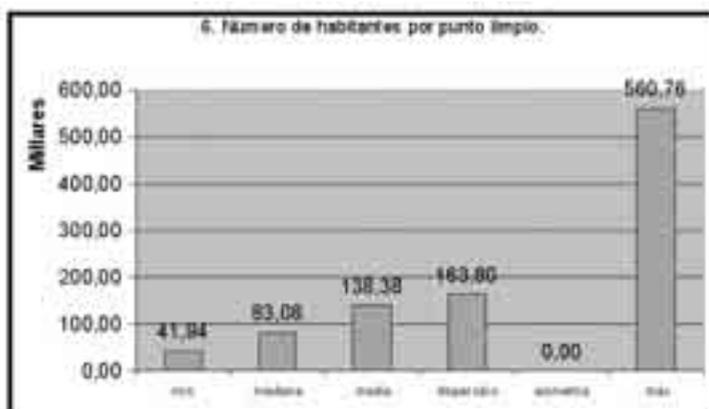


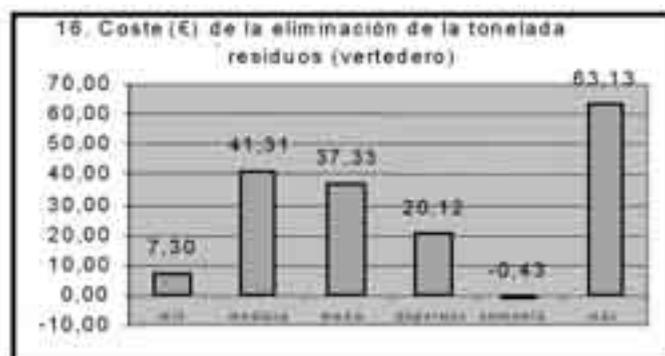
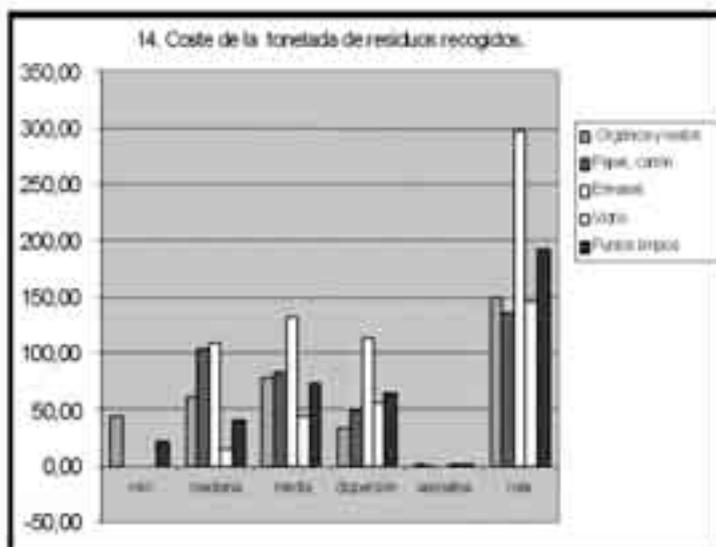


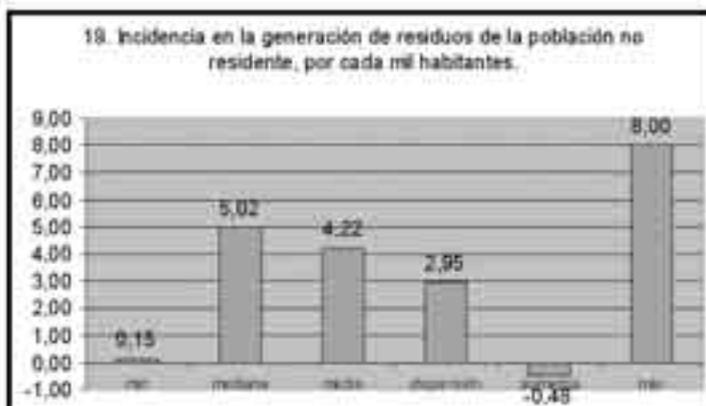
VALORES ESTADÍSTICOS DE LOS INDICADORES DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS: Gráficas.

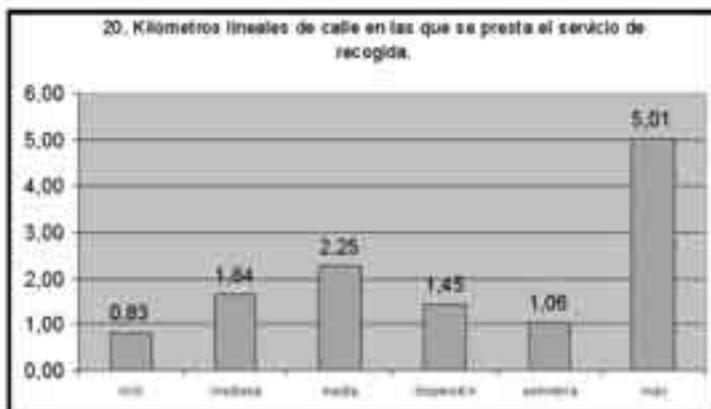












**Indicadores del servicio de recogida,
tratamiento y eliminación de residuos sin grafica:**

Indicador nº 8: <i>Grado de aprovechamiento de la planta de tratamiento</i>
Indicador nº 9: <i>Indice de rechazo de la planta de tratamiento</i>
Indicador nº 10: <i>Porcentaje de compostaje obtenido</i>
Indicador nº 11: <i>Kilogramos al año de residuos depositados en vertedero por habitante</i>
Indicador nº 15: <i>Coste de la tonelada de residuos tratada en planta</i>
Nota: No han sido objeto de representación gráfica los indicadores de este servicio, que se recogen en el cuadro anterior, por no disponer de valores de los mismos debido a que la mayoría de los ayuntamientos no presta este servicio; se trata principalmente de los procesos de tratamiento y de eliminación cuyas prestaciones están gestionadas por entidades no municipales (Comunidad Autónoma, Consorcio o Entidad Metropolitana). Solamente el Ayuntamiento de Madrid, que gestiona el ciclo integral dispone de estos valores.

5. RESUMEN DEL DOCUMENTO:

El proyecto que la FEMP ha puesto en marcha y cuyo resumen presentamos a continuación, ha logrado elaborar una metodología que permite implantar un sistema de costes capaz de dar respuesta a las necesidades de la gestión municipal y ello por las siguientes razones:

- 1) El sistema propuesto se fundamenta en una metodología analítica que permite calcular los costes de las prestaciones municipales teniendo en cuenta la totalidad de los consumos necesarios; este sistema permite llegar al coste final completando el consumo de recursos que la contabilidad presupuestaria solo acota a los gastos registrados en los programas contables responsables de la prestación del servicio.
- 2) Para que se pueda realizar un cálculo de la totalidad de los costes imputados a una determinada prestación, no es suficiente con identificar los recursos consumidos que no tienen un reflejo contable en el gasto presupuestario del programa responsable de la prestación, sino que además, es necesario conocer los procesos de gestión de esa prestación, aspecto fundamental a tener en cuenta para que la metodología propuesta tenga una eficiente aplicación y asegure la imputación total de los recursos consumidos.
- 3) El sistema de costes implantado, es un instrumento muy valioso para conocer la actividad de la gestión municipal: en efecto, los procesos que identifican el itinerario de los recursos consumidos, nos revelan también a través del mapa de actividades que se elabora para identificar a esos procesos, la descripción del contenido de los servicios prestados. De este modo el diseño de los procesos no es solamente un vehículo para la asignación de los recursos consumidos a los diferentes portadores de la prestación, sino también un fiel reflejo de la actividad que se desprende de cada uno de los servicios municipales en los que se implanta el sistema de costes.
- 4) La metodología propuesta es fruto de la revisión de los estudios de costes que a lo largo de varias décadas han llevado a cabo numerosos ayuntamientos, cuyo análisis nos ha ayudado a profundizar en las mejoras que era necesario introducir en la metodología tradicionalmente aplicada, para poder elaborar el marco conceptual adecuado que diera cobertura metodológica al sistema de costes implantado. La aportación del proyecto de la FEMP en este sentido es fácilmente comprensible, quedando recogida en este trabajo en las siguientes aportaciones :
 - 4.1) Refleja la actividad de la gestión municipal en base a la estructura de gestión de los servicios, esto es, elaborando con la colaboración de los gestores responsables de los servicios el itinerario de procesos y mapa de actividades de las prestaciones; a este itinerario de procesos que identifican a cada prestación le denominamos traza del coste.
 - 4.2) Es el diseño de los procesos, y en consecuencia la traza del coste lo que pone en evidencia las carencias que plantea el cálculo de los costes de los servicios desde la estricta óptica de la contabilidad presupuestaria frente al sistema analítico que hemos desarrollado. En efecto, la traza del coste es un fiel reflejo de los consumos incurridos frente al coste incompleto que proporcionan los gastos presupuestarios. Además, la

traza del coste no limita la imputación de recursos a los gastos del programa responsable del servicio, traspasando así la estructura organizativa que para calcular los costes es engañosa, dado que la gestión municipal se caracteriza por el peso importante que tiene el apoyo en programas diferentes al del centro responsable de la prestación cuyo coste se pretende calcular. Surgen así los costes transversales y los costes derivados que recogen los consumos de recursos tanto procedentes de centros o programas de apoyo (por tratarse de unidad de gestión municipal centralizadas), como de programas cuyo consumo de recursos es previo a la prestación final de un servicio determinado.

- 5) Desde el marco conceptual de los sistemas de costes, el que propone la FEMP en este proyecto, es un sistema híbrido que inspirándose en la filosofía del sistema de costes basado en las actividades (ABC), mejora la opción del sistema de coste completo en cascada tradicional; en definitiva, este sistema híbrido se materializa en un opción del sistema de coste completo específicamente diseñada para dar respuesta al cálculo del costes de los servicios municipales.

Además, el proyecto de la FEMP ha completado la implantación del sistema de costes propuesto, con la elaboración de un catálogo de indicadores de gestión, que ha supuesto un excelente valor añadido a tal proyecto, por cuanto que ese catálogo ha sido consensuado con los gestores y ha hecho posible abrir la posibilidad de comparar mediante la vinculación entre los diferentes indicadores recogidos (actividad, presupuestarios y entorno), los resultados de la implantación del sistema de costes en los ayuntamientos adheridos al proyecto.

Sin duda, esta experiencia novedosa en el ámbito de la Administración Pública española, es un buen referente de los avances que se pueden conseguir para mejorar las herramientas de gestión; en concreto los resultados de la aplicación del sistema de costes propuesto en este proyecto, permite:

- a) Presentar un cálculo de los costes de los servicios sujetos a precio o tasa pública más objetivo, a través de las correspondientes memorias económico-financieras que deben elaborarse para acompañar a las respectivas normas u ordenanzas fiscales.
- b) Completar el desarrollo integral del sistema contable del ayuntamiento con el apoyo de las herramientas informáticas. Además, la vinculación de la contabilidad pública con el sistema de coste, asegura la continuidad en la actualización del mismo, logrando así información sobre la evolución de los costes a lo largo de varios ejercicios económicos.
- c) Adaptar la estructura presupuestaria a la realidad de la estructura de gestión de los servicios municipales; esto es, mejorar la asignación presupuestaria de los capítulos de gastos por procesos y no por programas, consiguiendo de este modo una mayor eficiencia en la gestión y racionalizar costes.
- d) Proporcionar al gestor responsable de los servicios una herramienta útil para completar su toma de decisiones. Siendo partícipe de la implantación del sistema, sin duda, si los resultados obtenidos de la aplicación del mismo le son de utilidad, el gestor será el primero interesado en que el sistema de costes sea objeto de actualización continua y en consecuencia mejorar la transparencia de las actuaciones municipales.

6. ANEXOS

ANEXO I

TRAZAS, MAPA DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LAS PRESTACIONES DE SERVICIOS SOCIALES: (MODELO BASE)

Breve descripción de la estructura del servicio:

Los recursos que esta área pone a disposición de los ciudadanos, como función municipal estratégica de protección social, son muy diversos y se caracterizan tanto por su heterogeneidad como por el carácter personalizado que los mismos representan, ya que se trata de recursos destinados a cubrir una amplia gama de necesidades tanto básicas, de apoyo diario y a población en situación de emergencia con derecho a estas prestaciones.

El área de servicios sociales municipales se estructura en cuatro programas:

- SERVICIOS SOCIALES DE BASE, o" puerta de entrada" al entramado de prestaciones sociales municipales.
- INSERCIÓN SOCIAL.
- INFANCIA Y FAMILIA.
- TERCERA EDAD.

Servicios sociales de base:

Los Servicios Sociales de Base se conciben como el punto de acceso inmediato al sistema de Servicios Sociales más próximo al ciudadano y a su realidad, ambiente familiar y social. Se dirigen al conjunto de la población, actúan a nivel individual y comunitario, con unos objetivos genéricos de promoción y contribución al bienestar social. Cuando se trata de casos urgentes el punto de acceso es el Servicio Municipal de Urgencias Sociales.

Las funciones que tienen encomendadas son las siguientes:

- Informar y orientar sobre los Servicios Sociales existentes, tanto municipales como de otras instituciones y sectores.
- Detectar la demanda social de la zona correspondiente canalizándola con propuestas de intervención/resolución.

-
- Derivar parte de la demanda hacia los servicios especializados del área y de otras Instituciones.
 - Aplicar programas del propio Servicio, Departamento u otros Departamentos Municipales.

Una vez valorada la problemática que plantea el ciudadano en el Servicio Social de Base (SSB) más próximo a su lugar de residencia, se realiza un diagnóstico social y se habilitan los servicios y/o prestaciones a los cuales tiene derecho, y si procede, se le orienta a uno de los Servicios Especializados.

Inserción Social:

Se fundamenta en la responsabilidad que la Administración Pública tiene, para con aquellas personas más desfavorecidas en situación o proceso de marginación social.

Se puede definir como un servicio social especializado para la prevención e intervención en las causas y consecuencias de la exclusión social. Los objetivos específicos del servicio son:

- Potenciar la cohesión e integración social promoviendo la solidaridad, a través del apoyo a iniciativas sociales de grupos, colectivos, asociaciones, así como la creación y el apoyo de redes de voluntariado.
- Prevenir las causas que conducen a situaciones de marginación y exclusión social, mediante programas y recursos específicos de atención a personas, familias o grupos sociales desfavorecidos.
- Promoción social, de dichas personas y grupos, para mejorar sus condiciones de vida y convivencia con el entorno, diagnosticando y estudiando sus necesidades, así como acompañando a las mismas en sus "itinerarios de inserción social" hasta conseguir su definitiva incorporación a la sociedad.

Para ello se cuenta con diversos programas y recursos organizados según distintas modalidades de gestión: directa y; participada, mediante convenios de colaboración con asociaciones o mediante contratos de prestación de servicios con empresas especializadas.

Infancia y Familia:

Fundamenta su actuación en el objetivo genérico que persigue el ayuntamiento en esta materia, y que se puede resumir en "la salvaguarda de los derechos de la población infantil, de acuerdo a lo especificado tanto en la Constitución Española como en la" Declaración de los Derechos del Niño".

Es un servicio especializado en la prevención e intervención de las causas y consecuencias que inciden en la desprotección infantil, que desarrolla una labor importante de promoción de los Derechos de la Infancia, siendo sus objetivos específicos los siguientes:

- Prevención de las causas que producen las situaciones de desprotección infantil.

- Intervención en las situaciones de desprotección infantil existentes.
- Promoción de recursos y programas que atajen las diversas situaciones que afectan a la Infancia y a sus familias.
- Fomento de la participación infantil.
- Aplicación de la Convención de los Derechos del Niño.

Las personas destinatarias fundamentales de este Servicio son:

- Población infanto-juvenil y sus familias en general.
- Población de hasta 18 años, víctimas de una violación real o potencial en sus derechos, es decir, que hayan sido privados de la atención y cuidados necesarios para su normal desarrollo, siempre y cuando esta situación esté creada por una inadecuada atención de sus padres y madres o cuidadores y cuidadoras, así como por su ausencia.

Para conseguir los objetivos anteriormente señalados se cuenta con programas y recursos articulados alrededor de cuatro grandes ejes de intervención:

- Identificación de Familias y Menores en Riesgo.
- Servicios de Apoyo a la Familia.
- Servicios de Apoyo al colectivo de Menores.
- Servicios de Apoyo a la Comunidad.

Los programas y recursos que se vinculan a los anteriores puntos, se llevan a cabo según distintas modalidades de gestión: directa, indirecta mediante contratos de prestación de servicios, indirecta mediante convenios de colaboración y, por último, a través de voluntariado.

Tercera Edad:

Fundamenta su actuación en el objetivo general de “contribuir a mantener a la persona mayor en su entorno y hábitat natural durante el mayor tiempo y en las mejores condiciones posibles, ayudando a garantizar unas condiciones de vida normalizada”.

Para conseguir este objetivo, el servicio de Tercera Edad cuenta con un dispositivo de recursos y programas articulados en torno a los siguientes niveles de intervención:

1. Programas y servicios de integración en la comunidad. A través de los Centros Socioculturales de Mayores y los programas de ocio y tiempo libre que se desarrollan en dichos centros, se pretende garantizar la integración social de los mayores, promoviendo la convivencia, la solidaridad, la ayuda mutua, fomentando la participación en la vida social y comunitaria, favoreciendo el desarrollo y la ocupación del tiempo libre, y potenciando la mejora de la calidad de vida.
2. Servicios destinados a mantener a la persona mayor en su medio. El

apoyo en el ámbito familiar y comunitario viene constituido por toda una serie de recursos intermedios dirigidos a facilitar que aquellas personas mayores que no puedan vivir de forma autónoma en sus domicilios puedan continuar integrados en su entorno, mediante los apoyos que cada persona precise.

Desde esta perspectiva son varios los recursos que se dirigen al logro de este objetivo: comedor, servicio de atención diurna, centro de día, programa de alojamiento de estudiantes con personas mayores, programa de apoyo a familias cuidadoras.

3. Apartamentos tutelados para personas mayores. Los apartamentos tutelados son viviendas autónomas, unipersonales y/o de pareja, que cuentan con servicios colectivos de uso facultativo, en los que se garantiza un tutelaje continuo y que dan alojamiento a personas mayores que encontrándose en un estado físico y psíquico que no necesita apoyo externo de prestaciones fuera del programa, tienen dificultades para mantenerse en su vivienda por deterioro de la misma o problemas de convivencia, o que se vean obligadas a abandonarla y no dispongan de recursos económicos, familiares y/o sociales.
4. Servicios residenciales. Son centros destinados a servir de vivienda habitual y colectiva, en los que se presta una asistencia integral y continuada a aquellas personas mayores que por sus circunstancias socio-sanitarias, no pueden satisfacer de forma adecuada por sí mismas o con el apoyo de terceros sus necesidades básicas en el medio habitual con la intervención de otros recursos.

A continuación, presentamos un catálogo de prestaciones generales de esta área, atendiendo a la agrupación por programas que hemos comentado anteriormente:

CUADRO DE PRESTACIONES DEL AREA DE SERVICIOS SOCIALES
(a modo de ejemplo ilustrativo)

<p><i>PROGRAMA:</i></p> <p>SERVICIOS SOCIALES DE BASE (Unidades de base, UTS)</p>	<p><i>PRESTACIONES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al Público - Renta Básica - Ayudas de Emergencia Social - Prestaciones Municipales Económicas - Prestaciones Municipales no Económicas - Servicio de Ayuda a Domicilio - Educación de Calle - Programas de Atención Comunitaria
---	---

<p><i>PROGRAMA:</i> INSERCIÓN SOCIAL</p>	<p><i>PRESTACIONES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio Municipal de Urgencias Sociales. - Programa de educación de calle para personas sin hogar. - Servicio Municipal de Acogida a la Inmigración: <ul style="list-style-type: none"> • Asistencia jurídica. • Mediación. • Atención social. • Talleres de alfabetización. • Apoyo psicológico. • Servicio de traducción e interpretación. • Sala multicultural. - Centro de Acogida a Familias Extranjeras . - Pisos tutelados para extranjeros. - Centro Municipal de Acogida Social. - Pisos de Emergencia Social Polivalentes y Violencia de Género. - Centro Municipal de Acogida para "personas sin hogar." - Centro de Acogida Inmediata, y teléfono de emergencias. - Centro de Acogida de Noche para personas en situación de exclusión social. - Centro de Día para personas en situación de exclusión social. - Programa de Intervención para la Incorporación Social. - Taller ocupacional. - Tienda de la Solidaridad. - Tienda de Reciclado y Venta de Ropa. - Programas de actividades de inserción socio-laboral. - Talleres de Inserción Socio-Laboral. - Servicio de Apoyo a Gays, Lesbianas y Entorno. - Convenio Sordos. - Convenio Comedor-Social. - Programa de derecho a la muerte digna.
<p><i>PROGRAMA:</i> INFANCIA Y FAMILIA</p>	<p><i>PRESTACIONES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Terapia Familiar. - Mediación Familiar. - Espacio y Vida. - Centros de Día. - Hogar Funcional.

<p><i>PROGRAMA:</i> INFANCIA Y FAMILIA</p>	<p><i>PRESTACIONES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Programa de Desvinculación. - Acogimiento Familiar. - Valoración de Familias Acogedoras. - Servicio de Visitas de Menores. - Programa de Prevención Secundaria. - Campañas de Prevención de Abusos Sexuales a Menores. - Programa de Participación Infantil.
<p><i>PROGRAMA:</i> TERCERA EDAD</p>	<p><i>PRESTACIONES:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Centros socioculturales para mayores. - Comedores. - Servicio de atención diurna. - Centro de día. - Centro de día fin de Semana. - Programa integral de apoyo a las familias cuidadoras de personas mayores. - Servicio de estancias temporales en residencias. - Programa de alojamiento de estudiantes con personas mayores. - Apartamentos tutelados para personas mayores. - Residencias para personas mayores.

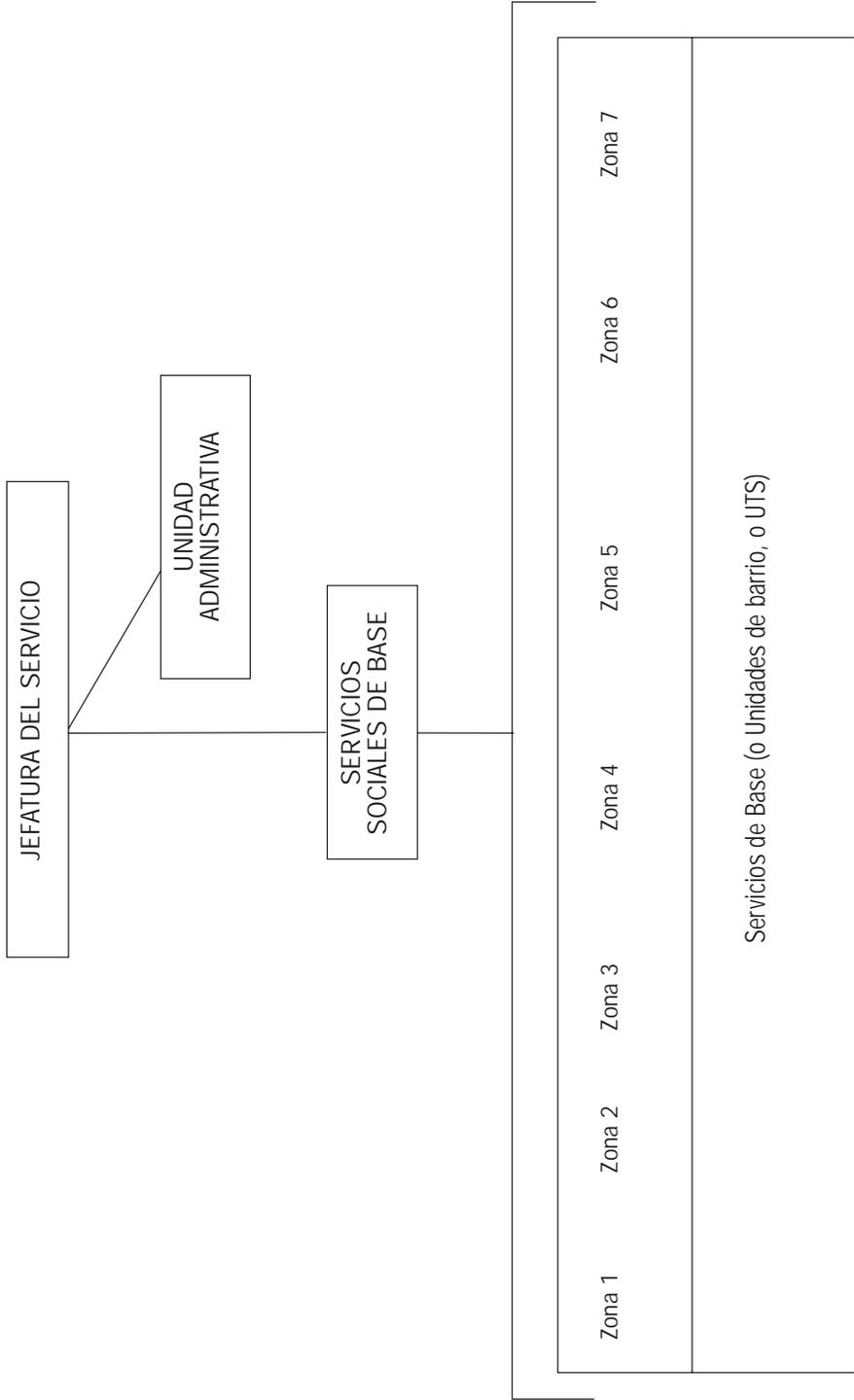
□ **Diseño de las trazas de costes:**

El diseño de la traza de coste se lleva a cabo partiendo de la estructura organizativa del área que se utiliza para definir los procesos.

Cada proceso recoge las actividades que permiten describir la gestión realizada y los consumos de recursos, independientemente del programa contable en los que figuren registrados.

A continuación presentamos el **Modelo Base** utilizado en este proyecto para identificar los procesos y las actividades de las prestaciones del área de Servicios Sociales, siguiendo el hilo conductor de lo anteriormente expuesto.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE LOS SERVICIOS SOCIALES DE BASE (o Unidades de Barrio)



SERVICIOS SOCIALES DE BASE (o Unidades de Barrio o UTS)
CATÁLOGO DE PRESTACIONES

- Atención al Público: información y orientación.
- Renta Básica.
- Ayudas de Emergencia Social.
- Prestaciones Municipales Económicas.
- Prestaciones Municipales no Económicas.
- Servicio de Ayuda a Domicilio.
- Educación de Calle.
- Programas de Atención Comunitaria.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>SERVICIOS SOCIALES DE BASE (SSB)</p> <p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de recursos internos. - Para la población en general: (R. Básica, AES, prestaciones municipales, SAD, Convenios de Inserción). - Para usuarios de Tercera Edad. (Residencias, Centros de día, apartamentos tutelados, cortas estancias....). - Para usuarios de Infancia y Familia: (Notificaciones de riesgo y desprotección de menores. Tramitación de recursos: Centros de días, Terapia Familiar, por ejemplo). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos: padrón, contribuciones, documentación. - Aplicar baremo. - Elaborar la propuesta de aplicación del recurso (concesión/denegación). - Elaborar el informe social, si procede. - Tramitar incidencias (suspensiones, modificaciones...). - Realizar seguimiento periódico de la prestación. - Suscribir el Convenio de Inserción, si procede. - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos: padrón, contribuciones, documentación. - Aplicar baremo. - Elaborar la propuesta de aplicación del recurso (concesión/denegación). - Elaborar el informe social. - Coordinar con recursos complementarios. - Tramitar incidencias (suspensiones, modificaciones...). - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos: padrón, contribuciones, documentación. - Aplicar baremo. - Elaborar la propuesta de aplicación del recurso (concesión/denegación). - Elaborar el informe social. - Cumplimentar el documento de notificación de riesgo. - Cumplimentar el cuestionario de criterios de gravedad y riesgo. - Seguir protocolo de necesidades infantiles. - Cumplimentar el cuestionario de indicadores de riesgo. - Elaborar la hoja de balanza y contrato de terapia familiar. 	<p>Personal:</p>	<p>Portadores de costes: Nº de familias derivadas.</p> <p>Nº de personas derivadas.</p>

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>SERVICIOS SOCIALES DE BASE (SSB)</p> <p>PROCESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ☐ -Para usuarios de Inserción Social. (CMAS, Casa Abierta, pisos de emergencia). - Para víctimas violencia de género. (GPS, asesoría jurídica y psicológica, CAI...). ☐ -Propuesta de recursos externos (municipales y no municipales). - Instituto de Bienestar Social de la Comunidad Autónoma (recursos de Tercera Edad y Piso de Acogida para VIH terminales). 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos. - Elaborar informe-propuesta de derivación. - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos. - Elaborar el informe social. - Elaborar ficha de remisión según recursos a aplicar. - Realizar seguimiento del uso del recurso. - Coordinar con gestores de los diferentes recursos. - Valorar la necesidad del recurso. - Comprobar requisitos: padrón, contribuciones, documentación. - Aplicar el baremo. - Elaborar la propuesta de aplicación del recurso (concesión/denegación). - Elaborar el informe social. - Aplicar el GERONTE (instrumento de medida de la dependencia). - Coordinar con recursos complementarios. - Derivar el expediente social cuando procede. - Derivar para valoración y certificación de minusvalías, cuando procede. - Remitir informe-propuesta de acceso directo a guarderías municipales por problemática social. - Realizar coordinación y seguimiento de casos sociales. 	<p>Personal:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>N.º de Familias derivadas.</p> <p>N.º de personas derivadas.</p>	

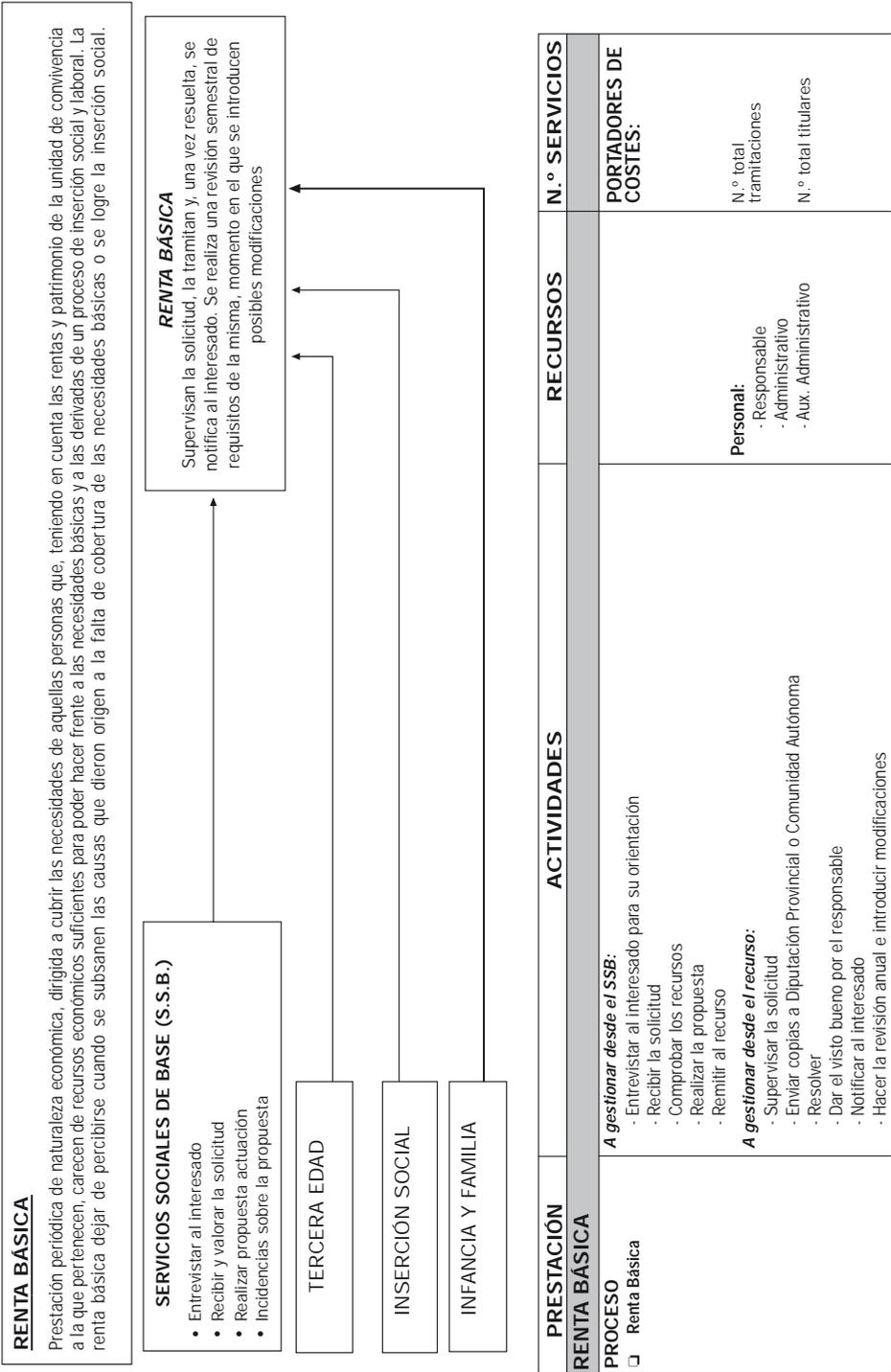
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	N° SERVICIOS
SERVICIOS SOCIALES DE BASE (SSB) PROCESOS - Policía Municipal. - Otros departamentos municipales.	<ul style="list-style-type: none"> - Remitir propuestas para orientación y acceso a programas de empleo-formación. - Solicitar inspección de condiciones de insalubridad. - Realizar propuesta y coordinación de actividades comunitarias. - Remitir propuesta de pago fraccionado de tasas e impuestos a usuarios. - Emitir informes sociales para adjudicación de viviendas de bajo alquiler. - Solicitar información sobre determinados expedientes. - Solicitar acompañamiento en entrevistas en despacho o domicilio. - Recibir partes policiales e intervención si procede. - Elaborar informes sociales sobre familias atendidas, por diversas instancias: Juzgado, Salud mental, INEM, Empresas de Inserción, Vivienda, propios usuarios, etc. 	Personal:	Portadores de costes:	
<input type="checkbox"/> Programación comunitaria:	Presentar programación de actividades comunitarias: <ul style="list-style-type: none"> - Definir cada actividad, objetivos, colectivo al que se dirige, formato, calendario.. - Elegir empresa que ejecute la actividad, de la bolsa creada al efecto. - Reservar espacios en Centros Cívicos a través del MAE, por ejemplo. - Realizar coordinación interprofesional para la selección de usuarios, cuando son actividades cerradas a los usuarios de los servicios de base. - Gestionar las suspensiones cuando se producen. - Informar del grado de desarrollo de la programación comunitaria. 			

TABLA 1:

FUNCIONES BÁSICAS DE GESTIÓN POR CATEGORÍA DE PERSONAL (a modo de ejemplo ilustrativo)

CATEGORIA	FUNCIONES
<i>Responsable</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Adecua las directrices de actuación del Servicio de Acción Comunitaria a los Servicios Sociales de Base de su competencia. - Gestiona los recursos humanos, materiales y económicos asignados a su zona. - Controla los procesos de atención al ciudadano. - Supervisa y controla la aplicación de los Programas y Recursos del Departamento. - Dirige y supervisa al Equipo de los Servicios Sociales de Base y a cada uno de los profesionales que lo integra. - Actúa como enlace entre el Servicio de Acción Comunitaria y los Servicios Sociales de Base. - Dinamiza al Equipo de Base para el óptimo desarrollo de las funciones que le son propias atendiendo a las diferentes individualidades y perspectivas profesionales. - Presenta en el Servicio de Acción Comunitaria la programación de Base y la memoria correspondiente. - Es el referente del Departamento en la Zona, incorporándose al Equipo interdepartamental de Zona asumiendo las funciones de éste.
<i>Trabajador Social</i>	<p>Es el profesional referente de las familias que tiene asignadas, desarrollando las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informa y orienta al ciudadano sobre derechos y deberes en materia social, sobre los recursos de los servicios sociales municipales, de otras instancias municipales y extramunicipales, de otros sectores de la política social (sanidad, educación, vivienda y empleo). - Formula los diagnósticos sociales a las demandas de las personas-familias de la zona de intervención. - Elabora, implementa y evalúa los planes de intervención individuales-familiares. - Aplica los programas y prestaciones de atención social propios del Sº de Acción Comunitaria y de los Servicios Especializados. - Forma parte del Equipo de Servicios Sociales de Base, analizando la realidad social de la zona, caracterizando las necesidades y el origen de las mismas. - Forma parte del Equipo de Servicios Sociales de Base trabajando con los agentes sociales de la zona, desarrollando actuaciones de coordinación y complementariedad.

CATEGORIA	FUNCIONES
	<ul style="list-style-type: none"> - Forma parte del Equipo de Servicios Sociales de Base en la elaboración de proyectos comunitarios y asunción de tareas referidas a la gestión e implementación de actividades de información y sensibilización, competencia social y potenciación de redes sociales de apoyo y participación social.
Psicólogo	<p>En los casos definidos de atención psicosocial:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elabora procedimientos y desarrolla técnicas de análisis, detección y diagnóstico del grado de ajuste psico-social, competencia social y capacidad de respuesta de las personas-familias que presentan necesidades sociales. - Elabora e implementa actuaciones de intervención psico-social dirigidos a la construcción y desarrollo de habilidades, competencias y recursos personales, actividades enmarcadas en los planes de intervención individuales-familiares del S.S.Base y/o de los programas comunitarios. - Desarrolla actuaciones de mediación y negociación en la resolución de problemas interpersonales familiares y otros conflictos sociales en el ámbito de los Servicios Sociales de Base. - Desarrolla actuaciones de apoyo, clarificación, persuasión de carácter informativo o educativo en la toma de decisiones ante problemas personal, interpersonales, familiares en el ámbito de los Servicios Sociales de Base. - Detecta y recoge la demanda social relacionada con las necesidades que atiende y actuaciones que desarrolla, canalizando la misma con propuestas de intervención y/o resolución dirigidas al Equipo del S.S.Base en que se integra. - Forma parte del Equipo de Servicios Sociales de Base de la Zona, analizando la realidad social de la zona, caracterizando las necesidades y el origen de las mismas. - Forma parte del Equipo de Servicios Sociales de Base trabajando con los agentes sociales de la zona, desarrollando actuaciones de coordinación y complementariedad. - Forma parte del equipo de Servicios Sociales de Base en la elaboración de proyectos comunitarios y asunción de tareas referidas a la gestión e implementación de actividades de información y sensibilización, competencia social y potenciación de redes sociales de apoyo y participación social.
Auxiliar Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Atiende y acoge al ciudadano/a en primera instancia, personal y telefónicamente. - Gestiona las solicitudes de cita. - Realiza las tareas administrativas resultantes de la aplicación de los programas de atención personal. - Realiza las tareas administrativas de apoyo al personal del Servicio Social de Base.



AYUDAS ECONÓMICAS DE EMERGENCIA SOCIAL (A.E.S.)

Prestación no periódica de naturaleza económica, financiada a través de la Diputación Provincial y del Ayuntamiento. Su naturaleza es finalista, ya que debe destinarse únicamente al objeto para el que haya sido concedida. Están dirigidas a la cobertura de gastos específicos, de carácter ordinario o extraordinario, necesarios para prevenir, paliar o evitar situaciones de marginación social. Tienen tal consideración los siguientes gastos:

- Gastos necesarios para el disfrute y mantenimiento de la vivienda o alojamiento habitual.
- Gastos necesarios para la habitabilidad y el equipamiento básico de la vivienda o alojamiento habitual.
- Gastos de endeudamiento previo originados por alguno de los conceptos señalados con anterioridad o por la realización de gastos necesarios para atender necesidades básicas de la vida.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B)

- Entrevistar al interesado
- Recibir y valorar la solicitud
- Realizar propuesta de actuación
- Incidencias sobre la propuesta
- Comprobación mensual de recibos
- Comprobación periódica de requisitos

SERVICIOS ESPECIALIZADOS

- Infancia y familia
- Tercera Edad
- Inserción Social

AYUDAS ECONÓMICAS DE EMERGENCIA SOCIAL (A.E.S.)
 Supervisan la solicitud, la tramitan y, una vez resuelta, se notifica al interesado. Se realiza una comprobación semestral de requisitos

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
AYUDAS DE EMERGENCIA SOCIAL PROCESO <input type="checkbox"/> Alquiler de vivienda <input type="checkbox"/> Amortización crédito <input type="checkbox"/> Mantenimiento <i>(Renovación anual)</i>	A gestionar desde el SSB: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar al interesado para su orientación - Recibir la solicitud y la documentación - Verificar la asignación del año anterior - Comprobar los recursos a asignar - Realizar la propuesta - Hacer un seguimiento mensual de la asignación y periódico de requisitos - Remitir al recurso A gestionar desde el recurso: <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la solicitud - Enviar copias a Diputación Provincial o Comunidad Autónoma - Resolver - Dar el visto bueno por el responsable - Notificar al interesado - Hacer la revisión anual e introducir modificaciones 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Administrativo - Aux. Administrativo 	PORTADORES DE COSTES: N.º total tramitaciones N.º total titulares

PRESTACIONES MUNICIPALES ECONÓMICAS

Conjunto de prestaciones de carácter subsidiario y complementario de otro tipo de recursos económicos previstos en la legislación vigente, que forma parte del conjunto de intervenciones y actuaciones específicas necesarias para la prevención, asistencia y promoción social. Comprende tres tipos de prestaciones:

- **Ayudas de vivienda**, para paliar situaciones no contempladas en las A.E.S., así como atender a determinados casos que superan los límites máximos de éstas y sin embargo se hace necesario su atención.
- **Ayudas a jóvenes**, que dan respuesta a situaciones no contempladas en la Renta Básica, siendo su función la de contribuir al sostenimiento económico de jóvenes menores de 25 años carentes de un medio familiar, o en ambiente familiar en riesgo que suponga la imposibilidad de que el/la joven se mantenga en éste.
- **Ayudas varias**, que son prestaciones nno periódicas de naturaleza económica y subvencionada, destinadas a aquellas personas cuyos recursos resulten insuficientes para hacer frente a gastos específicos de carácter ordinario o extraordinario necesarios para prevenir, paliar o evitar situaciones de marginación social:
 - Alimentación con carácter excepcional
 - Apoyos necesarios para el desarrollo de actividades de inserción socio-laboral
 - Prótesis oculares
 - Prótesis y arreglos dentales
 - Gastos farmacéuticos
 - Gastos personales

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Entrevistar al interesado
- Recibir y valorar la solicitud
- Realizar propuesta de actuación
- Incidencias sobre la propuesta

PRESTACIONES MUNICIPALES ECONÓMICAS

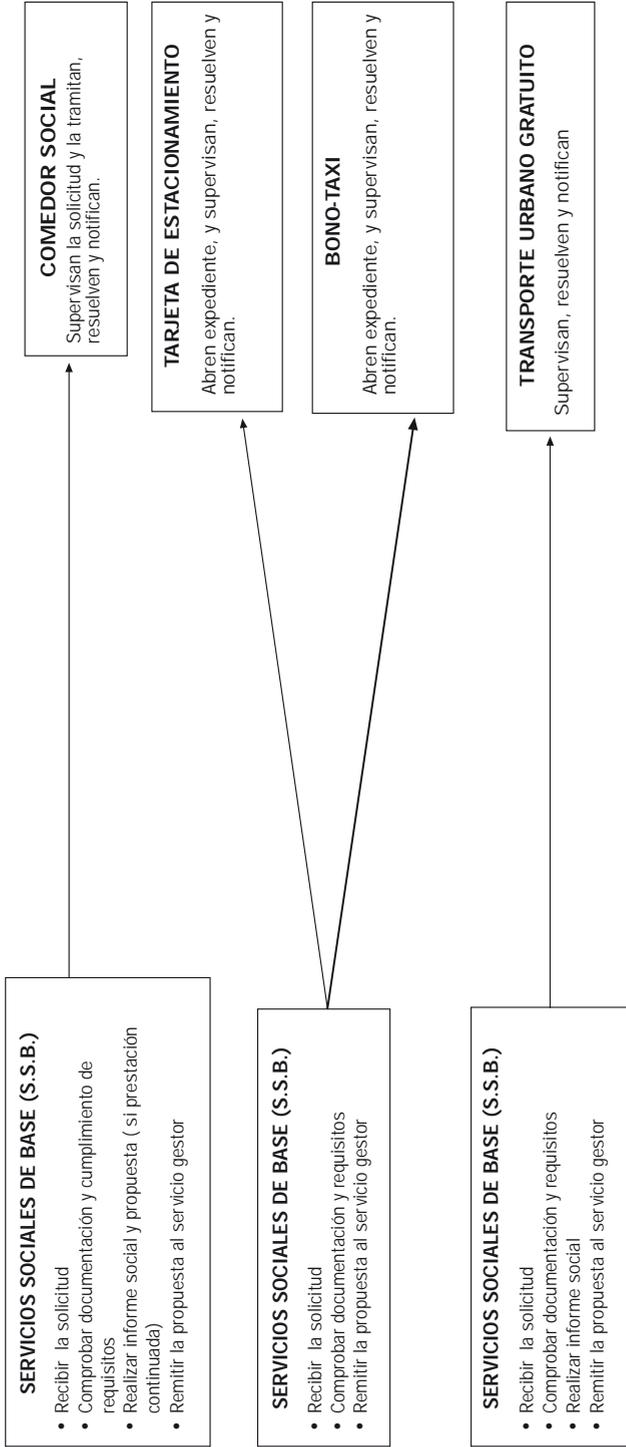
Supervisan la solicitud, la tramitan y, una vez resuelta, se notifica al interesado. Se realiza una comprobación semestral de requisitos

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
PRESTACIONES MUNICIPALES ECONÓMICAS	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
PROCESOS <input type="checkbox"/> Viviendas (desahucios y fianzas) <input type="checkbox"/> Jóvenes (menores de 25 años) <input type="checkbox"/> Prestaciones varias (farmacia, gastos personales, formación)	A gestionar desde el SSB: <ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar al interesado para su orientación - Recibir la solicitud y la documentación - Comprobar los recursos a asignar - Realizar la propuesta - Remitir al recurso A gestionar desde el recurso: <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la solicitud - Mecanizar la propuesta - Resolver - Notificar al interesado - Hacer un seguimiento y revisar 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Aux. Administrativo 	PORTADORES DE COSTES: N.º total tramitaciones N.º total titulares

PRESTACIONES MUNICIPALES NO ECONÓMICAS

Conjunto de prestaciones de carácter subsidiario y complementario de otro tipo de recursos económicos previstos en la legislación vigente, que forma parte del conjunto de intervenciones y actuaciones específicas necesarias para la prevención, asistencia y promoción social. Comprende cuatro tipos de prestaciones:

- **Comedor Social**, cuya función es la de garantizar la alimentación diaria a personas con dificultades de índole personal o social para realizarla de forma autónoma en su domicilio. Esta prestación se desarrolla mediante vales para comidas y cenas, a través de un convenio con un Comedor Social.
- **Transporte Urbano Gratuito**, que mediante una tarjeta de acreditación proporciona el acceso a los autobuses urbanos y a las instalaciones deportivas municipales, esto último siempre que la capacidad lo permita.
- **Programa Bono-Taxi**, que consiste en vales de utilización de taxi para personas minusválidas
- **Programa de Tarjetas de Estacionamiento** para vehículos de personas minusválidas. Se renueva cada 5 años.



SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Recibir la solicitud
- Comprobar documentación y cumplimiento de requisitos
- Realizar informe social y propuesta (si prestación continuada)
- Remitir la propuesta al servicio gestor

COMEDOR SOCIAL

Supervisan la solicitud y la tramitan, resuelven y notifican.

TARJETA DE ESTACIONAMIENTO

Abren expediente, y supervisan, resuelven y notifican.

BONO-TAXI

Abren expediente, y supervisan, resuelven y notifican.

TRANSPORTE URBANO GRATUITO

Supervisan, resuelven y notifican

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Recibir la solicitud
- Comprobar documentación y requisitos
- Realizar informe social
- Remitir la propuesta al servicio gestor

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PRESTACIONES MUNICIPALES NO ECONÓMICAS PROCESOS <input type="checkbox"/> Comedor Social	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la solicitud y comprobar requisitos - Elaborar informe social (si la prestación tiene carácter continuado y no esporádico) - Remitir al recurso <p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisar la solicitud - Resolver - Notificar al interesado (si hay informe) - Facturar los vales - Hacer un seguimiento y una coordinación con la contrata 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Aux. Administrativo 	<p>Portadores de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Nº total tramitaciones Nº de comidas
<input type="checkbox"/> Tarjeta de estacionamiento (Recurso que se renueva cada 5 años)	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la solicitud - Comprobar la documentación presentada y los requisitos exigidos - Remitir al recurso <p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abrir expediente y mecanizar datos - Enviar a Diputación (comprobar datos de minusvalía, en caso de renovación) - Recibir el baremo y dictamen de concesión/denegación - Resolver la concesión - Tramitar 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Aux. Administrativo 	<p>Nº tarjetas vigentes</p>

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PRESTACIONES MUNICIPALES NO ECONÓMICAS PROCESOS <input type="checkbox"/> Bono-taxi	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la solicitud - Comprobar la documentación presentada y los requisitos exigidos - Remitir al recurso <p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abrir expediente y mecanizar datos - Comprobar el listado de exención tributaria - Enviar a Diputación - Recibir el baremo y dictamen de concesión/denegación - Resolver la concesión - Tramitar - Renovar anualmente 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Aux. Administrativo 	<p>Portadores de costes:</p> <p>Nº total tramitaciones</p>
<input type="checkbox"/> Transporte Urbano	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la solicitud - Comprobar la documentación presentada y los requisitos exigidos - Realizar informe por el Trabajador Social <p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolver - Notificar al interesado 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Aux. Administrativo 	<p>Nº total titulares</p>

SERVICIO DE AYUDA A DOMICILIO (S.A.D.)

Servicio orientado a las personas que presentan problemas para la realización de las actividades elementales de la vida diaria, proporcionándoles atención directa en el propio hogar, mediante intervenciones específicas que favorezcan su permanencia e integración en su entorno habitual y compensen su restricción de autonomía funcional.

- **Ayuda prestada en el domicilio:** consiste en proporcionar apoyo en el desempeño de actividades funcionales y de organización mediante la intervención de Trabajadores/as familiares
- **Comidas a Domicilio:** consiste en la elaboración y el reparo de la comida condimentada hasta el domicilio.
- **Servicio de tele-alarma:** sistema de transmisión, de petición de ayuda, conectado con SOS y que es activado por los usuarios en un momento de necesidad ó crisis.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Diagnosticar el caso por el Trabajador Social
- Realizar la propuesta actuación
- Tramitar cada prestación específica
- seguimiento de incidencias

TERCERA EDAD

Programas compartidos

INSERCIÓN SOCIAL

INFANCIA Y FAMILIA

COMUNIDAD AUTÓNOMA

COMIDA A DOMICILIO

Se comunica al interesado, se registra la petición concedida y se hace una planificación del recurso y una coordinación con la contrata. Finalmente se resuelve y notifica.

TELE-ALARMA

Se comunica al interesado, se realiza una coordinación con la contrata, se envían las fichas de usuarios a SOS y se gestiona el depósito de llaves, se resuelve y notifica.

S.A.D FAMILIAR

Se comunica al interesado, se realiza una coordinación del calendario de actuaciones con la contrata así como de las posibles incidencias que puedan surgir y se lleva a cabo un seguimiento de los usuarios, se resuelve y notifica.

S.A.D EDUCATIVO

Se comunica al interesado, se realiza una coordinación del calendario de actuaciones con la contrata así como de las posibles incidencias que puedan surgir y se lleva a cabo un seguimiento de los usuarios, se resuelve y notifica.



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO PROCESOS <input type="checkbox"/> Servicio de atención a Domicilio.	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticar el caso por el trabajador social. - Realizar la propuesta de actuación por el trabajador social. - Tramitar cada prestación específica. <p>A gestionar desde el recurso: <i>Por la solicitud recibida:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la propuesta de casos nuevos. - Estudiar y evaluar la propuesta. - Coordinar con la unidad de procedencia. - Dar el visto bueno el responsable. - Asignar a la contrata correspondiente según prestación. <p><i>Comunes para todas las prestaciones del SAD:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Resolver y notificar. - Contabilizar, comprobar las facturas y facturar al usuario. - Diseñar instrumentos de trabajo (bases de datos). 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 Responsable. - 1/2 Jefe Administrativo. 	<p>Portadores de costes:</p> <p>Nº Usuarios.</p>
<input type="checkbox"/> Comida a domicilio.	<p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar al interesado. - Registrar la petición concedida. - Planificar el recurso: incluir en cadena fría o caliente según patología del usuario. - Coordinar la contrata y los repartidores. - Realizar un control y seguimiento diario de las incidencias en la prestación. - Realizar un control y seguimiento semanal con las contrataas. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe Servicio. - Administrativo. - Aux. Administrativo. <p>Contratas:</p>	<p>Nº Usuarios. Nº Comidas año.</p>

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
SERVICIOS DE AYUDA A DOMICILIO PROCESOS <input type="checkbox"/> Tele alarma.	A gestionar desde el recurso: - Comunicar al interesado. - Coordinar con las contratadas de equipos y de instalación de aparatos de alarma en domicilios de usuarios. - Enviar las fichas de usuarios a la contrata y gestionar el depósito de llaves. - Realizar un control y seguimiento diario de la prestación.		Personal: Jefe Servicio: - Administrativo. - Aux. Administrativo.	Portadores de costes: Nº Titulares.
<input type="checkbox"/> SAD-Familiar. (Prevención, atención doméstica y atención personal).	A gestionar desde el recurso: - Comunicar al interesado. - Coordinar el calendario de actuaciones con la contrata. - Gestionar las incidencias en el calendario del usuario y en el de la contrata. - Realizar un control y seguimiento de los usuarios.		Personal: - Jefe Servicio. - Administrativo. - Auxiliar Administrativo. Contratas:	Nº usuarios. Nº horas.
<input type="checkbox"/> SAD-Educativo. (Educativo).	A gestionar desde el recurso: - Comunicar al interesado. - Coordinar el calendario de actuaciones con la contrata. - Gestionar las incidencias en el calendario del usuario y en el de la contrata. - Realizar un control y seguimiento de los usuarios.		Personal: - Responsable. - Auxiliar Administrativo. Contratas:	Nº usuarios. Nº horas.

EDUCACIÓN DE CALLE

Intervención dirigida a adolescentes que presentan un conjunto de indicadores de riesgo, tanto en su contexto social y familiar, como en su relación con el medio. La metodología del programa supone la presencia y contacto de los educadores con los adolescentes como elemento clave de la intervención.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Implementar el programa con el Trabajador Social.
- Captar y motivar a los/as jóvenes.
- Supervisar y hacer seguimiento del programa.

EDUCACIÓN DE CALLE

Se marcan los criterios del programa y se realiza la gestión y coordinación de la contrata.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
EDUCACIÓN DE CALLE PROCESOS <input type="checkbox"/> Educación de calle	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implementar el programa con el educador de Calle. - Captar jóvenes. - Motivar a los jóvenes. - Realizar el programa: diagnosticar y valorar a la familia. - Cerrar el caso. - Coordinar con el equipo del SSB. <p>A gestionar desde el recurso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcar criterio del programa. - Gestionar y coordinar la contrata. - Evaluar programas de prevención y promoción. - Realizar una coordinación interdepartamental. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable. <p>Contratas:</p>	<p>PORTADORES DE COSTES:</p> <p>Adolescentes atendidos.</p>

PROGRAMAS DE ATENCIÓN COMUNITARIA:
 Estos programas se definen a partir de los objetivos generales establecidos desde el propio servicio de Acción Comunitaria y se concretan en diferentes proyectos que cada equipo de los S.S.B. elabora para cada zona de actuación siguiendo el calendario escolar. Existen 3 programas comunitarios:

- Información y Sensibilización Social.
- Competencia Social y Crecimiento Personal.
- Participación Comunitaria y Apoyo Solidario.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

1. Diagnóstico de necesidades de la zona.
2. Elaboración de proyectos.
3. Proponer la contratación y seguimiento de los talleres.
4. Implementación y seguimiento de la actividad.

↑

PROGRAMAS DE ATENCIÓN COMUNITARIA

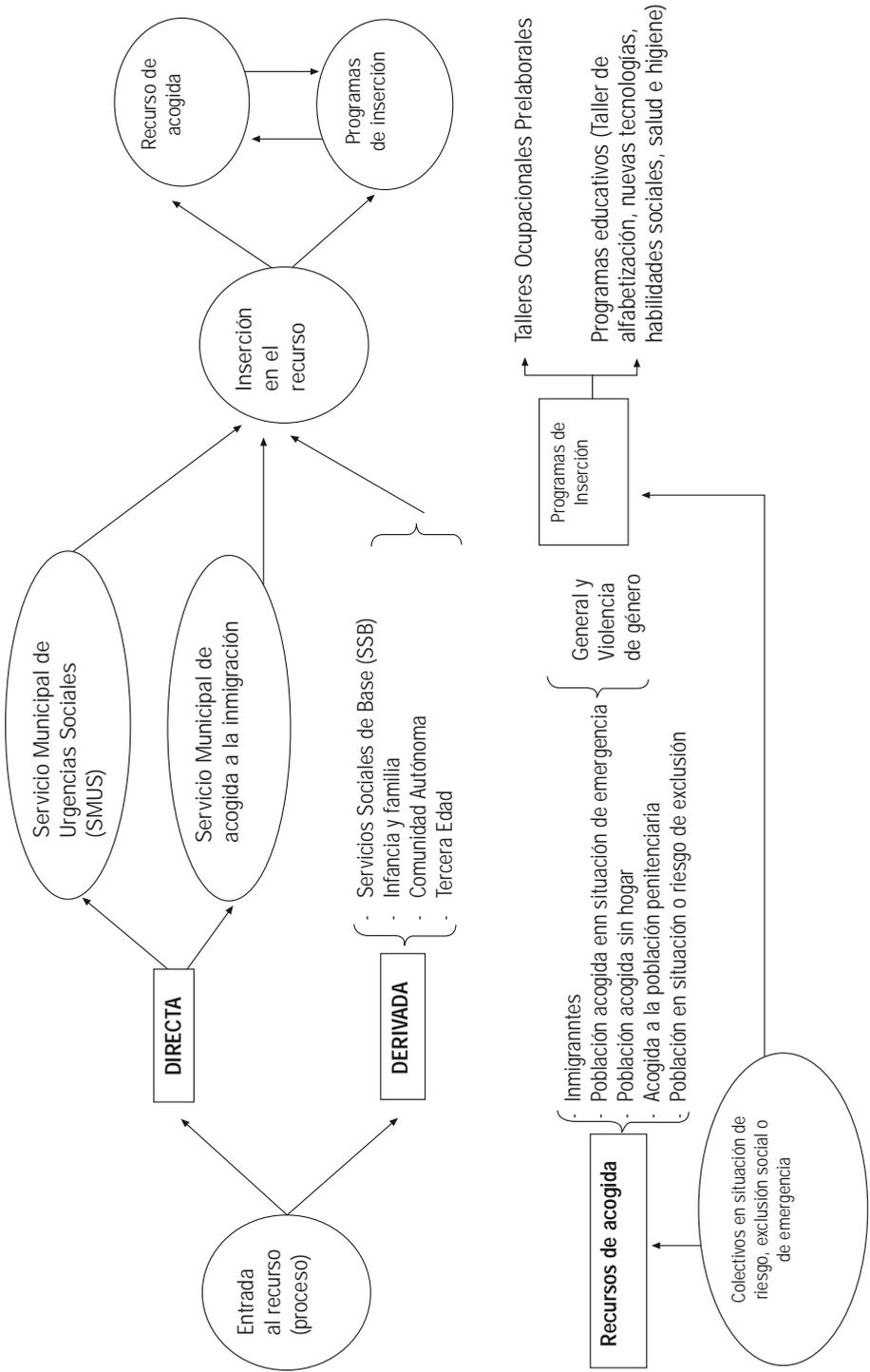
Se gestiona y planifica la programación anual que, una vez valorada por el Departamento de Servicios Sociales, será implantada en los Centros Cívicos, por ejemplo.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
PROGRAMAS DE ATENCIÓN COMUNITARIA			
PROCESOS <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Información y sensibilización social. <input type="checkbox"/> Competencia social y crecimiento personal. <input type="checkbox"/> Participación comunitaria y apoyo solidario. 	<p>A gestionar desde el SSB:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar la necesidad de la zona. • Elaborar los proyectos. • Implementar. <input type="checkbox"/> Gestión de la programación anual del SSB: • Poner en marcha el programa anual. • Planificar la programación anual. • Implantar en los Centros Cívicos. <p>A gestionar desde los recursos (para 4 años)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar las bases de la convocatoria. • Difundir la convocatoria. • Evaluar las solicitudes. • Gestionar la bolsa de proyectos. • Valorar desde el Departamento de Intervención Social. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable. <p>Contratas:</p> <p>Amortización:</p>	<p>PORTADORES DE COSTES:</p> <p>Total Participantes.</p> <p>Total actividades.</p>

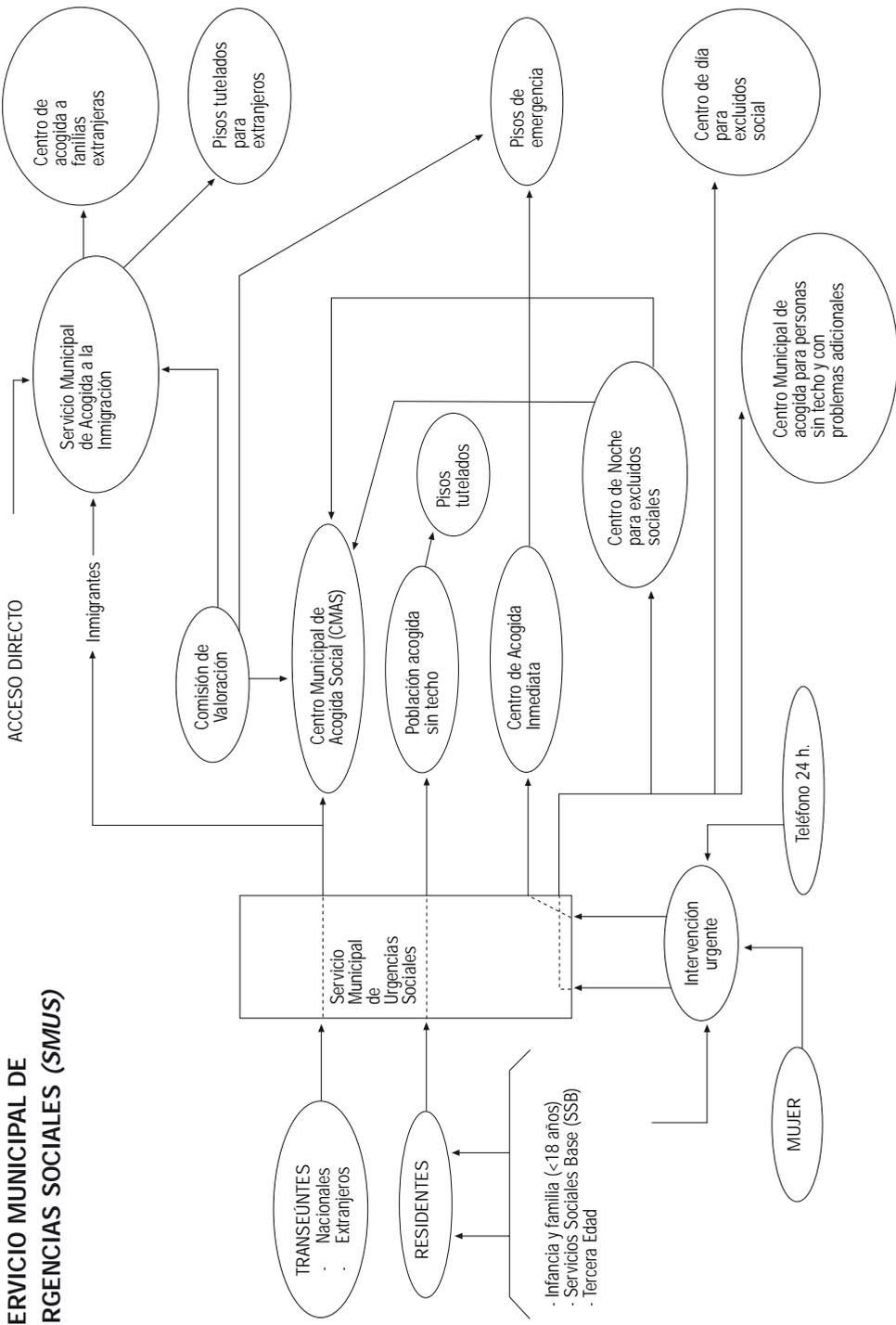
INSERCIÓN SOCIAL CATÁLOGO DE PRESTACIONES

- Servicio Municipal de Urgencias Sociales.
- Programa educación de calle para personas sin hogar.
- Servicio Municipal de Acogida a la Inmigración:
 - Asistencia jurídica.
 - Mediación.
 - Atención social.
 - Talleres de alfabetización.
 - Apoyo psicológico.
 - Servicio de traducción e interpretación.
 - Sala multicultural.
- Centro de acogida a familias extranjeras.
- Pisos tutelados para extranjeros.
- Centro Municipal de Acogida Social.
- Pisos de emergencia social polivalentes y violencia de género.
- Centro Municipal de Acogida para “ personas sin hogar.”
- Centro de acogida inmediata y teléfono de emergencias.
- Centro de acogida de noche para personas en situación de exclusión social.
- Centro de Día para personas en situación de exclusión social.
- Programa de intervención para la incorporación social.
- Taller ocupacional.
- Tienda de la solidaridad.
- Tienda de reciclado y venta de Ropa.
- Programas de actividades de inserción socio-laboral.
- Talleres de inserción socio-laboral.
- Servicio de Apoyo a Gays y Lesbianas.
- Convenio con Asociación de Sordos.
- Convenio Comedor-Social.
- Programa de derecho a la muerte digna.

INSERCIÓN SOCIAL

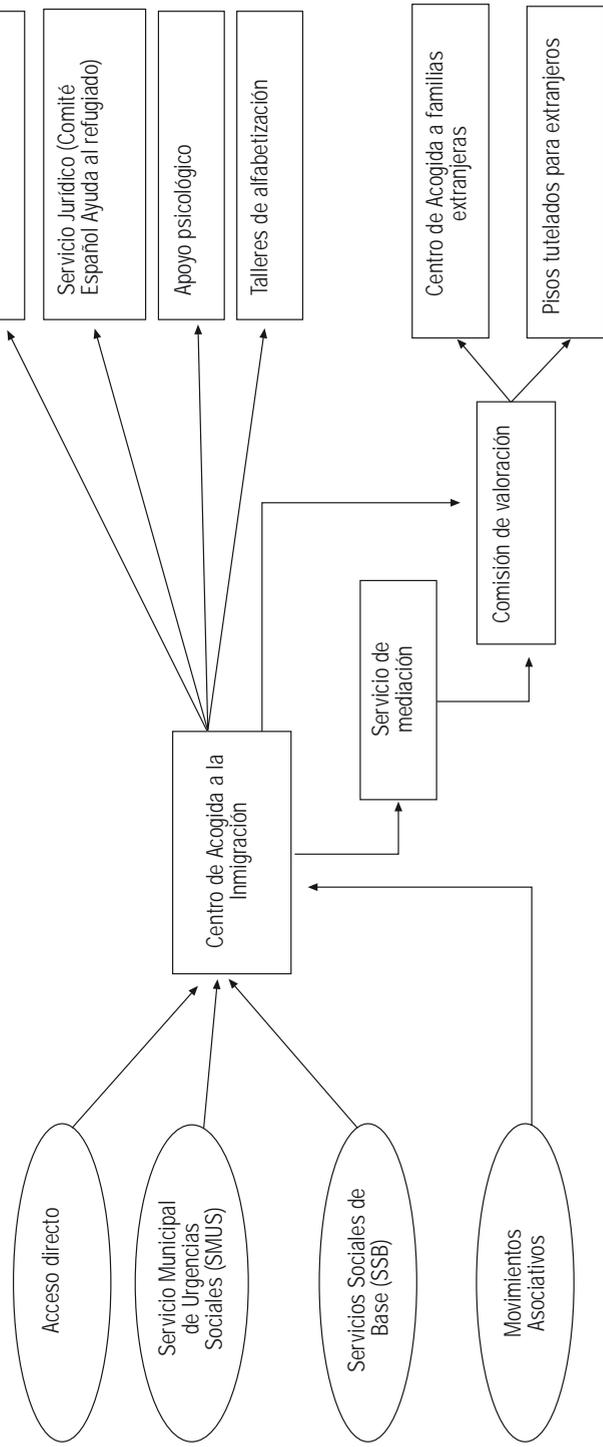


SERVICIO MUNICIPAL DE URGENCIAS SOCIALES (SMUS)



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N.º SERVICIOS
SERVICIO MUNICIPAL DE URGENCIAS SOCIALES			
PROCESOS <input type="checkbox"/> Urgencias Sociales <input type="checkbox"/> Educación de calle <input type="checkbox"/> Atención violencia de género	Trabajador Social <ul style="list-style-type: none"> · Informar, asesorar y orientar a los usuarios · Detectar y sistematizar los problemas y demandas planteadas por los usuarios · Establecer objetivos o programas de intervención 	Contratas:	PORTADORES DE COSTES: N.º total intervenciones N.º total atendidos

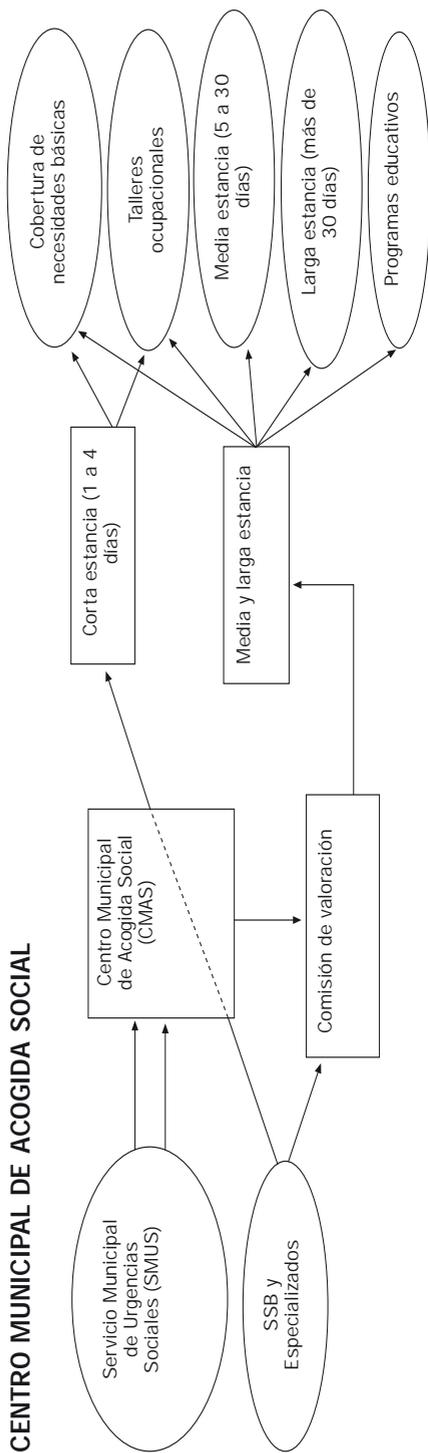
SERVICIO MUNICIPAL DE ACOGIDA A LA INMIGRACIÓN



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	N° SERVICIOS
SERVICIO MUNICIPAL DE ACOGIDA A LA INMIGRACIÓN <input type="checkbox"/> Asistencia Social. <input type="checkbox"/> Asistencia Jurídica. <input type="checkbox"/> Mediación. <input type="checkbox"/> Atención Psicológica. <input type="checkbox"/> Sala de encuentro. <input type="checkbox"/> Talleres.	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar el servicio. - Atención psicológica. 	Personal: - Psicólogo. - Conseje. Contratas: Convenios: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Personas atendidas. Atenciones realizadas.	
CENTRO DE ACOGIDA A FAMILIAS EXTRANJERAS <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo.	Responsable: - Supervisar y controlar los objetivos del Programa de Acogida. - Programar actividades sociales, lúdicas y culturales. Coordinadora: - Atender y tratar los problemas de las familias usuarias. - Informar, orientar y asesorar ante las demandas planteadas. - Gestionar y tramitar recursos. - Coordinar profesionales, colaboradores y voluntarios. Educador Social: - Controlar el cumplimiento de las normas. - Facilitar el desenvolvimiento de las familias en las redes de relación y apoyo de la comunidad. Cocinero: - Desarrollar actividades para la adquisición de hábitos culinarios. - Realización de las compras con los usuarios. - Preparación de las comidas con la colaboración de los usuarios.	Personal: Contratas: Convenios: - Asociación Afroamericana, por ejemplo. Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Personas atendidas.	

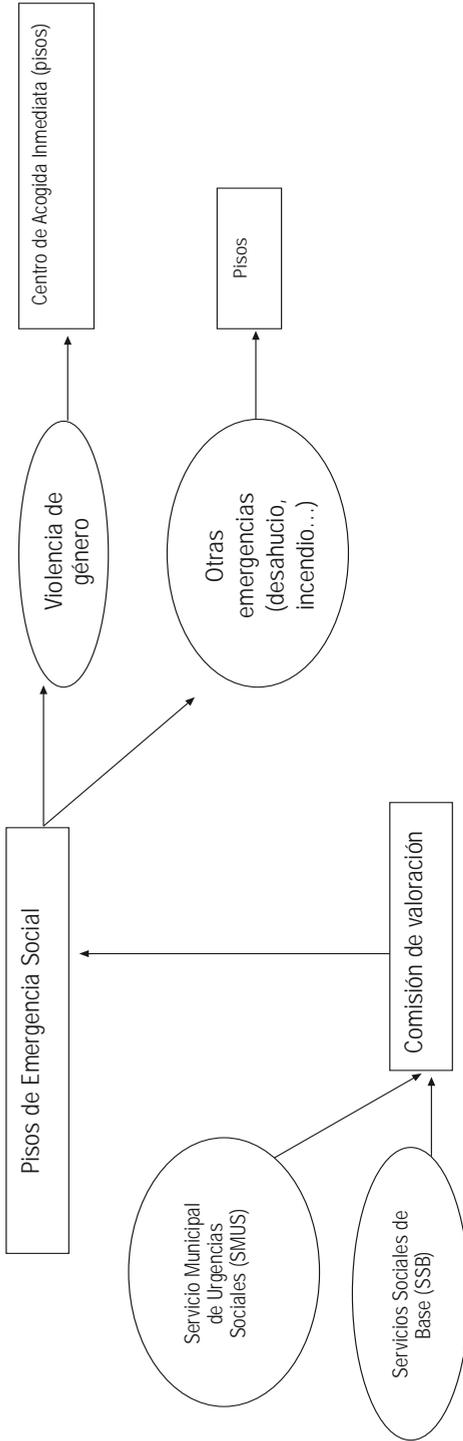
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>PISOS TUTELADOS PARA EXTRANJEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo. 	<p>Funciones de coordinación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestionar el Programa de Acogida en el piso tutelado. - Supervisar y controlar los objetivos del programa en todas las iniciativas puestas en marcha en el piso. - Proponer al Departamento de Servicios Sociales iniciativas para el mejor funcionamiento del piso tutelado. - Programar las actividades sociales, lúdicas y culturales. <p>Monitor responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar el cumplimiento de las normas del piso. - Apoyar psicológicamente a los usuarios que lo necesiten. - Supervisar la consecución de los objetivos que tienen los usuarios en el plan de trabajo. - acudir a las reuniones periódicas con el resto del equipo. 	<p>Personal:</p> <p>Contratas:</p> <p>Convenios:</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Personas atendidas.</p>

CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL



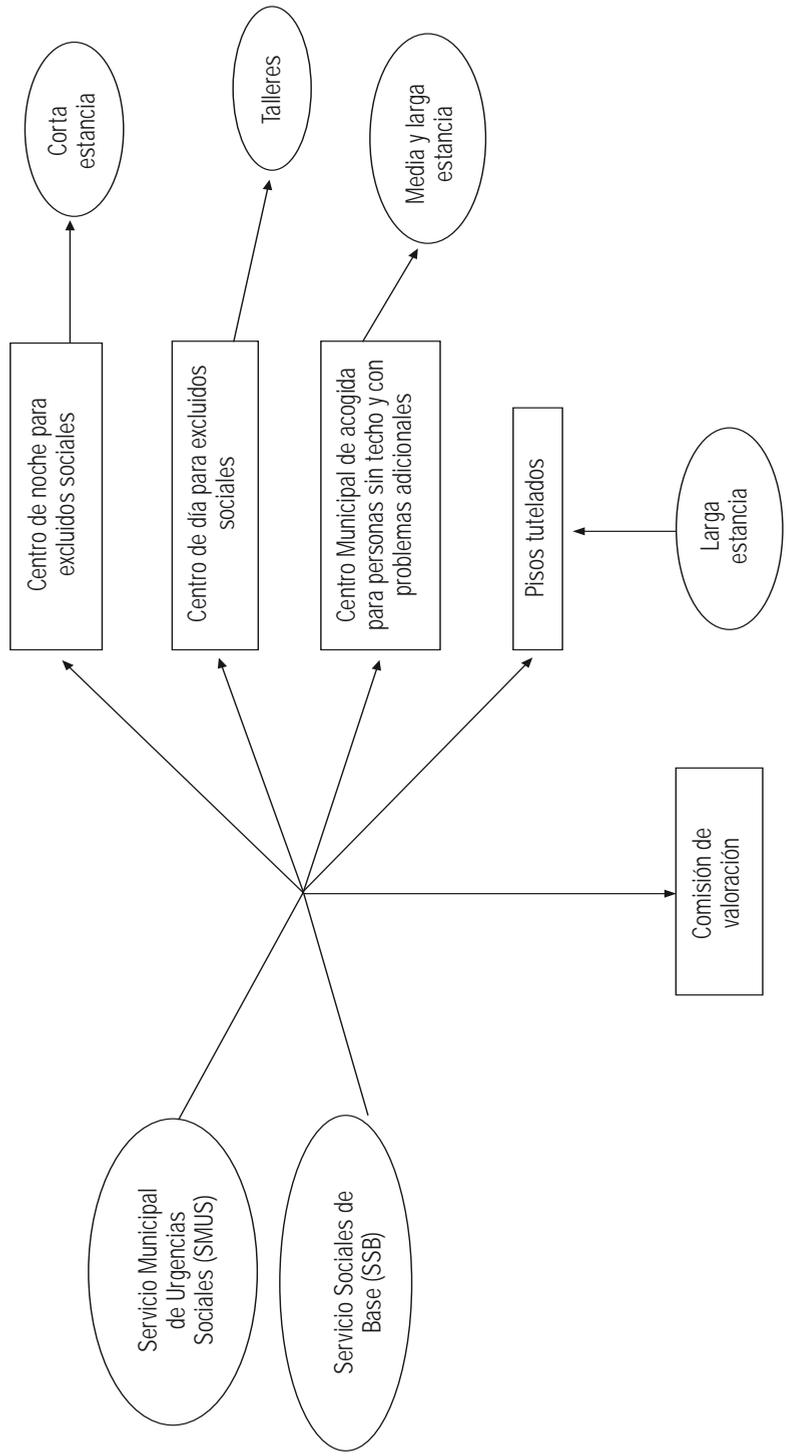
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA SOCIAL <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo.	Responsable: - Organizar y gestionar el funcionamiento de las actividades diarias del centro. - Hacer seguimiento de la gestión diaria. Trabajador/a Social: - Prestar atención inmediata de las necesidades sociales de los usuarios. - Realizar seguimiento y coordinación en la atención integral del usuario. - Gestionar ayudas económicas u otros recursos. Educador/a Social: - Realizar seguimiento individualizado del itinerario de inserción de las personas acogidas en procesos de media, larga estancia. - Hacer programación, seguimiento y evaluación de talleres. Guardas: - Vigilancia del centro. Operarios de limpieza - camareros: - Limpieza. - Servicio de comedor.	Personal: - Responsable. - Educador Social. - Aux. Administrativo. - Guardas. Contratas: - Monitoraje. - Peluquería. - Cocina. Amortización de inversiones:	Portadores de costes: N.º de pernoctaciones. Corta estancia. Media estancia. Larga estancia.

POBLACIÓN ACOGIDA EN SITUACIÓN DE EMERGENCIA



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PISOS DE EMERGENCIA SOCIAL POLIVALENTES Y VIOLENCIA DE GÉNERO			
<input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo.	Gestión del responsable: <ul style="list-style-type: none"> - Planificar y gestionar la vivienda. - Realizar seguimiento de las viviendas. - Acompañar y hacer seguimiento de los usuarios. - Coordinarse con el Trabajador Social de referencia. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador Social. Contratas: <ul style="list-style-type: none"> - Amortización de inversiones: 	Portadores de costes: <ul style="list-style-type: none"> - Pisos. - Familias usuarias.

POBLACIÓN ACOGIDA SIN TECHO



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>CENTRO MUNICIPAL DE ACOGIDA PARA SIN HOGAR</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo. 	<p>Gestión del responsable</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el contenido del Convenio y las líneas directrices y objetivos de este recurso. - Hacer seguimiento del convenio, prestar apoyo técnico y de recursos. - Coordinarse con los servicios de referencia y hacer seguimiento de las personas. - Realizar valoración y hacer seguimiento de los usuarios. - Participar en las Comisiones de Valoración. - Proporcionar equipamiento al recurso. - Supervisar la correcta prestación del Servicio y la actividad de la casa. - Supervisar la labor del equipo de trabajo. - Tomar decisiones inmediatas y resolver eventualidades o conflictos. - Elaborar el proyecto y la memoria. - Participar y dirigir las reuniones semanales del equipo. - Coordinarse con otros servicios y profesionales. - Acoger inicialmente al usuario. - Atender a cada usuario. - Informar a los usuarios de los recursos existentes. - Hacer seguimiento de los usuarios y ser referente educativo. - Recibir y ubicar en la casa a nuevos usuarios. - Acompañar y apoyar a los usuarios. - Supervisar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de cada usuario. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefatura del Servicio. - Trabajador/a Social. <p>Contratas:</p> <p>Convenios</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Total usuarios. Nuevos usuarios. Usuarios con seguimiento.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>PISOS TUTELADOS PROBLEMAS DE INSERCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el contenido de los Convenios y las líneas directrices y objetivos de estos Recursos. - Hacer seguimiento de los convenios, prestar apoyo técnico y de recursos. - Coordinarse con los servicios de referencia y hacer seguimiento de las personas (Técnico). - Realizar valoración y hacer seguimiento de los usuarios. - Participar en las Comisiones de Valoración (Técnico). - Dar Visto Bueno a las propuestas de acceso, salida del recurso, etc. (Jefatura). - Proporcionar equipamientos a los recursos. - Supervisar la correcta prestación del Servicio y la actividad de la casa. - Representar al servicio y el departamento en otras instituciones. - Realizar seguimiento y evaluación de la gestión y consecución de objetivos. - Responsabilizarse del funcionamiento del Programa. - Coordinarse con el Servicio de Inserción para la recepción de nuevos casos. - Informar al equipo de educadores sobre medidas tutoriales determinadas en cada caso. - Recibir y ubicar en el piso a nuevos usuarios. - Acompañar y apoyar a los usuarios. - Supervisar el cumplimiento de los compromisos adquiridos por parte de cada usuario. 		<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador/a Social de Inserción. - Jefatura del Servicio. <p>Contratas:</p> <p>Convenios</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Viviendas.</p> <p>Total usuarios.</p>

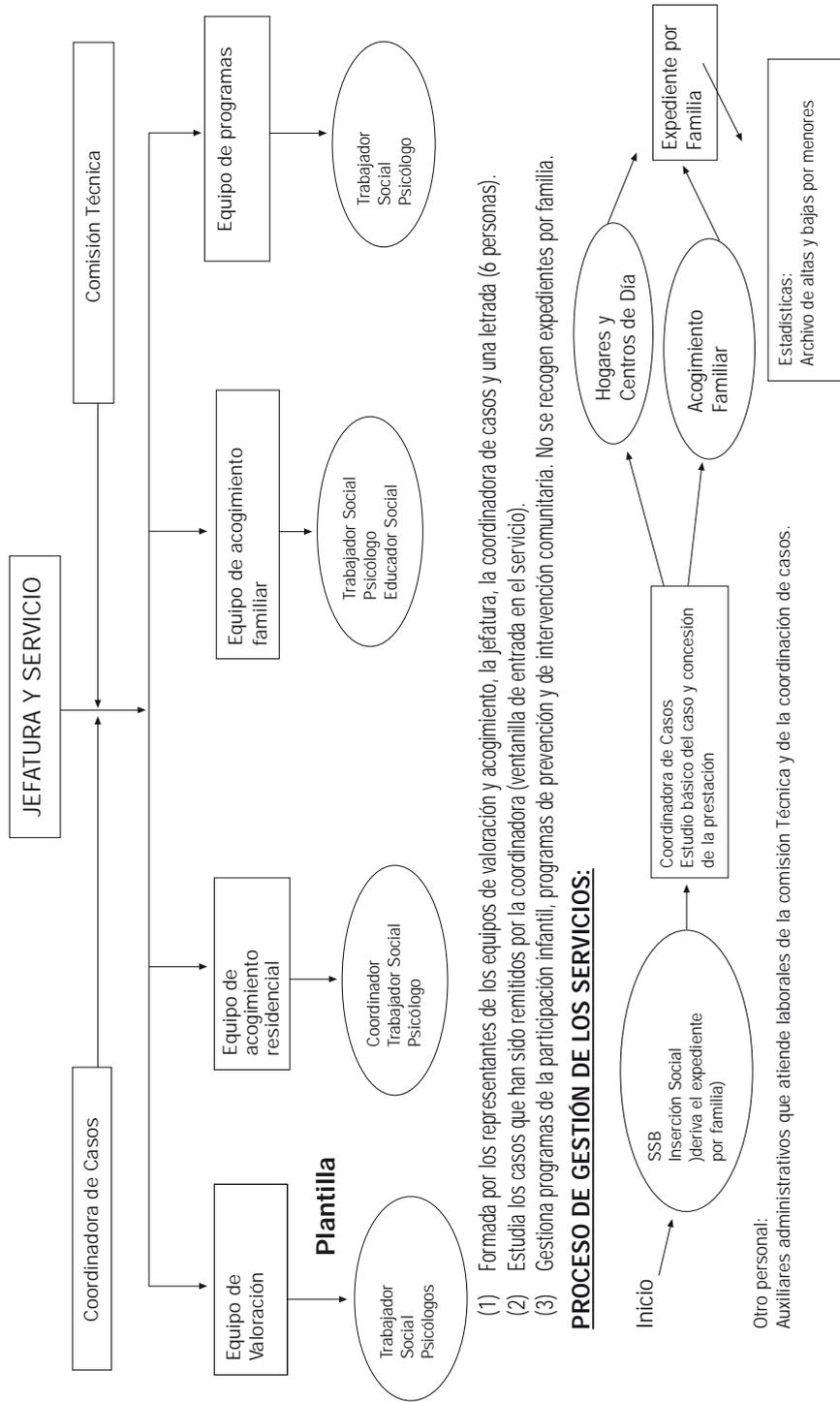
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>CENTRO DE ACOGIDA DE NOCHE PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento. <input type="checkbox"/> Programa educativo. 	<p>CENTRO DE ACOGIDA DE NOCHE PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el marco teórico del recurso y las líneas directrices y objetivos de estos Recursos. - Hacer seguimiento del contrato, prestar apoyo técnico y de recursos. - Coordinarse con los servicios de referencia y hacer seguimiento de las personas. - Realizar valoración y hacer seguimiento de los usuarios. - Participar en las Comisiones de Valoración. - Dar Visto Bueno a las propuestas de acceso, salida del recurso, etc. - Proporcionar equipamientos al recurso. - Supervisar la correcta prestación del Servicio. - Vigilar el centro. - Acoger e informar a quienes acceden al centro. - Mediar y resolver conflictos. - Hacer coordinación con los Servicios Sociales Municipales y realizar propuestas respecto a personas usuarias. - Coordinar el equipo de monitorizado. - Informar al servicio de Inserción Social del desarrollo de la actividad del Centro y de las incidencias que se puedan producir. - Hacer seguimiento de los usuarios y ser referente educativo. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador/a Social. - Jefatura del Servicio. <p>Contratas:</p> <p>Convenio:</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Plazas.</p> <p>Total usuarios.</p>

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>CENTRO DE DÍA PARA PERSONAS EN SITUACIÓN DE EXCLUSIÓN SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Alojamiento - Programa educativo. <input type="checkbox"/> Apoyo individual. <input type="checkbox"/> Iniciar itinerarios de inserción socio-laboral tutelada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el contenido del Convenio y las líneas directrices y objetivos de este Recurso, junto a los técnicos de diputación y de la Comisión Ciudadana anti-Sida. - Hacer seguimiento del convenio, prestar apoyo técnico y de recursos. - Coordinarse con los servicios de referencia y hacer seguimiento de las personas. - Coordinar con la Diputación y la entidad gestora la actividad del centro. - Participar en las Comisiones de Valoración. - Supervisar la correcta prestación del Servicio y la actividad del centro. - Representar al servicio y el departamento en otras instituciones. - Responsabilizarse del centro. - Organizar las actividades generales del centro. - Coordinación del equipo de trabajo del centro. - Informar al ayuntamiento y diputación sobre la marcha del centro. - Organizar y vehicular usuarios a los talleres de formación. - Atender, informar y asesorar. - Tramitar y gestionar prestaciones y servicios. - Coordinación con los servicios sociales municipales. - Acoger al usuario. - Intervenir terapéutica-educativamente. - Controlar y tutelar a los usuarios. - Informar sobre otros servicios sociales de la comunidad para conseguir su acercamiento. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefatura. - Técnico. <p>Contratas:</p> <p>Convenio:</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Personas atendidas.</p>	

INFANCIA Y FAMILIA CATÁLOGO DE PRESTACIONES

- Terapia Familiar.
- Mediación Familiar.
- Espacio y Vida.
- Centros de Día.
- Hogar Funcional.
- Programa de Desvinculación.
- Acogimiento Familiar.
- Valoración de Familias Acogedoras.
- Servicio de Visitas de Menores.
- Programa de Prevención Secundaria.
- Campañas de Prevención de Abusos Sexuales a Menores.
- Programa de Participación Infantil.
- Valoración de Casos.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE INFANCIA Y FAMILIA



- (1) Formada por los representantes de los equipos de valoración y acogimiento, la jefatura, la coordinadora de casos y una letrada (6 personas).
- (2) Estudia los casos que han sido remitidos por la coordinadora (ventanilla de entrada en el servicio).
- (3) Gestiona programas de la participación infantil, programas de prevención y de intervención comunitaria. No se recogen expedientes por familia.

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS SERVICIOS:

Otro personal:
Auxiliares administrativos que atiende laborales de la comisión Técnica y de la coordinación de casos.

SERVICIOS DE APOYO A LA FAMILIA (I)

TERAPIA FAMILIAR:

Por medio de una intervención psicoterapéutica especializada, se trabaja con familias en crisis a fin de promover recursos que puedan incrementar sus habilidades relacionales, de educación y crianza con sus hijos.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Atender al usuario.
- Recibir y valorar la solicitud.
- Realizar propuesta actuación.

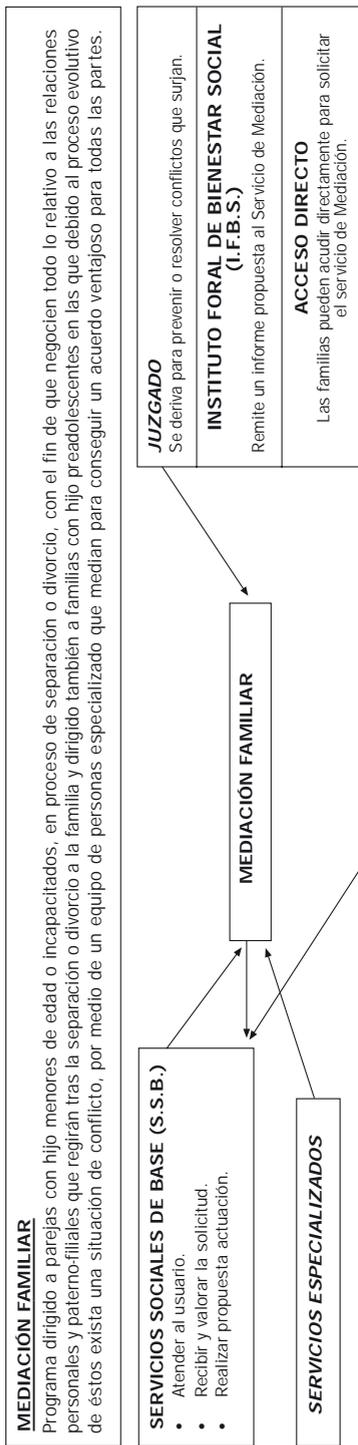
TERAPIA FAMILIAR

- Recibir el informe – propuesta.
- Derivación del caso al equipo de terapia contratado.
- Coordinación con el equipo contratado.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS

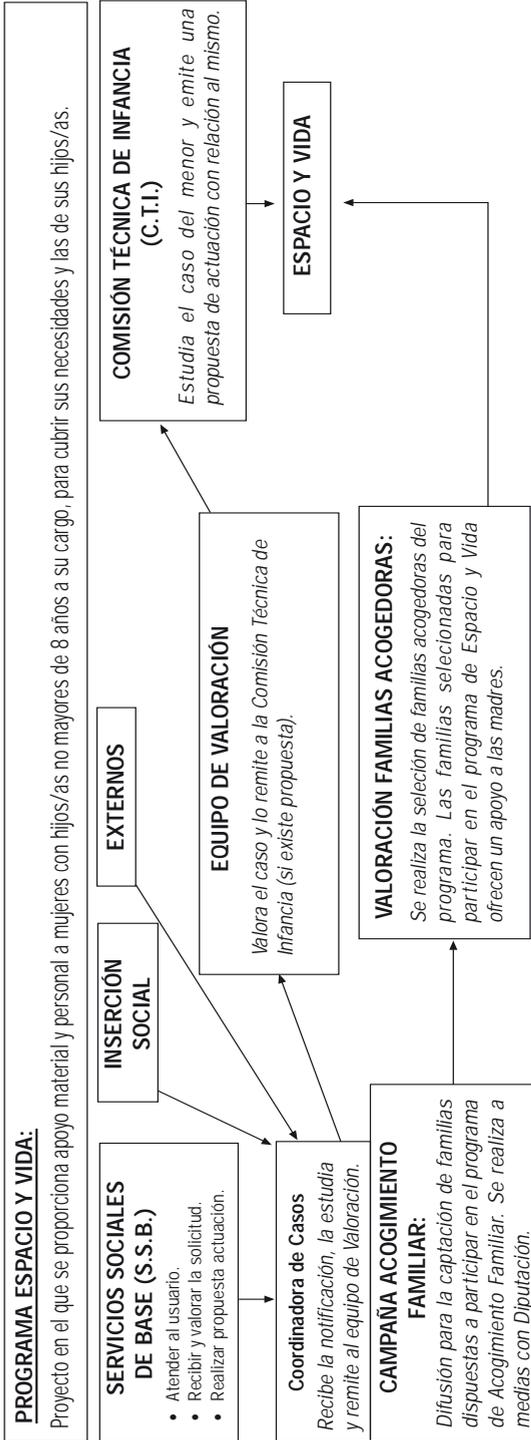
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<input type="checkbox"/> Terapia Familiar	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir el informe-propuesta del Trabajador Social. - Confeccionar la carpeta con la documentación y registrar en base de datos. - Derivar el caso al equipo de terapia. - Coordinar el trabajo trimestral con el equipo terapéutico. - Recibir la documentación familiar con la evaluación del equipo de terapia. - Dar el Visto Bueno a la documentación. - Codificar en base de datos. - Cerrar el caso. <p><i>Actividades comunes para Mediación y Terapia Familiar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el pliego de condiciones para la contratación del equipo (propuesta). - Contabilizar, supervisar facturas y elaborar el informe de visto bueno. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo <p>Contratas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabinetes Privados <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Familias atendidas Menores Sesiones

SERVICIOS DE APOYO A LA FAMILIA (II)



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
MEDIACIÓN FAMILIAR <input type="checkbox"/> Información <input type="checkbox"/> Mediación pareja <input type="checkbox"/> Mediación padres-hijos	<ul style="list-style-type: none"> - Informar y atender al usuario. - Entrevistar y recoger información. - Entregar la documentación para solicitar el recurso. - Inscribir en el programa de mediación (para usuarios que aceptan la mediación). - Elaborar el informe (excepto si procede de SSB). - Confeccionar la carpeta con la documentación y registrar en base de datos. - Derivar el caso al equipo mediador. - Coordinar el trabajo semanalmente con el equipo mediador. - Recibir la documentación familiar con la evaluación del equipo mediador. - Dar el visto bueno a la documentación. - Codificar en base de datos. - Hacer seguimiento semestral de cada familia para comprobar el cumplimiento del acuerdo. - Cerrar el caso (al año). - Difundir el programa. <p><i>Actividades comunes para Mediación y Terapia Familiar:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el pliego de condiciones para contratar el equipo (propuesta). - Contabilizar contablemente: supervisar facturas y elaborar el informe de visto bueno. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Trabajador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Familias atendidas información Familias Solicitantes

SERVICIOS DE APOYO A LA FAMILIA (III)

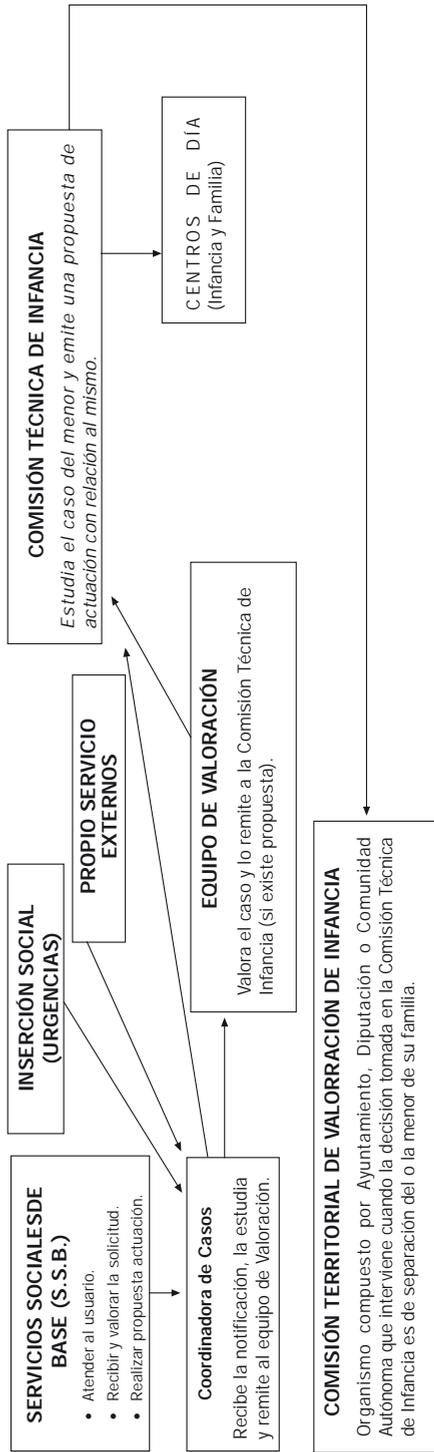


PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
ESPACIO Y VIDA <input type="checkbox"/> Espacio y vida.	<ul style="list-style-type: none"> - Pre-ingresar en el programa (valorar la situación). - Ingresar en el programa. - Elaborar el plan de trabajo. - Intervenir y hacer seguimiento. - Coordinarse con la asociación. - Dar de alta en la prestación. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Educador Social. - Trabajador Social. Contratas: Informes valorados positivamente.	Portadores de costes: <ul style="list-style-type: none"> - Informes considerados - Informes valorados positivamente.

SERVICIOS DE APOYO AL COLECTIVO DE MENORES (I)

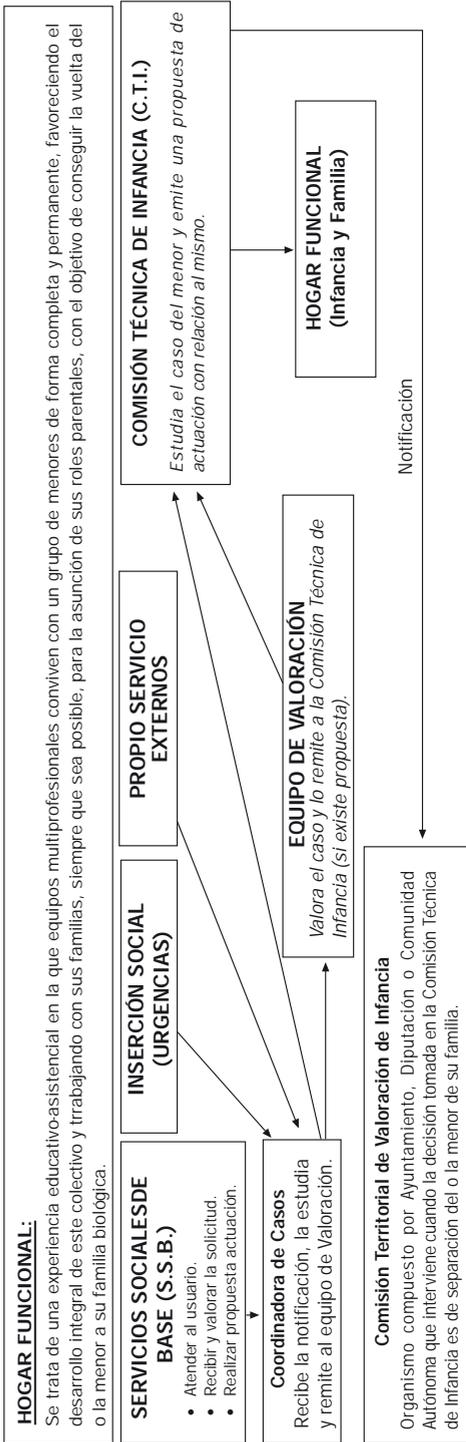
CENTROS DE DÍA:

Este recurso proporciona una experiencia educativa de tipo convivencial, en el que una pareja mixta de educadores convive durante unas horas al día en periodo extraescolar con un grupo de diez menores, favoreciendo su desarrollo integral, así como apoyando y trabajando con la familia a fin de posibilitar la asunción de los roles parentales en su integridad.



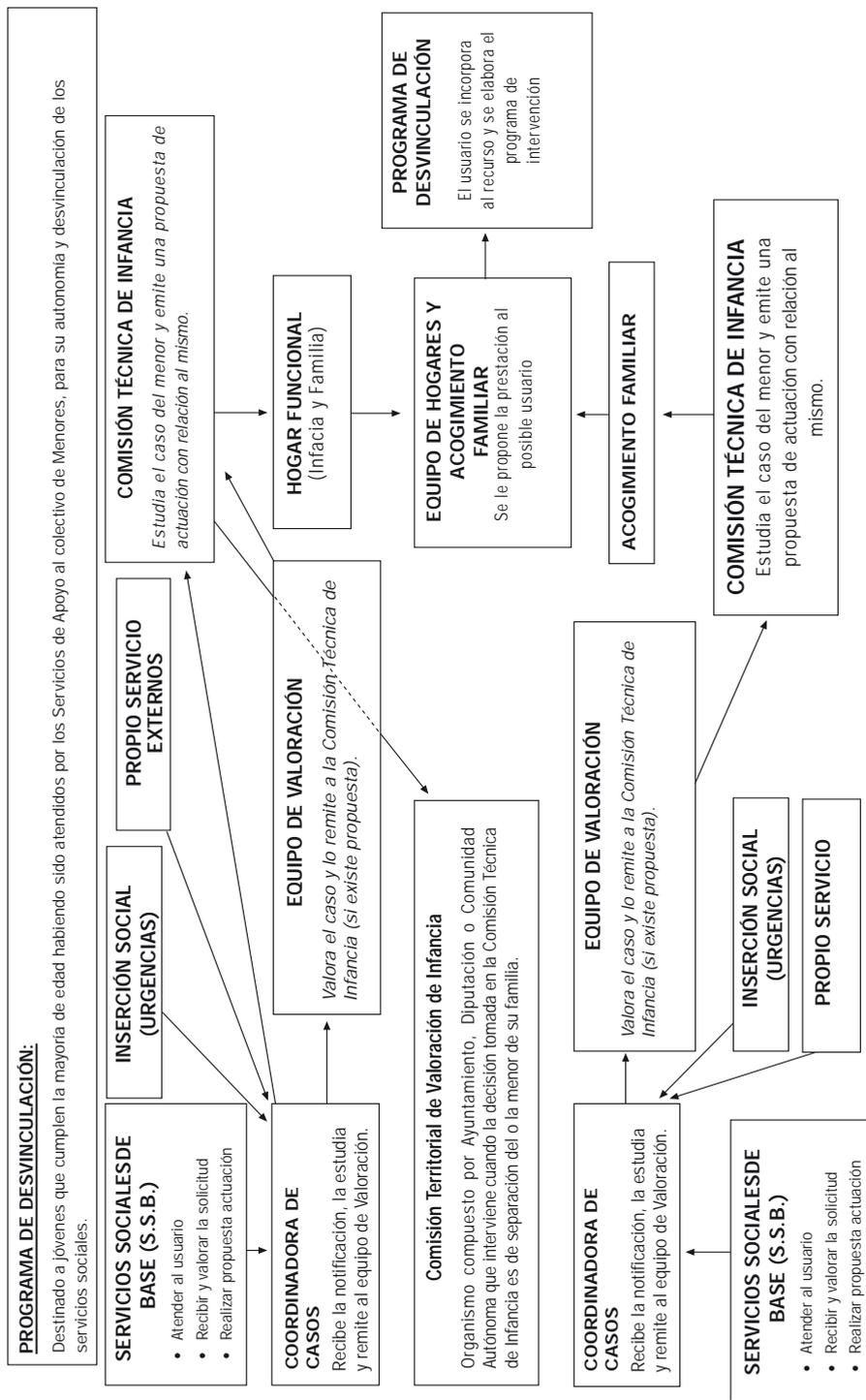
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
CENTROS DE DÍA <input type="checkbox"/> Centros de Día. <input type="checkbox"/> Centro de Día Prelaboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir el caso por parte del equipo de centros de día. - Estudiar y explicar el caso al Comité Coordinador. - Realizar reunión conjunta de la familia y el equipo de valoración y de centros para dar consentimiento, excepto casos de tutela. - Elaborar el Plan de Integración. - Presentar el caso al equipo del centro de día. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador Social. - Responsable. - Psicólogo. Contratas: Amortización de inversiones.	Portadores de costes: Menores atendidos.

SERVICIOS DE APOYO AL COLECTIVO DE MENORES (II)



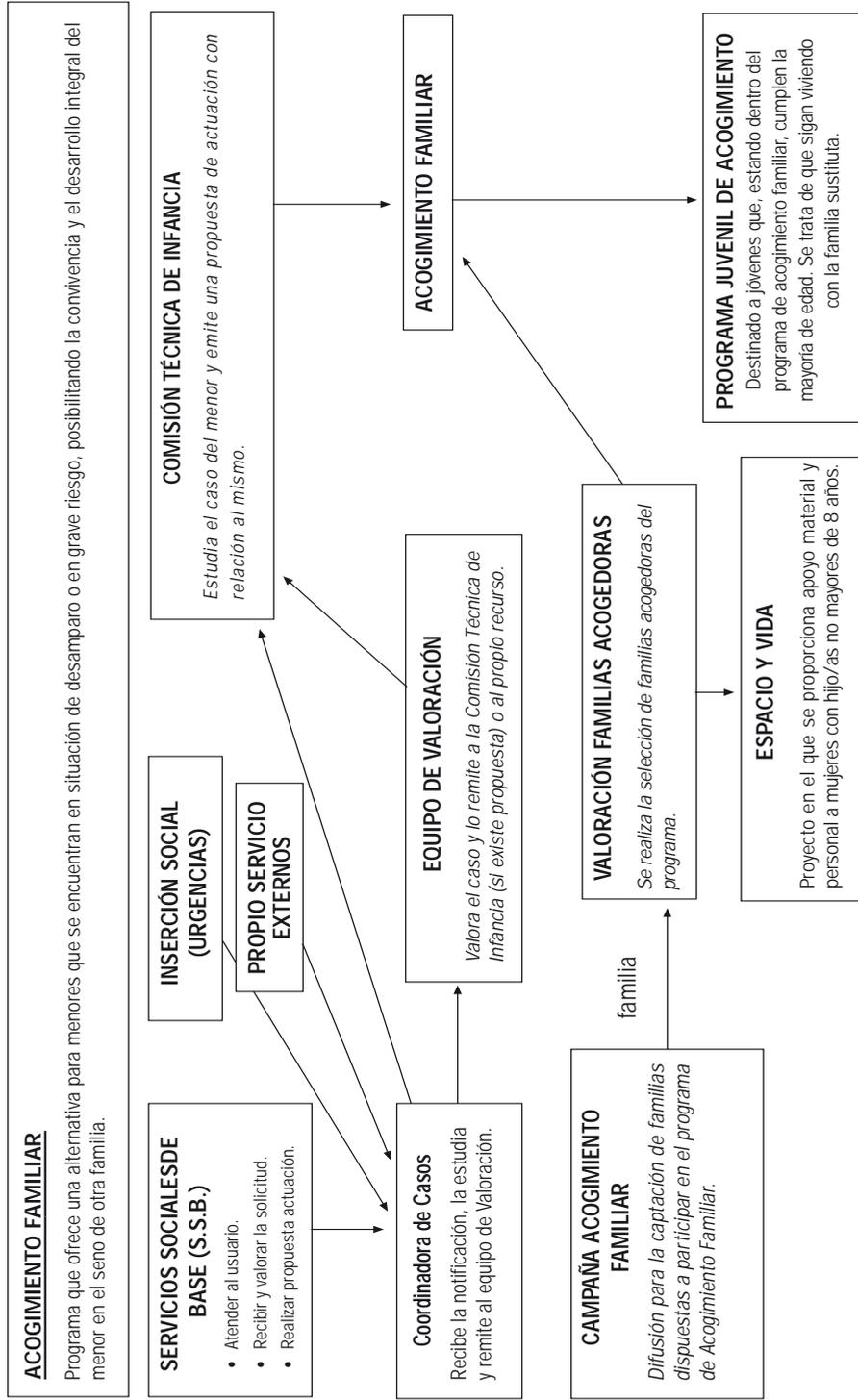
PRESTACIÓN		ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
HOGARES FUNCIONALES <input type="checkbox"/> Hogares Funcionales.		<ul style="list-style-type: none"> - Recibir el caso por parte del equipo de hogares. - Estudiar y explicar el caso al Comité Coordinador. - Realizar reunión conjunta de la familia y el equipo de valoración y de hogares para dar consentimiento, excepto casos de tutela. - Elaborar el Plan de Integración. - Presentar el caso al equipo del hogar. - Entregar la valoración y la documentación. - Hacer seguimiento quincenal del equipo de hogares. - Realizar seguimiento y coordinación con las contratas. 		Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador Social - Psicólogo - Responsable Contratas: Amortización de inversiones.	Portadores de costes: Hogares atendidos Usuarios atendidos

SERVICIOS DE APOYO AL COLECTIVO DE MENORES (III)



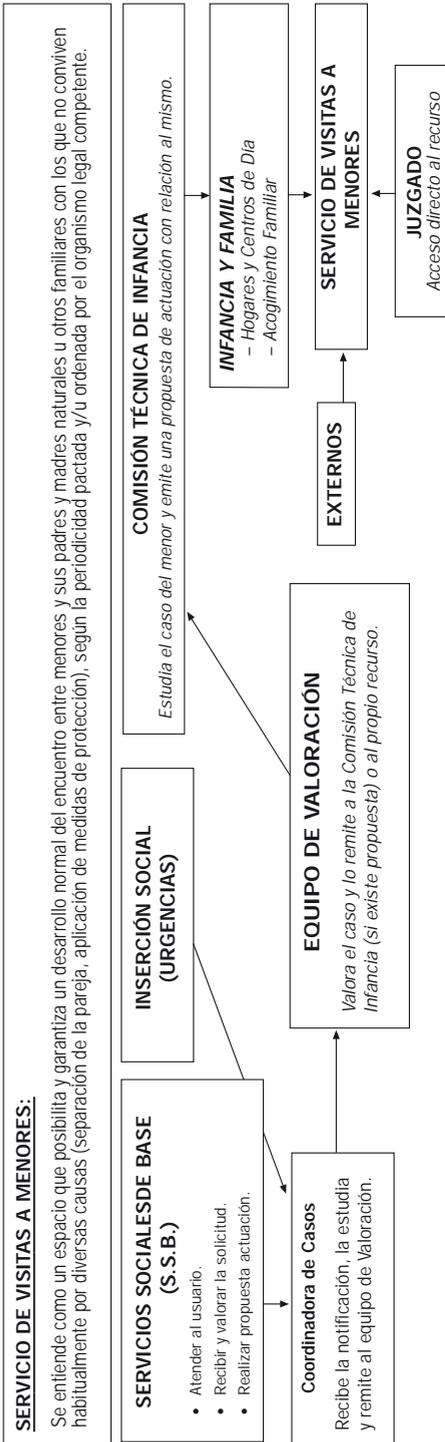
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>PROGRAMA destinado a jóvenes que cumplen la mayoría de edad dentro de hogares, para su autonomía y desvinculación de los servicios sociales.</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de desvinculación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar y proponer la prestación al posible usuario. - Incorporar al usuario a la prestación. - Abrir expediente unipersonal. - Elaborar el programa de intervención y definir los recursos asignados. - Realizar seguimiento y coordinación de los casos. - Valorar. - Cerrar el caso. - Contabilizar facturas. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones:</p> <p>Otros recursos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAD educativo. - Atenciones sociales. - Contratos prestación de servicios. - Material técnico. 	<p>Portadores de costes:</p> <p>Jóvenes atendidos.</p>

SERVICIOS DE APOYO AL COLECTIVO DE MENORES (IV)



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>PROGRAMA DESTINADO A JÓVENES QUE CUMPLEN LA MAYORÍA DE EDAD DENTRO DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO FAMILIAR</p> <p><input type="checkbox"/> Programa de acogimiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar cada caso. - Presentar el programa. - Hacer seguimiento (lo realiza el educador). - Baja en el recurso. - Evaluar la prestación. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Educador Social. - Trabajador Social. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones.</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Menores atendidos.</p>
<p>ACOGIMIENTO FAMILIAR</p> <p><input type="checkbox"/> Familia sustituta.</p> <p><input type="checkbox"/> Familia sustituta institucionalizada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Analizar indicadores y determinar tipología. - Buscar a la familia adecuada. - Informar a la familia acogedora. - Proceso de adaptación del acogimiento. - Plan de trabajo del acogimiento. - Baja en el recurso. - Evaluar la prestación. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Educador Social. - Trabajador Social. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones.</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Menores atendidos.</p>
<p>CAMPAÑA DE ACOGIMIENTO FAMILIAR</p> <p><input type="checkbox"/> Campaña de acogimiento familiar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Preparar la campaña. - Coordinarse con Cruz Roja, Diputación y contrata. - Elaborar el convenio de colaboración. - Hacer seguimiento durante la ejecución de la campaña. - Evaluar de manera continua y final (memoria). - Hacer seguimiento económico. - Posibilitar la contratación con otros servicios. - Profundizar tras la campaña, con las familias interesadas (entrevista). 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Educador Social. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones.</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Casos gestionados.</p>
<p>VALORACIÓN DE FAMILIAS ACOGEDORAS</p> <p><input type="checkbox"/> Valoración de Familias Acogedoras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar familias acogedoras. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Trabajador Social. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones.</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Familias acogedoras seleccionadas.</p>

SERVICIOS DE APOYO AL COLECTIVO DE MENORES (V)



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
SERVICIO DE VISITAS DE MENORES <input type="checkbox"/> Visita abierta con/sin acompañamiento. <input type="checkbox"/> Visita cerrada.	- Recibir la solicitud. - Tomar contacto con el interesado. - Seguir diariamente las visitas. - Cerrar el caso. - Coordinarse con el equipo educativo (contrata) y con los servicios derivantes del caso. - Hacer seguimiento económico y realizar informes. - Preparar el contrato anual de gestión.	Personal: - Educador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Menores atendidos.

SERVICIOS DE APOYO A LA COMUNIDAD (I)

PROGRAMA DE PREVENCIÓN SECUNDARIA:

Proyecto de prevención orientado a la dotación de competencias a padres y madres, con el objeto de compensar los déficits que presenta el medio familiar, paliando la instauración y la cronificación de pautas de crianza inadecuadas.

SERVICIOS SOCIALES DE BASE (S.S.B.)

- Atender al usuario.
- Recibir y valorar la solicitud.
- Realizar propuesta actuación.

SERVICIOS ESPECIALIZADOS:

Emite una propuesta de talleres o de la problemática cuando lo consideren oportuno.

PROGRAMA PRÓLOGO:

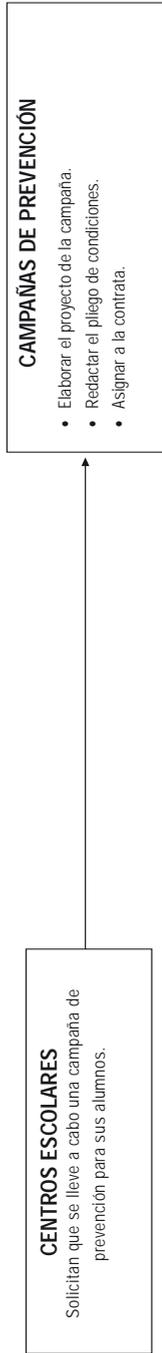
Reciben la propuesta de talleres o de la problemática y planifican el taller.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PROGRAMA DE PREVENCIÓN SECUNDARIA: <input type="checkbox"/> Talleres de prevención.	- Recibir la propuesta de talleres o de la problemática. - Planificar el taller. - Asignar la contrata para realizar el taller. - Hacer seguimiento del trabajo y coordinarse con la contrata. - Realizar la convocatoria y gestionar el pliego para contratas (cada 4 años).	Personal: - Trabajador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Participantes

SERVICIOS DE APOYO A LA COMUNIDAD (II)

CAMPAÑA DE PREVENCIÓN DE ABUSOS SEXUALES A MENORES

El objeto general del programa es la realización de tareas de información, formación y asesoría para la prevención del maltrato infantil y los abusos sexuales a menores.



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
CAMPAÑAS DE PREVENCIÓN de abusos sexuales a menores			
<input type="checkbox"/> Campañas de prevención.	- Elaborar el proyecto de la campaña. - Redactar el pliego. - Asignar a la contrata. - Hacer seguimiento con la contrata.	Personal: - Trabajador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Participantes.

SERVICIOS DE APOYO A LA COMUNIDAD (III)

PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN INFANTIL:

Espacio destinado a niños y adolescentes de 0 a 16 años, a través del cual pueden expresar sus dudas, deseos, quejas, sentimientos sobre cualquier tema relacionado con la ciudad y/o problemas que les afecten o preocupen o, en relación a otros compañeros o personas adultas. Este Programa intenta que se hagan efectivos dos de los derechos de los niños:

- El Derecho a los niño/as primero: a que las decisiones que les afecten sean tomadas desde las necesidades de los niños.
- El Derecho a la Participación: a que sus opiniones sean tenidas en cuenta en aquellos temas que les afecten.

CENTROS CÍVICOS (BUZONES)

En los Centros Cívicos se ubican los buzones donde los menores de 0 a 16 años podrán depositar sus cartas que, posteriormente, serán remitidas al Dpto. Infancia y Familia (Programas de Participación Infantil).

CENTROS ESCOLARES

Solicitan que se realicen actividades de participación infantil para sus alumnos.

PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN INFANTIL

El equipo de Programas, intentará canalizar las inquietudes, quejas y problemas de los menores y de esta forma generar un espacio de participación.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN INFANTIL			
<input type="checkbox"/> Programa participación infantil.	- Recibir las cartas infantiles. - Incorporar en base de datos. - Contestar las cartas o derivar.	Personal: - Trabajador Social. Contratas:	Portadores de costes: Usuarios atendidos.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	N° SERVICIOS
VALORACIÓN DE CASOS PROCESO <input type="checkbox"/> Valoración de casos.	<p>1. Recibir los expedientes y planificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir la hoja de notificación. - Hacer reunión semanal del equipo para la valoración de casos. - Estudiar la información que aporta la notificación. - Tomar decisión sobre el tipo de valoración a realizar sobre cada caso. - Asignar individualizadamente el caso (1 Trabajador Social + 1 Psicólogo). - Notificar al SSB las pautas de intervención. <p>2. Valorar el caso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer reunión conjunta del responsable del caso en el equipo de valoración y del SSB para aceptar la valoración. - Aceptar por parte de la familia. - Derivar el caso al equipo contratado para valorar. - Hacer seguimiento y coordinación individualizada de cada caso con el equipo contratado. - Hacer reunión conjunta del SSB, el equipo contratado y del responsable del caso en valoración para presentar a la familia. - Enviar desde la contrata al responsable del caso el informe de valoración. <p>3. Elaborar el Plan de Casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el informe-propuesta por parte del responsable del caso. - Remitir el caso a la Comisión Técnica y presentar el mismo. - Asesorar. - Coordinación con el equipo contratado. - Bases de datos. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Trabajador Social. <p>Contratas:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Menores atendidos.</p>

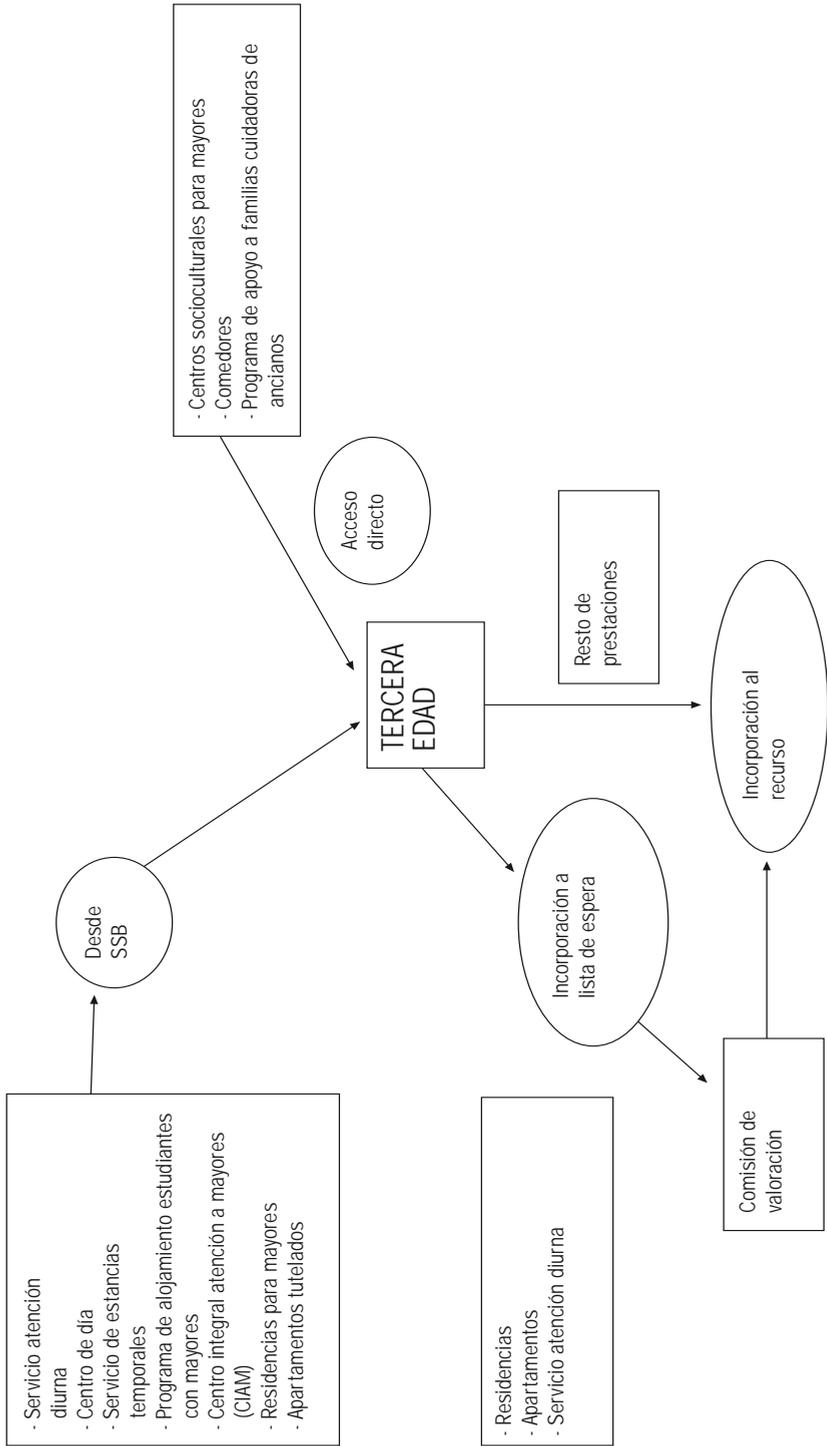
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>VALORACIÓN DE CASOS</p> <p>PROCESO</p> <p><input type="checkbox"/> Valoración de casos.</p>	<p>4. Poner en marcha:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer reunión conjunta del equipo contratado, del SSB, la familia y el responsable del caso (devolver a la familia). - Derivar hacia los recursos idóneos: <ul style="list-style-type: none"> • SSB. • Hogares y Centros de Día y Acogimiento y Familia. • Diputación. - Hacer seguimiento y coordinación con la familia usuaria. <p>Actividades comunes (realizadas por 1 Trabajadora Social):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación con el equipo contratado. 		<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Psicólogo. - Trabajador Social. <p>Contratas:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Menores atendidos.</p>
<p>COORDINACIÓN DE CASOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir la notificación. - Derivar al equipo de valoración si es un caso de especial protección ("protocolizado"). - Coordinar con SSB y externamente para casos "no protocolizados" y reenviar al servicio derivante. - Remitir la notificación al equipo de valoración. - Coordinar y realizar seguimiento de los casos con el equipo de valoración. - Preparar previamente la reunión con la Comisión Técnica para estudiar los casos. - Planificar y organizar una reunión semanal con la Comisión Técnica para casos con expedientes. 			
<p>JEFATURA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios : gestionar y coordinar. - Asesoría legal: Gestionar contrato, hacer seguimiento y coordinar. <p>Tareas propias de Jefatura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Planificar el servicio, elaborar y ejecutar el presupuesto. - Difundir el servicio en medios de comunicación. - Formar a profesionales. - Responsabilizarse del programa de calidad. - Participar trimestralmente en el Consejo del Menor. 			

TERCERA EDAD

CATÁLOGO DE PRESTACIONES

- Centros socioculturales para mayores.
- Comedores.
- Servicio de atención diurna.
- Centro de día.
- Centro de día-fin de semana.
- Programa integral de apoyo a las familias cuidadoras de personas mayores.
- Servicio de estancias temporales en residencias.
- Programa de alojamiento de estudiantes con personas mayores.
- Apartamentos tutelados para personas mayores.
- Residencias para personas mayores de atención diurna.
- Residencia Geriátrica.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL DEL SERVICIO DE TERCERA EDAD



SERVICIOS DESTINADOS A MANTENER A LA PERSONA MAYOR EN SU MEDIO (I)

CENTROS SOCIOCULTURALES PARA MAYORES:
Espacios destinados a las personas mayores, donde se llevan a cabo una serie de actividades facilitando la integración de los mayores en la sociedad, mejorando su calidad de vida y garantizando el disfrute del ocio y tiempo libre de este colectivo.

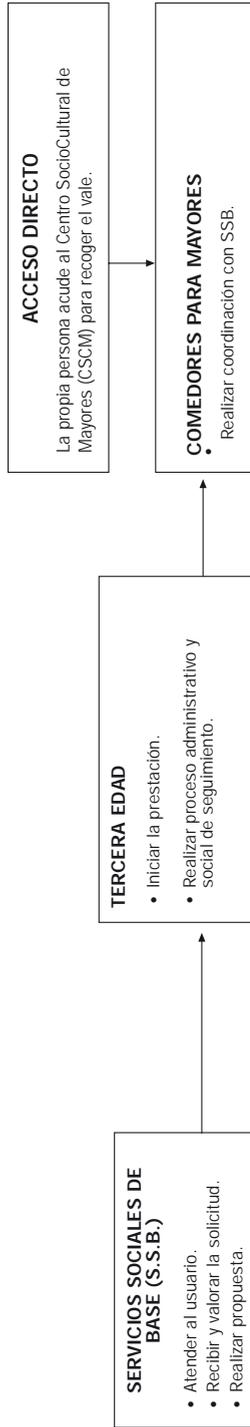


PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
CENTROS SOCIOCULTURALES DE MAYORES (CSCM) <input type="checkbox"/> Centros socioculturales para mayores.	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir la ficha y el contrato del socio. - Tramitar el carnet. - Gestionar la compra de materiales. - Controlar y hacer seguimiento de la facturación. - Realizar facturación y seguimiento de las contrata. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Responsables de unidad. - Conserjes. Contratas: <ul style="list-style-type: none"> - Peluquería. - Podología. - Cafetería. Amortización de inversiones:	Portadores de costes: <ul style="list-style-type: none"> Socios. Talleres artesanales. Participantes.

SERVICIOS DESTINADOS A MANTENER A LA PERSONA MAYOR EN SU MEDIO (II)

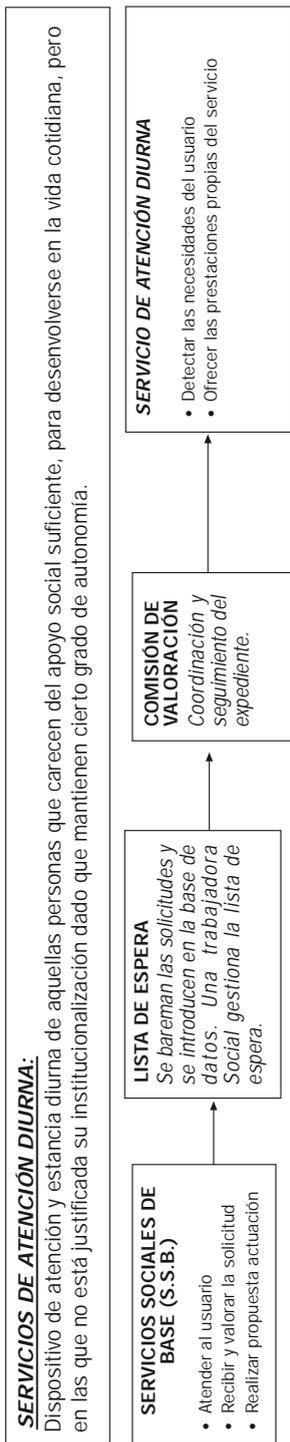
COMEDORES PARA MAYORES:

Servicio destinado a ofrecer comida a personas ancianas que tienen dificultades por incapacidad física o psíquica para la realización de la comida diaria, por falta de apoyo familiar y/o por dificultades económicas.



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<input type="checkbox"/> Comedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Recibir el informe propuesta desde SSB. - Iniciar la prestación. - Realizar proceso administrativo y social del seguimiento. - Realizar coordinación con SSB. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador Social. <p>Contratas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servicio de cafetería. - cocina. <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <ul style="list-style-type: none"> N.º Plazas. N.º Comidas.

SERVICIOS DESTINADOS A MANTENER A LA PERSONA MAYOR EN SU MEDIO (III)



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
SERVICIO DE ATENCIÓN DIURNA <input type="checkbox"/> Programas de atención sanitaria. <input type="checkbox"/> Programas de atención personal. <input type="checkbox"/> Programas de apoyo y tratamiento social. <input type="checkbox"/> Programa de inserción social.	Gestión del expediente: - Revisar el expediente. - Baremar las solicitudes. - Introducir el expediente en base de datos, para incorporarlo en la lista de espera. - Coordinarse semanalmente con la comisión de valoración. - Hacer coordinación y seguimiento del expediente. A gestionar desde el recurso: - Detectar necesidades del usuario, en algunos casos detectadas desde SSB. - Incorporar los nuevos recursos al expediente. - Ofrecer las prestaciones propias del servicio.	Personal: - Responsable. - Médicos. - Enfermeras. - Auxiliares enfermería. - Limpiadores camareros. - Oficiales de cocina. - Ayudantes de cocina. - Trabajadores Sociales. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Usuarios. Plazas.

CENTRO DE DÍA:

Prestar atención integral, en jornada diurna, a personas diurnas, a personas mayores que, sin suficiente autonomía personal, mantienen un entorno social de apoyo, por lo que no precisan su ingreso en una residencia.

INSTITUTO DE BIENESTAR SOCIAL DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA

Demanda externa que ingresa directamente

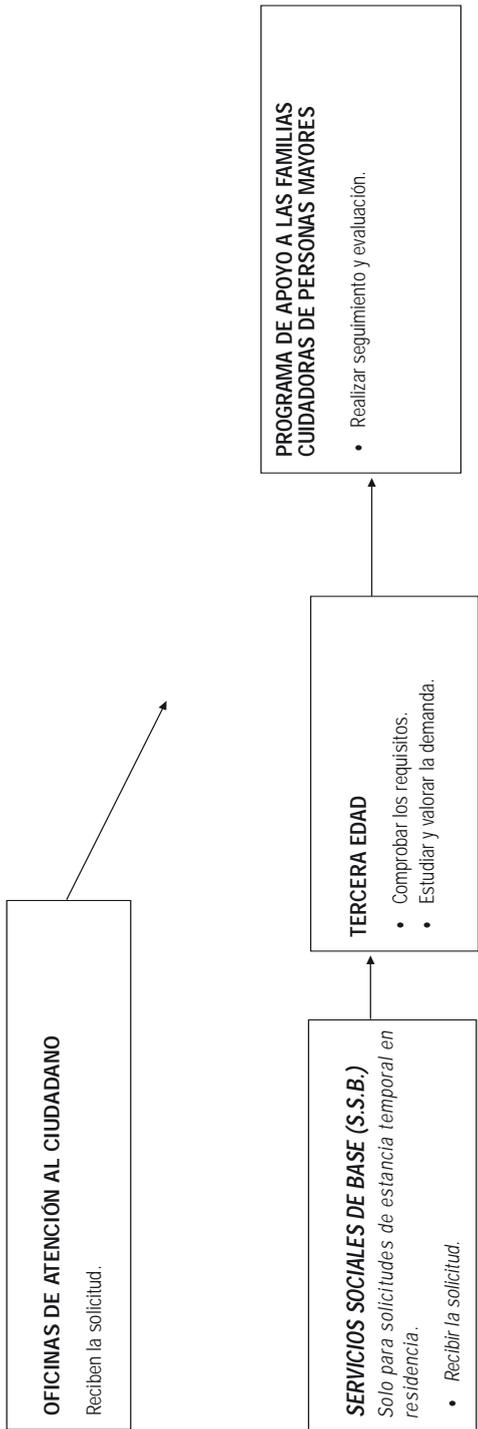
CENTRO DE DÍA

- Recibir el expediente.
- Citar a la familia y al usuario.
- Valoración de los ingresos.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
CENTRO DE DÍA San Prudencio <input type="checkbox"/> Centro de Día.	<p><i>A gestionar desde Tercera Edad:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el expediente. - Baremar las solicitudes. - Introducir el expediente en base de datos, para incorporarlo en la lista de espera. - Coordinarse semanalmente con la comisión de valoración. - Hacer coordinación y seguimiento del expediente. <p><i>A gestionar desde el centro de día:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir y estudiar el expediente por parte del trabajador social. - Citar a la familia y usuario. - Realizar una valoración semanal de los nuevos ingresos por el equipo técnico. 	<p>Personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responsable. - Enfermeras. - Aux. Enfermería. - Médico Geriatra. - Conserje. - Administrativo. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones:</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Plazas.</p> <p>Usuario.</p>

PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A LAS FAMILIAS CUIDADORAS DE PERSONAS MAYORES:

Destinado a apoyar a las familias cuidadoras de personas mayores en el proceso de atención que les prestan, previniendo situaciones que puedan afectar negativamente tanto a la persona como a la dinámica familiar y posibilitando la evolución eficaz de la misma.



PRESTACIÓN		ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
SERVICIO DE ESTANCIAS TEMPORALES EN RESIDENCIAS					
PROCESO <input type="checkbox"/> Servicio de estancias temporales.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el expediente. - Baremar las solicitudes. - Introducir el expediente en base de datos, para incorporarlo en la lista de espera. - Coordinarse semanalmente con la comisión de valoración. - Hacer coordinación y seguimiento del expediente. - Dar visto bueno a las facturas. 	Personal: - Trabajador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Expedientes derivados. Plazas.		
COORDINACIÓN DE CASOS					
PROCESO <input type="checkbox"/> Servicios de cuidado y acompañamiento. <input type="checkbox"/> Programas psicosociales. <input type="checkbox"/> Teléfono de asesoramiento y apoyo.	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar y desarrollar el programa. - Difundir el programa. - Recibir solicitud de admisión al programa (1 aux. administrativo). - Comprobar requisitos y abrir expediente. - Estudiar y valorar la demanda (Trabajador Social). - Entrevistar al cuidador. - Realizar estudio, evaluación y diagnóstico social. - Realizar informe-propuesta. - Dar el Visto Bueno a la propuesta. - Resolver el recurso. - Derivar al recurso. - Realizar seguimiento y evaluación (1 Psicólogo). - Contabilizar y gestión administrativa. - Elaborar la memoria anual. 	Personal: - Psicólogo. - Trabajador social. - Aux. administrativo. Contratas: Convenios:	Personas atendidas. Cuidadores atendidos. Teléfono de asesoramiento. Consultas:		

SERVICIOS DESTINADOS A MANTENER A LA PERSONA MAYOR EN SU MEDIO (IV)

PROGRAMA DE ALOJAMIENTO DE ESTUDIANTES CON PERSONAS MAYORES:

Se trata de paliar, en parte, el problema de alojamiento con el que se enfrentan numerosos universitarios facilitando a su vez a la persona mayor de 65 años que vive sola en su domicilio posibilidades de relación y comunicación.

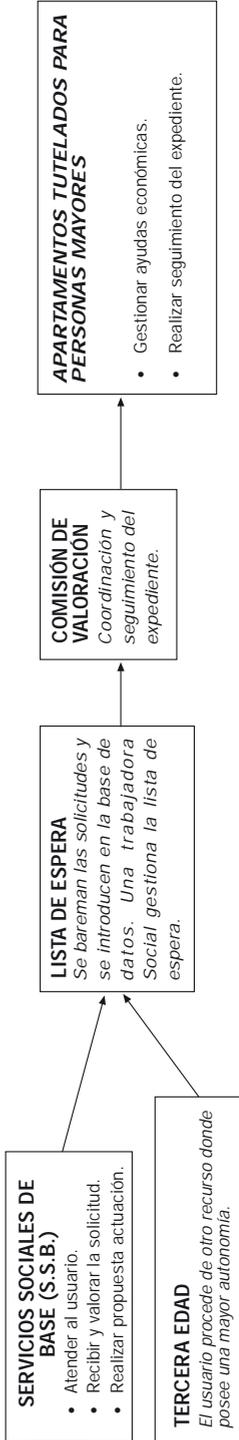


PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
PROGRAMA DE ALOJAMIENTO DE ESTUDIANTES CON PERSONAS MAYORES			
PROCESO <input type="checkbox"/> Programa de alojamiento de estudiantes con personas mayores.	<i>Apoyo Técnico:</i> - Difundir el programa por la ciudad. - Hacer seguimiento global del programa y evaluación trimestral. - Elaborar la base de datos y buzzoneo. - Si el anciano acude a SSB, se recibe la solicitud y se remite al Instituto de la Comunidad Autónoma.	Personal: - 1 Responsable de unidad. Contratas: Amortización:	Portadores de costes: Parejas formadas:

APARTAMENTOS TUTELADOS PARA PERSONAS MAYORES

APARTAMENTOS TUTELADOS PARA PERSONAS MAYORES:

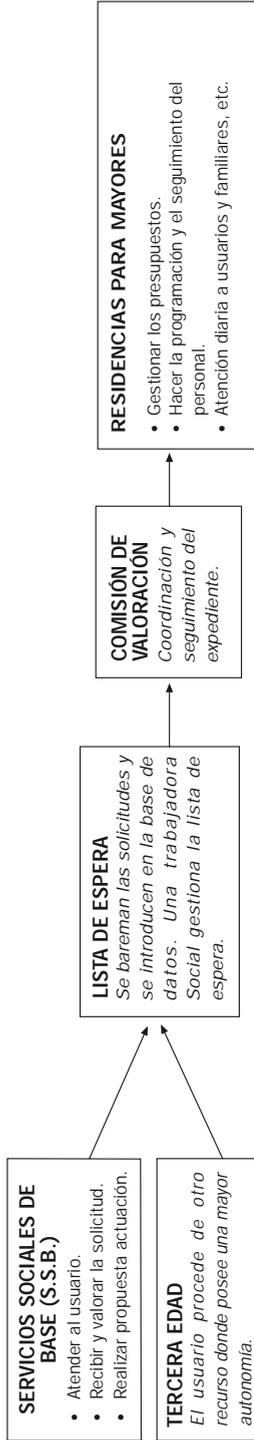
Conjunto de viviendas autónomas concedidas para aquellas personas mayores que encontrándose en un estado físico que no necesita prestaciones fuera del programa, no cuentan con vivienda propia o tengan dificultades para mantenerse en su vivienda, o que se vean obligadas a abandonarla y no dispongan de recursos económicos, familiares y/o sociales.



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
APARTAMENTOS PROCESO <input type="checkbox"/> Apartamentos.	Gestión del expediente: <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el expediente. - Baremar las solicitudes. - Introducir el expediente en base de datos, para incorporarlo en la lista de espera. - Coordinarse semanalmente con la comisión de valoración. - Hacer coordinación y seguimiento del expediente. A gestión desde el servicio: <ul style="list-style-type: none"> - Recibir el expediente. - Gestionar ayudas económicas. - Realizar seguimiento del expediente. 	Personal: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable de. Contratas: <ul style="list-style-type: none"> - Amortización de inversiones: 	Portadores de costes: <ul style="list-style-type: none"> - Plazas. - Estancias.

RESIDENCIAS PARA PERSONAS MAYORES

RESIDENCIAS PARA PERSONAS MAYORES:
 Centros destinados a proporcionar un hábitat a las personas mayores que prestan una problemática social, familiar y económica de vivienda, pudiendo valerse por sí mismos para las actividades de la vida diaria. Con ellos se pretende dar una respuesta integral dentro de un espacio concebido como centro gerontológico.



PRESTACIÓN	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
RESIDENCIAS PARA PERSONAS MAYORES PROCESO <input type="checkbox"/> Programa de animación. <input type="checkbox"/> Programa de participación.	- Gestionar los presupuestos. - Elaborar el pliego de condiciones de las contrataciones y suministros. - Elaborar la programación y hacer seguimiento del personal. - Realizar la gestión administrativa y contable. - Prestar atención diaria a usuarios y familiares.	Personal: - Responsable de. - Limpiadores camareros. - Oficial de cocina. - Ayudante de cocina. - Aux. enfermería. - Enfermeras. - Médico. - Trabajador Social. Contratas: Amortización de inversiones:	Portadores de costes: Plazas. Usuarios.

PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
<p>RESIDENCIA GERIÁTRICA</p> <p>PROCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Residencia autónomos. <input type="checkbox"/> Residencia psicogeriátrica. <input type="checkbox"/> Residencia dependientes. <input type="checkbox"/> Trabajo social. <input type="checkbox"/> Animación socio-cultural. <input type="checkbox"/> Intervenciones médicas. <input type="checkbox"/> Servicio fisioterapia. <input type="checkbox"/> Servicio exterior lavandería. <input type="checkbox"/> Servicio exterior comidas. 	<p>A gestionar desde Tercera Edad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisar el expediente. - Baremar las solicitudes. - Introducir el expediente en base de datos, para incorporarlo en la lista de espera. - Coordinarse semanalmente con la comisión de valoración. - Hacer coordinación y seguimiento del expediente. <p>A gestionar desde el servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recibir y estudiar el expediente por parte del Trabajador Social. - Citar a la familia y usuario. - Realizar una valoración semanal de los nuevos ingresos por el equipo técnico. - Hacer una valoración a las 4 semanas del ingreso por el personal de prestación directo y el añadido (8 personas). - Derivar el caso al recurso. - Elaborar pliego condiciones anualmente para contratar a un único proveedor (servicio cocina). 	<p>Personal Unidad Válidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directora. - Mantenimiento. - Administrativo. - Conserje. - Médico. - Trabajador social. - Supervisoras. - Aux. enfermería. - Jefe cocina. - Cocineros. - Ayudantes de cocina. - Limpiadores/ camareros. - Gobernante. - Chofer. - Lavandería, costura, plancha. 	<p>Portadores de costes:</p> <p>Plaza persona válida:</p>	

PRESTACIÓN RESIDENCIA GERIATRICA	ACTIVIDADES	RECURSOS	N° SERVICIOS
		<p>Personal Unidad No Válidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Directora. - Mantenimiento. - Administrativo. - Conserje. - Médico. - Trabajador social. - Enfermeras. - Aux. enfermería. - Terapeuta Ocupacional. - Fisioterapeuta. - Aux. Fisioterapeuta. - Jefe cocina. - Cocineros. - Ayudantes de cocina. - Limpiadores camareros. - Oficial de cocina. - Gobernante. - Chofer. - Lavandería, costura, plancha. <p>Contratas:</p> <p>Amortización de inversiones</p>	<p>Portadores de costes:</p> <p>Plaza persona asistida:</p>

ANEXO II

TRAZAS DEL SERVICIO MUNICIPALIZADO DE DEPORTES: PROCESOS, MAPA DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS.

Breve descripción del servicio:

La actividad deportiva en los municipios es un servicio de gran impacto en la ciudadanía que siempre ha estado presente en las decisiones estratégicas de la política municipal. El gran esfuerzo en inversiones para ofrecer a los usuarios unas instalaciones de calidad es una realidad en todos los ayuntamientos que prestan este servicio.

Muy a menudo las instituciones locales han tenido que afrontar los esfuerzos económicos que supone poner en marcha instalaciones cuya continuidad en la prestación de los servicios, representa un duro gravamen en el presupuesto municipal, por el elevado gasto corriente que este tipo de servicio genera a los ayuntamientos.

Desde el ámbito de la gestión, las instituciones locales han procurado siempre buscar el modelo más eficiente, optando ya sea por la gestión directa sea está sin órgano especializado esto es, integrando el servicio en la estructura departamental del ayuntamiento, o siendo la gestión directa crear al efecto un organismo autónomo gestor del servicio pero con la tutela de las decisiones en el seno del Consejo de Gobierno del ayuntamiento; así es frecuente que este servicio esté en manos de Institutos Municipales de Deportes o de Fundaciones con el objeto de flexibilizar la gestión en aras a ofrecer un volumen de servicios valorados por el ciudadano y atender la demanda creciente de actividades deportivas con el objeto de optimizar los recursos consumidos. También otros ayuntamientos han hecho una apuesta decidida por la gestión indirecta, como por ejemplo, acudiendo a la concesión administrativa, entre otras formas jurídicas de gestión.

Sea cual fuere el modelo de gestión elegido (entre los ayuntamientos adheridos, uno solo ha optado por la gestión indirecta), la oferta deportiva siempre es el resultado de la combinación de las instalaciones que se componen de espacios deportivos perfectamente estructurados y en los que de acuerdo con sus características específicas se desarrollan las actividades deportivas concretas y acordes con el espacio deportivo. Esto es, por ejemplo, que un complejo deportivo se estructura en espacios deportivos como son la piscina cubierta, la sala multiusos, las canchas polideportivas y naturalmente los espa-

cios anexos necesarios como los vestuarios y en su caso el servicio de cafetería. De ahí que sean fácilmente identificables los recursos consumidos ya sea de cada uno de los espacios deportivos como los generales de la instalación. Además cada espacio deportivo se identifica por las actividades que en el mismo pueden desarrollarse; por ejemplo, en la piscina cubierta se agruparán todas aquellas actividades relacionadas con deportes acuáticos o la simple actividad de natación.

Así pues la oferta de deportiva se estructura claramente entorno al espacio deportivo por que éste es el hilo conductor de toda la planificación del deporte acorde con ese espacio.

Ahora bien el servicio de deportes de un ayuntamiento no limita su oferta deportiva a la utilización de los espacios deportivos para realizar actividades deportivas acordes con ese espacio y todo ello en la instalación deportiva correspondiente (complejo deportivo, centro cívico, campo de fútbol, etc..) sino que también es misión de ese servicio la promoción de la práctica deportiva mediante la organización de campañas y de eventos deportivos.

Para llegar a un amplio abanico de usuarios con el objeto de promover y practicar deporte, este servicio atiende las peticiones de los ciudadanos mediante:

- a) La oferta propia del servicio, estructurada entorno a una programación de cursos acorde con los espacios deportivos de las diferentes instalaciones deportivas: actividades acuáticas (en piscina), balonmano (en cancha poli-deportiva), entrenamientos clubes deportivos (en campo de fútbol), gimnasia de mantenimiento (en sala multiusos), por ejemplo. Esta oferta suele diversificarse por edades, ofreciendo actividades deportivas para la infancia o la tercera edad, por ejemplo.
- b) La puesta a disposición de los usuarios de los espacios deportivos de las instalaciones para la práctica libre del deporte, que generalmente queda supeditada a la oferta propia y también con frecuencia y para determinados espacios deportivos a la atención de la demanda deportiva de los clubes y federaciones deportivas.
- c) Por ultimo, el servicio deportivo atiende, con el objeto de optimizar la utilización de las instalaciones las demandas externas tales como las actividades extraescolares o bien otros colectivos (por ejemplo, actividades para la tercera edad en colaboración con los servicios sociales del ayuntamiento).

Para la implantación del sistema de costes en este servicio, de acuerdo con el modelo base propuesto en este proyecto, se analizaron los siguientes parámetros de gestión:

- 1) Las instalaciones deportivas ofrecen un horario de apertura que determinan el volumen de actividad de los correspondientes espacios deportivos. Así pues, este servicio se caracteriza por un coste fijo relevante que en todo modelo de gestión debe ser optimizado. No obstante, el comportamiento de este coste difiere del espacio deportivo y de la actividad que en él se practica. Por ello en la imputación de costes se debe tener presente

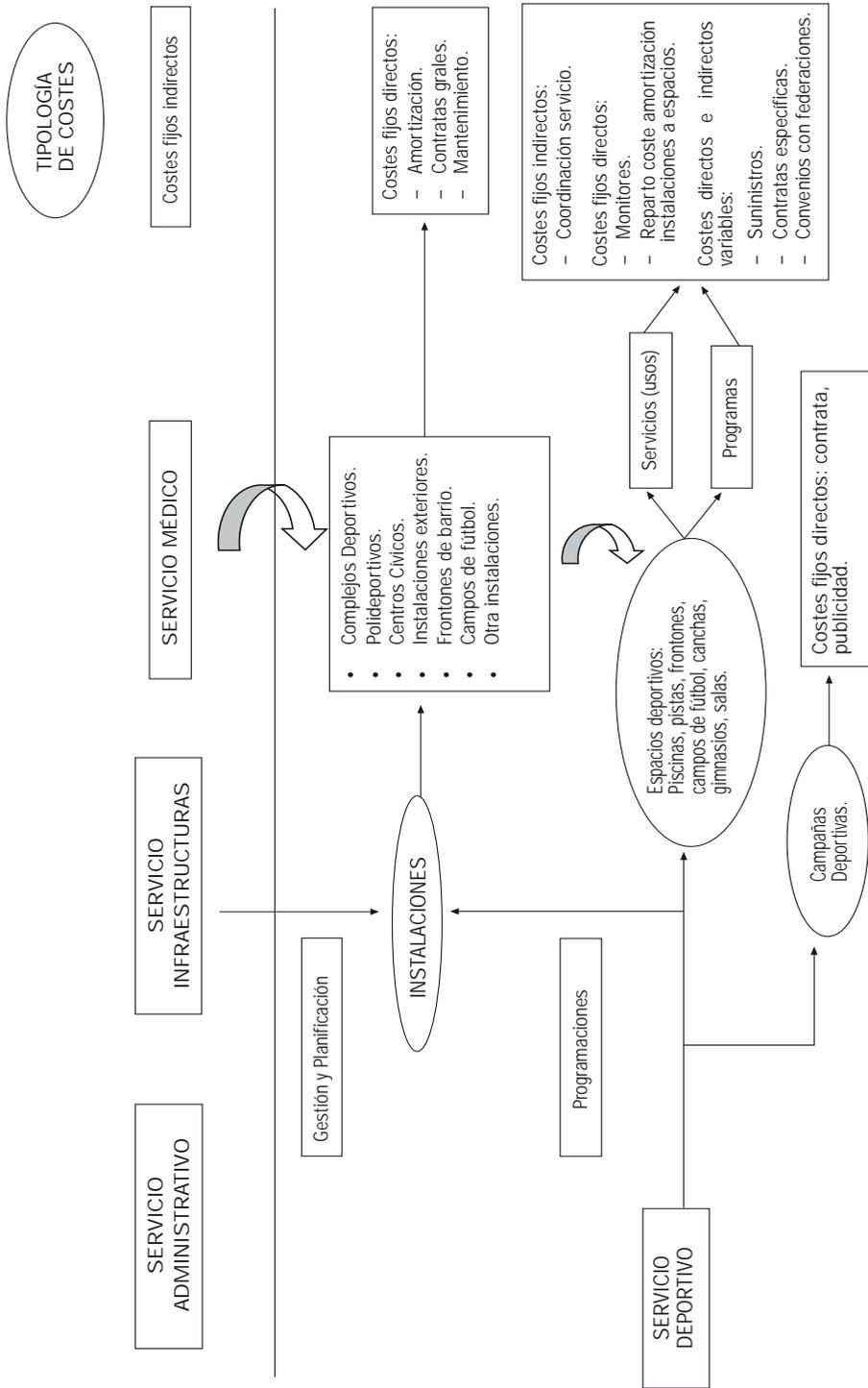
el comportamiento del coste fijo, diferenciando si se trata de cursos o bien de usos libres.

- 2) El control de los aforos, esto es, del número de usuarios de los espacios deportivos en el horario de apertura es un instrumento de especial importancia para una correcta asignación de los recursos. En efecto, tras haber localizado los costes imputables a cada espacio de acuerdo con las actividades desarrolladas en los mismos, como así puede observarse en los esquemas que ofrecemos a continuación, es necesario determinar el número de horas que en cada espacio deportivo se dedican a cada una de las actividades que en los mismos se realizan, así como a los diferentes grupos de usuarios que participan en las actividades deportivas.

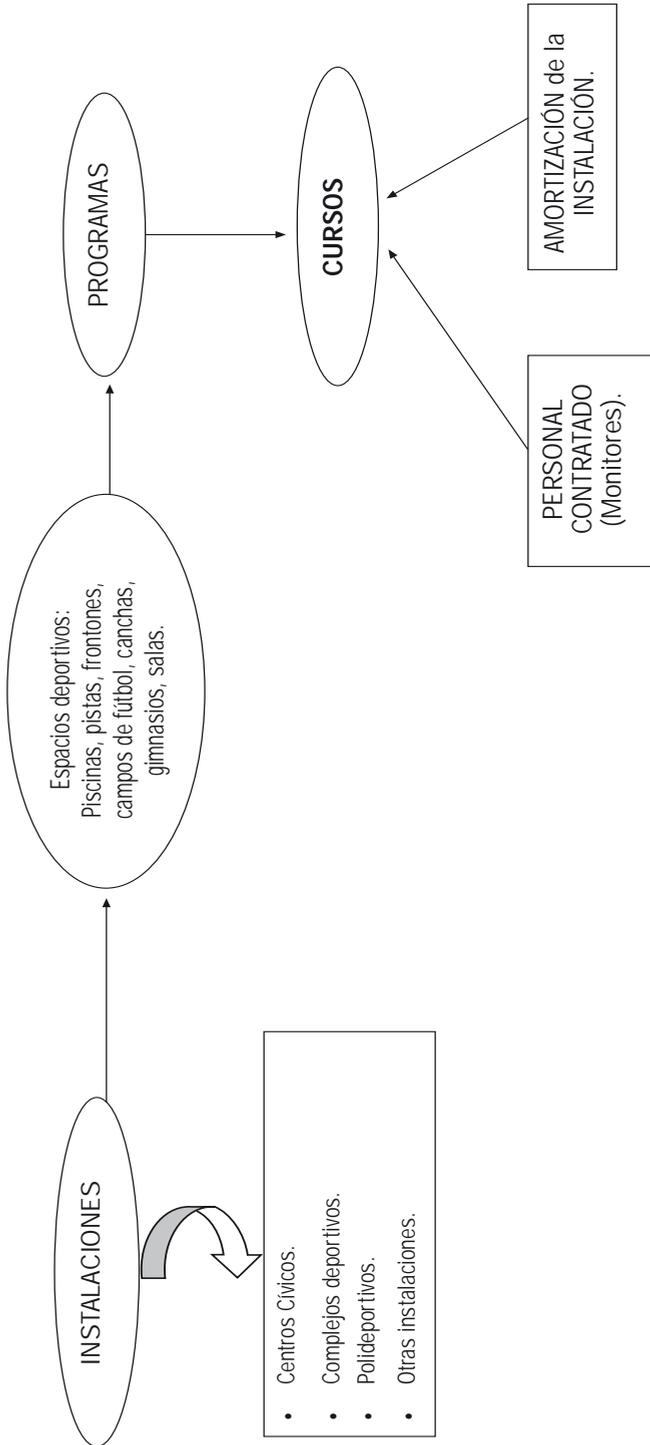
Hemos elaborado con la colaboración de los gestores de los servicios deportivos de los ayuntamientos adheridos un programa en hoja de cálculo en el que se contemplan las variables anteriormente expuestas y que hemos recogido en este documento posteriormente (véanse, más adelante en este documento "modelo base de los aforos de los espacios deportivos").

- 3) Las fichas de costes que se han elaborado para calcular el coste de los usos por espacio deportivo y por grupo de usuarios, reflejan paso a paso el cálculo de los costes directos de esos espacios. Además en el apartado 3.4. de este documento hemos recogido un caso práctico que permite entender la secuencia del cálculo de estos costes, por uso y por grupos de usuarios.

ESQUEMA BÁSICO DE LOS PROCESOS DE PRESTACIONES DE SERVICIOS: Usos, cursos y campañas.

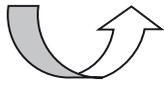


CURSOS DEPORTIVOS (Programación u Oferta Propia)



USOS DEPORTIVOS

- CONTRATAS.
- PERSONAL INSTALACIÓN.
- AMORTIZACIÓN.

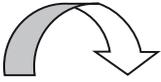


INSTALACIONES DEPORTIVAS.

Espacios deportivos:
Piscinas, pistas, frontones,
campos de fútbol, canchas,
gimnasios, salas.



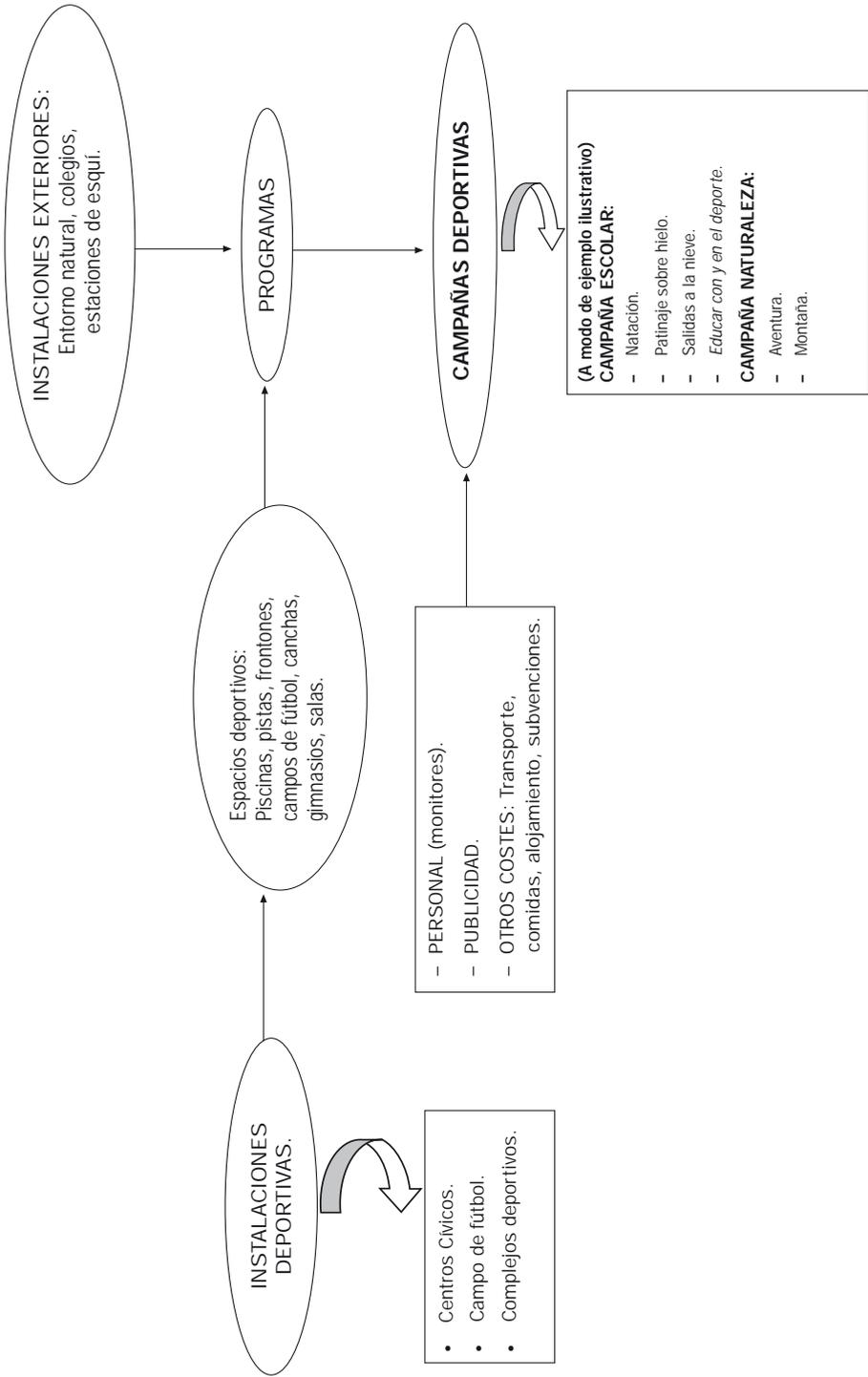
SERVICIOS (usos).



- Centros Cívicos.
- Complejos deportivos.
- Polideportivos.
- Otras instalaciones.

- Uso libre.
- Federaciones.
- Clubes.

CAMPAÑAS DEPORTIVAS



**UTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD DE LOS ESPACIOS DEPORTIVOS POR LOS DIFERENTES TIPOS DE USUARIOS
(MODELO BASE DE AFOROS DE LOS ESPACIOS) - (A modo de ejemplo ilustrativo)
ESPACIO DEPORTIVO: CAMPO DE FÚTBOL**

TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DÍA	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DÍA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TPD REGULAR (L-M-X-J-V)						
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	2:45	24	66	215	591:15	14.190
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	1:30	24	36	215	322:30	7.740
OFERTA PROPIA	0:00	0	0	215	0:00	0
USO LIBRE	0:00	0	0	215	0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0	215	0:00	0
OTROS				215		
TOTALES=	4:15	48	102	215	913:45	21.930
TPD REGULAR - F/S Y FESTIVOS (TPD COMPETICIÓN)						
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	9:30	24	228	97	921:30	22.116
USO LIBRE	0:00	0	0	97	0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) EXTRAESCOLARES	0:00	0	0	97	0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	0	0	97	0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0	97	0:00	0
OTROS				97		
TOTALES=	9:30	24	228	97	921:30	22.116
TOTAL CAMPO DE FÚTBOL=	13:45	72	102	312	1835:15	44.046

ESPACIO DEPORTIVO: CANCHA POLIDEPORTIVA CUBIERTA (3 Módulos)

TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DÍA	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DÍA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TPD REGULAR (L-M-X-J-V)						
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	9:00	12	108	163	1467:00	17.604
ENSEÑANZA (Educación Física) EXTRAESCOLARES	8:30	20	170		1385:30	27.710
OFERTA PROPIA	4:00	25	100		652:00	16.300
USO LIBRE	3:00	12	36		489:00	5.868
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	24:30	69	414	163	3993:30	67.482
TPD REGULAR - F/S Y FESTIVOS (TPD COMPETICIÓN)						
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	10:00	12	120	84	840:00	10.080
USO LIBRE	3:30	12	42		294:00	3.528
ENSEÑANZA (Educación Física) EXTRAESCOLARES	0:00	20	0		0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	25	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	13:30	69	162	84	1134:00	13.608
TPD NO REGULAR (L-M-X-J-V)						
USO LIBRE	13:30	12	162	85	1147:30	13.770
OFERTA PROPIA	7:00	25	175		595:00	14.875
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	12	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) EXTRAESCOLARES	0:00	20	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	20:30	69	337	85	1742:30	28.645
TOTAL CANCHA POLIDEPORTIVA CUBIERTA (3 Módulos)=	58:30	207	913	332	6870:00	109.735

ESPACIO DEPORTIVO: PISCINA CUBIERTA (7 Calles: 6 y 1 pequeña)

TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DÍA (Todas las calles)	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DÍA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TPD REGULAR (L-M-X-J-V)						
USO LIBRE	70:30	6	423	163	11491:30	68.949
OFERTA PROPIA	16:30	8	132		2689:30	21.516
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	7:30	8	60		1222:30	9.780
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	94:30	22	615	163	15403:30	100.245
FIN DE SEMANA Y FESTIVOS						
USO LIBRE	94:30	6	567	97	9166:30	54.999
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	8	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	94:30	14	567	97	9166:30	54.999
TPD NO REGULAR (L-M-X-J-V)						
USO LIBRE	69:45	6	419	65	4533:45	27.203
OFERTA PROPIA	13:30	0	0		877:30	0
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	11:15	8	90		731:15	5.850
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	94:30	14	509	65	6142:30	33.053

ESPACIO DEPORTIVO: PISCINA CUBIERTA (7 Calles: 6 y 1 pequeña)

TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DIA (Todas las calles)	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DIA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TORNEOS - CAMPEONATOS - RESERVAS ESPECIALES						
USO LIBRE	45:30	6	273	7	318:30	1.911
EVENTOS ESPECIALES	14:00	6	84		98:00	588
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	59:30	12	357	7	416:30	2.499

ESPACIO DEPORTIVO: PISCINA DESCUBIERTA (8 Calles)

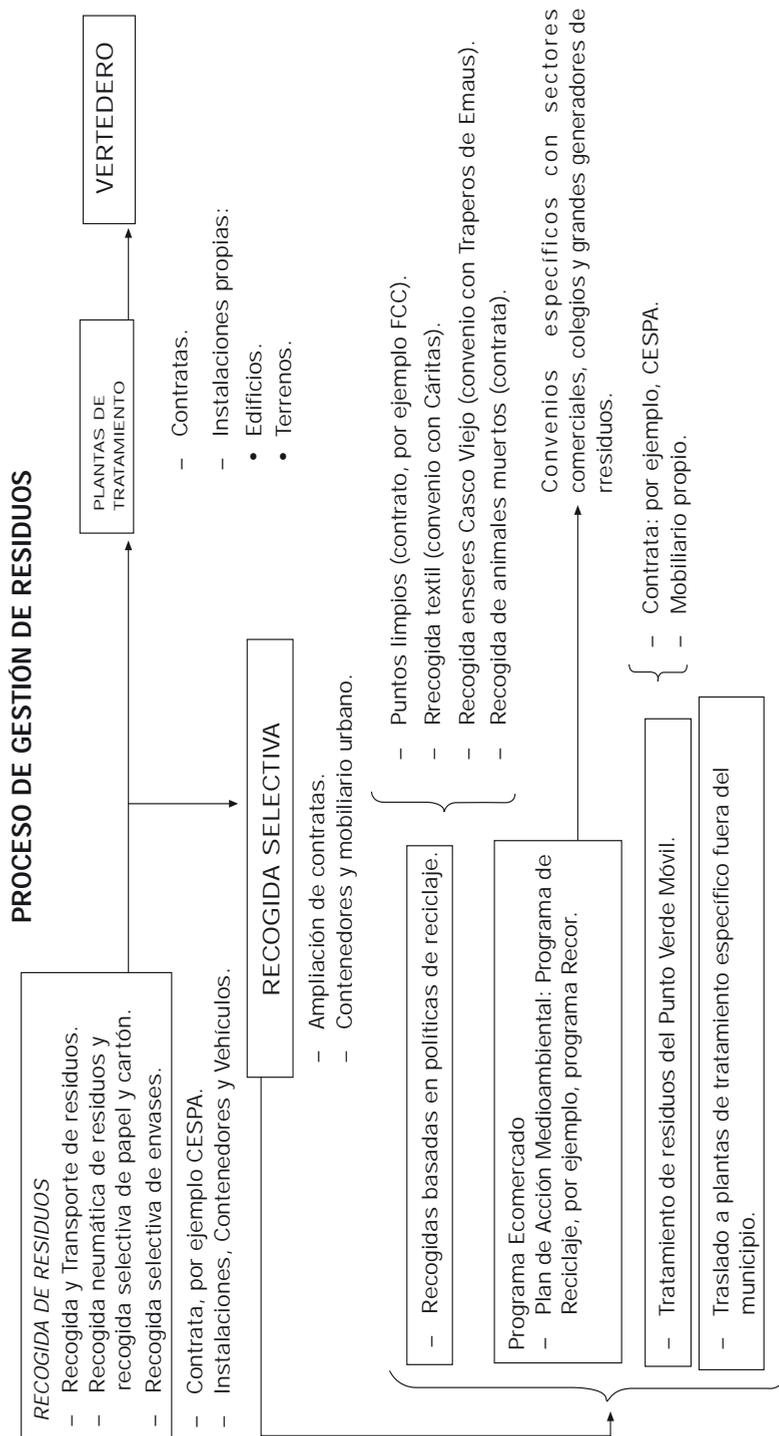
TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DÍA (Todas las calles)	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DÍA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TPD ESTIVAL (L-M-X-J-V)						
USO LIBRE	108:00	6	648	72	7776:00	46.656
OFERTA PROPIA	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	108:00	6	648	72	7776:00	46.656
FIN DE SEMANA Y FESTIVOS						
USO LIBRE	108:00	6	648	35	3780:00	22.680
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	108:00	6	648	35	3780:00	22.680
TOTAL PISCINA DESCUBIERTA (8 calles)=	216:00	12	1296	107	11556:00	69.336

ESPACIO DEPORTIVO: SALA MULTIUSOS (1 Módulo)

TIPO DE USUARIO	HORAS APERTURA/DÍA (Todas las calles)	Nº USUARIOS A LA HORA (Aforo Técnico)	NÚMERO USUARIOS AL DÍA	TOTAL DIAS (al año)	TOTAL HORAS APERTURA AL AÑO	TOTAL USUARIOS (al año)
TPD REGULAR (L-M-X-J-V)						
OFERTA PROPIA	10:00	25	250	163	1630:00	40.750
USO LIBRE	3:30	15	53		570:30	8.558
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	13:30	40	303	163	2200:30	49.308
TPD REGULAR F/S Y FESTIVOS (TPD COMPETICIÓN)						
USO LIBRE	13:30	15	203	104	1404:00	21.060
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
OFERTA PROPIA	0:00	25	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	13:30	40	203	104	1404:00	21.060
TPD NO REGULAR (L-M-X-J-V)						
USO LIBRE	10:00	10	100	65	650:00	6.500
OFERTA PROPIA	3:30	25	88		227:30	5.688
ASOCIACIONISMO DEPORTIVO (entrenamiento)	0:00	0	0		0:00	0
ENSEÑANZA (Educación Física) - EXTRAESCOLARES	0:00	0	0		0:00	0
EVENTOS ESPECIALES	0:00	0	0		0:00	0
OTROS						
TOTALES=	13:30	35	188	65	877:30	12.188
TOTAL SALA MULTIUSOS (1 Módulo)=	40:30	115	692,5	332	4482:00	82.555

ANEXO III:

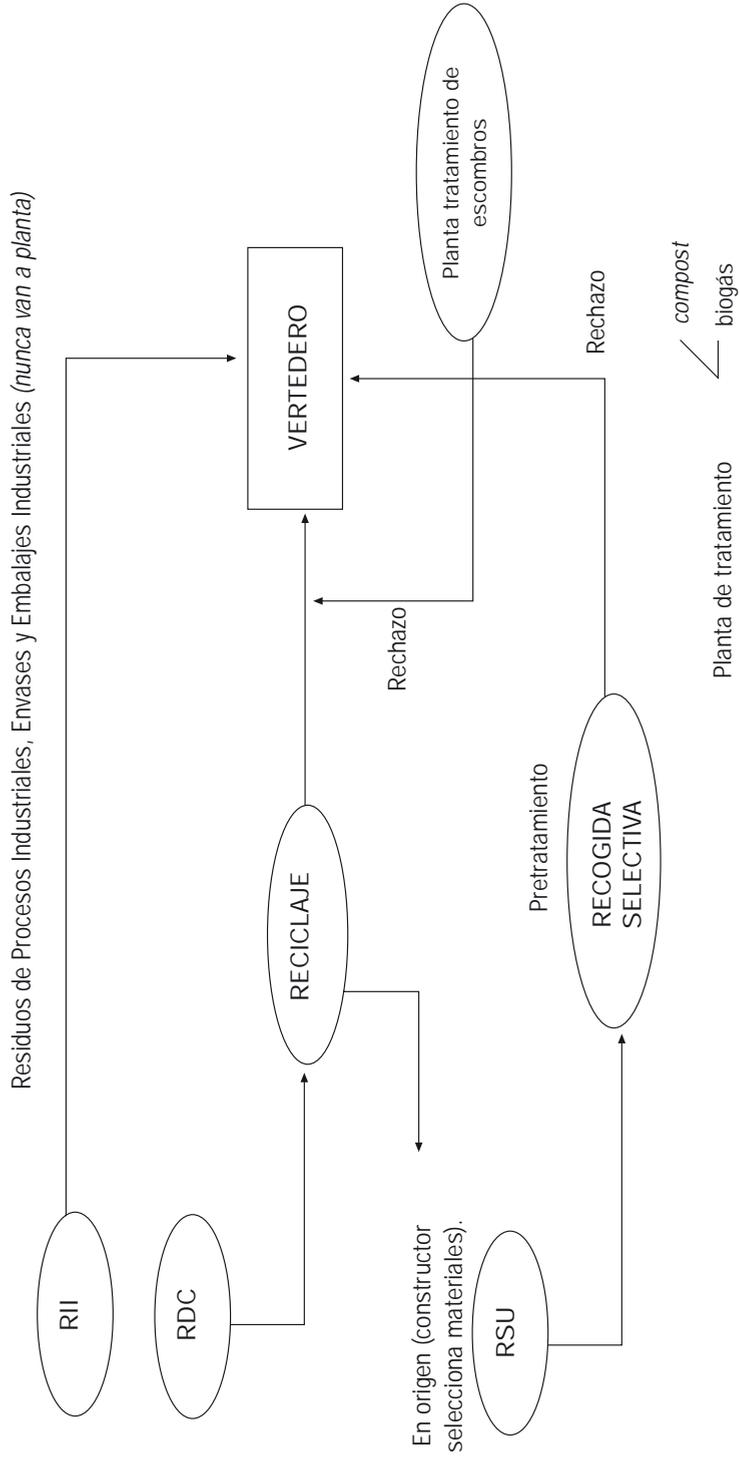
TRAZAS DEL SERVICIO DE RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS: PROCESOS, MAPA DE ACTIVIDADES Y ASIGNACIÓN DE RECURSOS A LOS SERVICIOS.



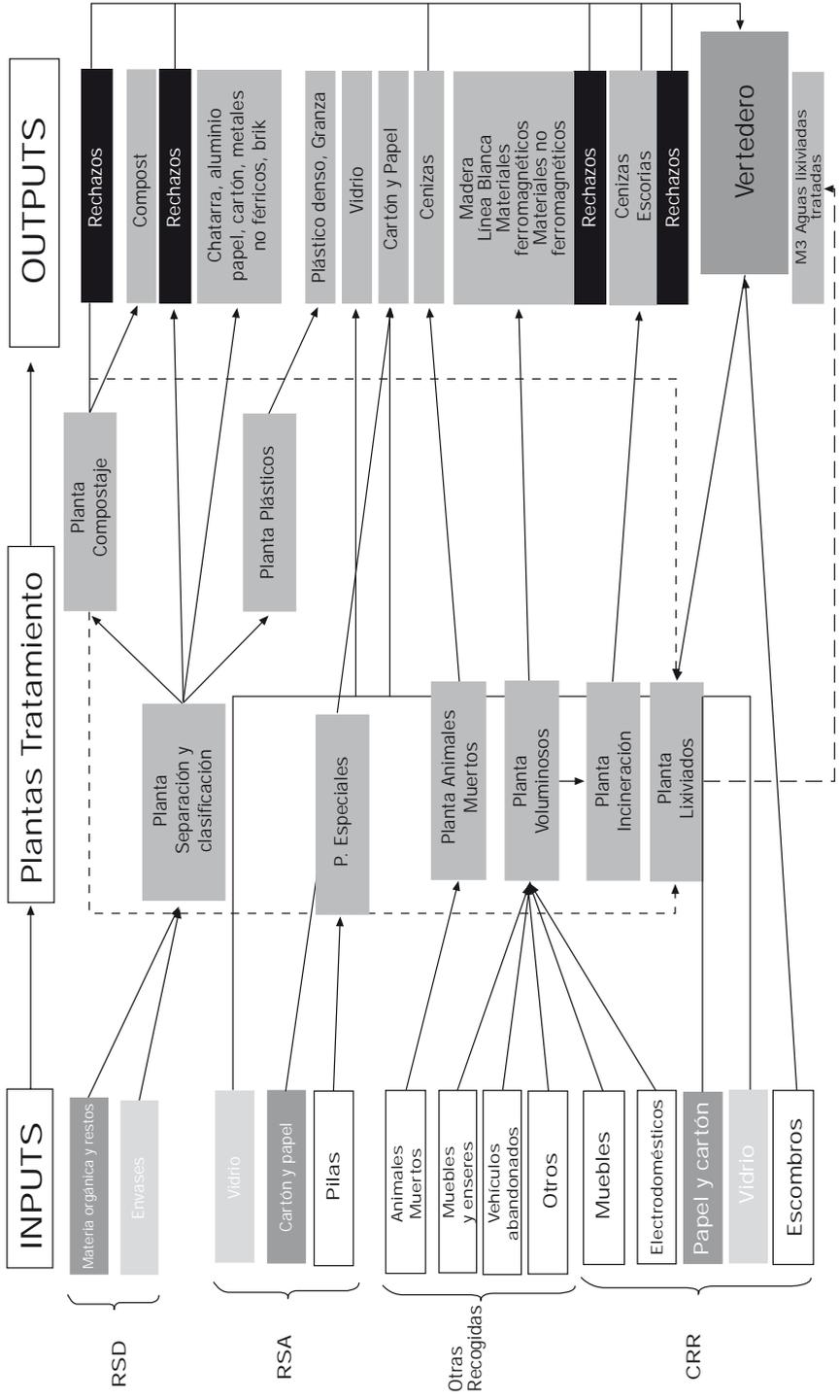
PRESTACIÓN	ACTIVIDADES		RECURSOS	Nº SERVICIOS
RECOGIDA DE RESIDUOS PROCESO <input type="checkbox"/> Recogida de residuos.	<input type="checkbox"/> Actividades. - Limpieza, recogida y transporte de residuos. - Recogida neumática de residuos. - Recogida selectiva de papel y cartón. - Recogida selectiva de envases.	- Personal. - Contratas Por ejemplo, CESPAs: Instalaciones, Contenedores y Vehículos propios.	Portadores de costes: Toneladas de residuos recogidas.	
VERTEDERO PROCESO <input type="checkbox"/> Vertedero.		- Personal. - Contratas Por ejemplo, CESPAs:	Toneladas de residuos depositadas en vertedero:	
RECOGIDA SELECTIVA DE RESIDUOS PROCESO <input type="checkbox"/> Recogida selectiva de residuos.	<input type="checkbox"/> Recogidas basadas en políticas de reciclaje. 1. Punto limpio. 2. Recogida textil. 3. Recogida enseres. 4. Recogida de animales muertos. <input type="checkbox"/> Plan de Acción Mediambiental. • Programa Eco-mercado. • Programa de Reciclaje. • Programa RECOR, por ejemplo. <input type="checkbox"/> Tratamiento de residuos del Punto Verde Móvil. <input type="checkbox"/> Traslado a plantas de tratamiento específico fuera del municipio. <input type="checkbox"/> Eliminación de chicles. <input type="checkbox"/> Control dormideros de estornino pinto.	- Contratas y convenios: convenios, por ejemplo: Cáritas. - Convenios específicos con sectores comerciales, colegios y grandes generadores de residuos. - Mobiliario propio. - Factura individualizada con empresas de transporte. Contrata:	Toneladas de residuos validadas:	

PRESTACIÓN GESTIÓN DE RESIDUOS	ACTIVIDADES	RECURSOS	Nº SERVICIOS
<input type="checkbox"/> Actividades de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> - Ejecución de planes y programas de gestión de los residuos sólidos urbanos y asimilables. - Control de la explotación y gestión del vertedero. - Control de las infraestructuras de valorización y aprovechamiento de residuos de competencia municipal. - Supervisión de los servicios de limpieza de la vía pública y recogidas selectivas de residuos sólidos urbanos. - Elaboración de propuestas e informes técnicos en materia de gestión alternativa de residuos. - Apoyo a la redacción de ordenanzas municipales directamente relacionadas con su ámbito competencial. - Elaboración de los indicadores ambientales de la Agenda Local 21, directamente relacionados con sus competencias y funciones. - Coordinación con el resto de los servicios. - Programación de campañas medioambientales. 	<p>Elementos del coste:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal de gestión e inspección: - Jefe de Área. - Encargado de Unidad. - Controladores de contrata. - Ayudante Técnico. <p>Contratas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amortizaciones. - Vehículos. - Contenedores. - Instalaciones. 	<p>Portadores de costes:</p> <p>Costes indirectos de los procesos de recogida, tratamiento e eliminación. (Ciclo integral).</p>
<input type="checkbox"/> Actividades de inspección.	<ul style="list-style-type: none"> - Control de las contrata. - Apertura de expedientes sancionadores. - Elaboración de informes. - Ubicación de contenedores y puntos de deposición de basuras en vía pública. - Asignación de las actividades de inspección: 	<ul style="list-style-type: none"> - Subvenciones en convenios: (Por ejemplo, Cáritas Tiraperos de Emaus). - Asociaciones de Comerciantes. - Facturas a empresas para el traslado selectivo de residuos. 	

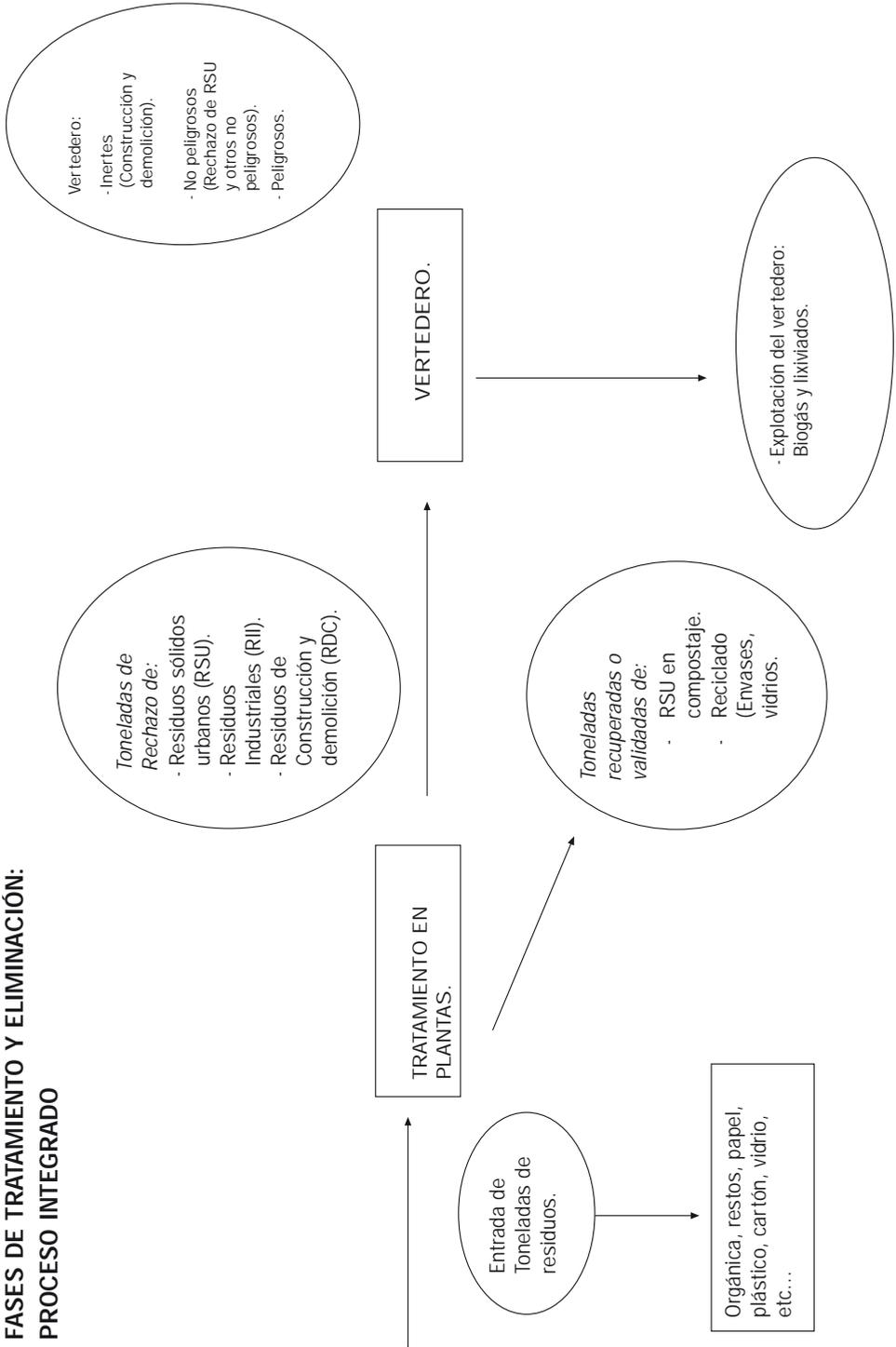
PROCESO DE GESTIÓN DEL VERTEDERO



**FASE: TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN:
PROCESO GENERAL**



FASES DE TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN: PROCESO INTEGRADO



FASES DEL PROCESO DE TRATAMIENTO:

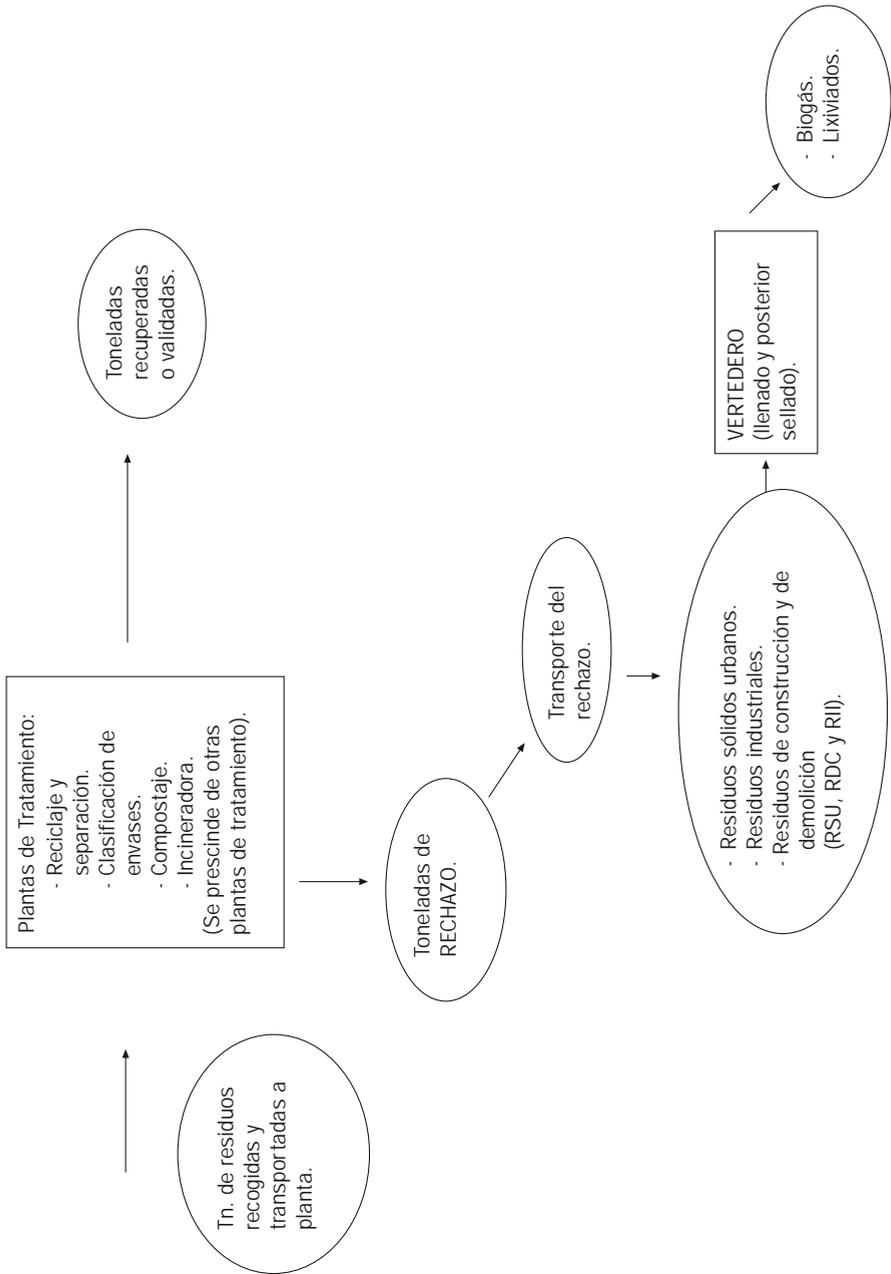
Centro de tratamiento:

Tiene por finalidad someter los residuos a una serie de tratamientos que posibilitan su máximo aprovechamiento, a través de diferentes procedimientos, según la especialidad del centro en cuestión.

FASES:

- Reciclaje y separación: corresponde a la recuperación de algunos de los componentes de RSU. Para llevarlo a cabo se necesita una separación previa de los componentes.
- Compostaje: Consiste en la descomposición biológica de la materia orgánica de los RSU. Se obtiene el denominado compost, que se utiliza para la regeneración del suelo.
- Tratamiento de lixiviados: aguas negras y baldeo que se producen en planta de tratamiento y también en vertedero.
- Granceado de plásticos: recoge el tratamiento de materiales plásticos mediante un proceso de lavada y granceado de plástico.
- Gestión de voluminosos: Trata los residuos voluminosos procedentes de recogidas especiales como los voluminosos separados del flujo de residuos domiciliarios en la planta de reciclaje.
- Incineración y generación de energía eléctrica: recoge el tratamiento final de los residuos que no han podido aprovecharse para reciclado o producción de compost.
- Incineración de animales: tratamiento correcto de los cadáveres de animales.
- Transporte de rechazo: consiste en recoger y compactar en contenedores el rechazo del proceso de recuperación para realizar su traslado al vertedero y proceder a su depósito en el mismo.

GRÁFICAMENTE:



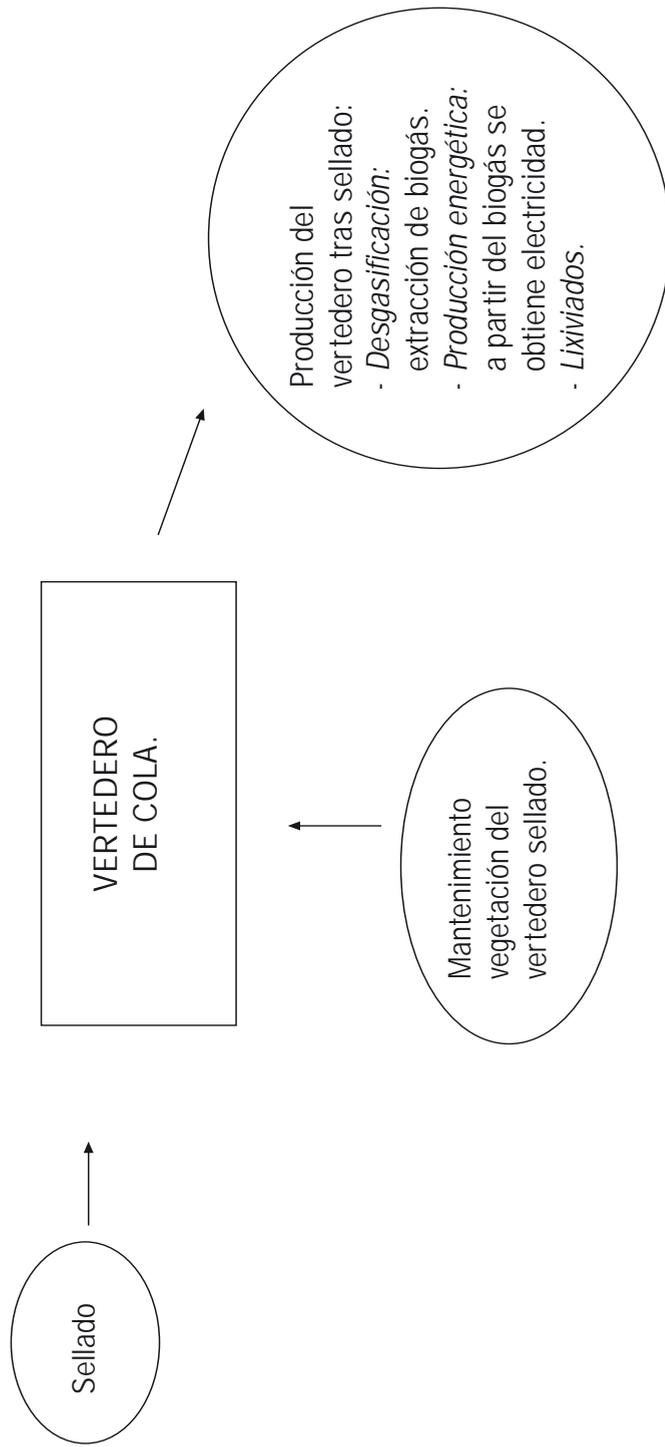
FASE DE ELIMINACIÓN:

VERTEDERO:

Producción durante el período de explotación: Lixiviados (aguas negras) y biogás.

FASE DE CLAUSURA DEL VERTEDERO:

VERTEDERO: Sellado y control.



ANEXO IV GLOSARIO DE TÉRMINOS

El sistema de costes específicamente diseñado para dar respuesta a las necesidades de la gestión municipal que hemos diseñado en este documento, nos lleva necesariamente a recoger en este apartado un glosario de los términos particularmente empleados en este estudio con el objeto de facilitar su utilización.

No se incluyen en este glosario todos aquellos términos de la metodología de costes ampliamente avalados por las definiciones que han publicado numerosos organismos contables(1) y que también han sido empleados en este documento.

Término	Definición y/o descripción
<i>Actividades de gestión</i>	Identifican las tareas administrativas necesarias para introducir al usuario en la prestación municipal.
<i>Actividades de prestación</i>	Son las que identifican el proceso seguido para mantener al usuario en el servicio municipal.
<i>Centro de coste de tecnoestructura</i>	Representan los programas de gastos estructurales del ayuntamiento. Son las unidades de actividad dedicadas a la planificación, coordinación, dirección estratégica y política del ayuntamiento. Incluye el Consejo de Gobierno y todas las direcciones generales de las macro-áreas a las que están vinculadas los servicios municipales.
<i>Costes derivados</i>	Son aquellos que preceden a la prestación cuyo coste se pretende calcular. Representan el consumo de recursos necesarios y previos a aquellos en los que debe de incurrirse para realizar la prestación. Estos costes, siguiendo la traza del proceso de asignación de recursos a la prestación, pueden estar o no contabilizados en el mismo programa o centro de coste al que está vinculada la prestación.

(1) Citamos, a título de ejemplo, el glosario de términos elaborado por el Observatorio Iberoamericano de Contabilidad de Gestión (www.observatorio-iberoamericano.org)

Término	Definición y/o descripción
<i>Coste multifuncional</i>	Es un coste común que generalmente corresponde al coste de personal de una categoría que debe imputarse simultáneamente a varias prestaciones.
<i>Costes transversales</i>	Representan el consumo de recursos de apoyo, procedentes generalmente de otros programas e incluso de otros departamentos que son imprescindibles para poder realizar la prestación cuyo coste se pretende calcular, o bien suponen un complemento necesario para que la prestación pueda realizarse.
<i>Cultura del coste</i>	Se hace referencia con esta expresión a la predisposición de los gestores y directivos hacia la implantación de herramientas de gestión y en particular a la credibilidad y confianza en la aplicación de sistemas de costes.
<i>Mapa de actividades</i>	Es el catálogo de actividades de que consta el proceso de gestión y/o de prestación de un servicio.
<i>Prestación</i>	Es el portador final de los costes imputados.
<i>Portadores de coste</i>	Son las prestaciones finales que consumen el total de recursos asignados acorde con la traza del coste de cada una de ellas.
<i>Proceso</i>	Es la agrupación homogénea de actividades, con la finalidad de participar en la prestación de un determinado servicio, y que puede cuantificarse a través de una unidad de medida representativa de su consumo por el servicio para facilitar su imputación al mismo.
<i>Servicio</i>	Es el conjunto de prestaciones que identifican a una unidad orgánica de la gestión municipal.
<i>Sistema de coste híbrido</i>	Es la opción específica del sistema de coste completo que se ha implantado en este proyecto. Implica un cálculo del coste de los servicios y de las prestaciones más analítico que el sistema tradicional y se fundamenta en la traza del coste.
<i>Sistema de coste tradicional en cascada</i>	Es una opción de la aplicación de la metodología de costes para llegar al coste final de un portador, que implica la sumatoria sucesiva y a diferentes niveles de los consumos.

Término	Definición y/o descripción
<i>Traza del coste</i>	Es el itinerario que identifica el consumo necesario de recursos para llevar a cabo la prestación de un determinado servicio municipal.
<i>Unidad centralizada de apoyo a la gestión municipal</i>	Es el programa de la estructura organizativa que realiza prestaciones de carácter interno que se transfieren a otros centros de costes del ayuntamiento.

ANEXO V
PROTOCOLO DE COLABORACIÓN ENTRE LA UNIVERSIDAD
PÚBLICA DE NAVARRA Y LA FEDERACIÓN ESPAÑOLA
DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS PARA EL DESARROLLO
DE UN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
SOBRE LA IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA
DE COSTES EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL

REUNIDOS

De una parte, la FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS (FEMP), con sede en Madrid, c/Nuncio, 8 y C.I.F. número G-28783991, y en su nombre y representación D. ÁLVARO DE LA CRUZ GIL, actuando en su calidad de Secretario General de la misma, con poderes suficientes para la celebración de este acto en virtud de las competencias que le atribuye el artículo 37.2 a de los Estatutos de la FEMP, en adelante, LA FEMP.

Y de otra, la Universidad Pública de Navarra, con sede en Pamplona, Campus de Arrosadía s/n, y C.I.F. número Q-3150012-G, y en su nombre y representación el Excmo. y Magfco. Rector D. Antonio PEREZ PRADOS con poderes suficientes para la celebración de este acto en virtud de lo establecido en los Estatutos de la Universidad, poderes que no le han sido derogados ni modificados, en adelante LA UNIVERSIDAD.

Ambas partes, reconociéndose mutuamente capacidad jurídica suficiente, en la representación que ostentan, suscriben el presente documento, y al efecto,

EXPONEN

PRIMERO.- Que la FEMP, como asociación voluntaria de Municipios, Islas, Provincias y otros Entes Locales, tiene por fin estatutario, entre otros, la defensa de los intereses generales de las Corporaciones Locales ante otras administraciones públicas.

SEGUNDO.- Que para la realización de estas finalidades, la FEMP, entre otras, facilitará el intercambio de información sobre temas locales, constituirá servicios de asesoramiento y asistencia para sus miembros, organizará y participará en reuniones, seminarios y congresos, promoverá publicaciones y documentos informativos en materia de su competencia y cualquier otra actividad y función que contribuya a la mejor consecución de sus fines.

TERCERO.- Que la Universidad Pública de Navarra, de acuerdo con sus Estatutos aprobados por el Gobierno de Navarra mediante el Decreto Foral 68/1995, de 13 de marzo, tiene potestad de organizar sus funciones y administrar sus recursos.

CUARTO.- Que desde 1999, la Universidad y el Ayuntamiento de Pamplona vienen colaborando a través de un proyecto de investigación que ha culminado con la implantación en dicha Corporación de un sistema de cálculo de costes que aplica la metodología ABC (Activity Based Costing – Costes Basados en las Actividades) al cálculo de los costes de los servicios municipales.

QUINTO.- Que, de acuerdo con lo anterior, la FEMP y la Universidad están interesados en contrastar los resultados obtenidos con el Ayuntamiento de Pamplona con los que se deduzcan de los trabajos en otros Ayuntamientos al objeto de poder disponer de criterios extrapolables al conjunto de municipios.

SEXTO.- La FEMP está interesada en disponer de un estudio riguroso tanto sobre la aplicación de la metodología para el cálculo de costes de los servicios municipales como para la comparación, análisis y la toma de decisiones en el ámbito de municipios de España. Para lo cual la FEMP y la Universidad pueden colaborar de forma eficaz para el mejor desarrollo de los intereses de la Administración Local y del mundo académico a través del desarrollo conjunto de un estudio sobre la aplicación de una metodología de cálculo de costes de los servicios municipales, teniendo como referente la metodología ABC.

SÉPTIMO.- Ambas partes consideran que para poner en marcha la elaboración de este estudio es imprescindible la participación de un conjunto de Ayuntamientos que apliquen en colaboración con la universidad de su ámbito territorial la metodología seguida por la Universidad Pública de Navarra y la experiencia obtenida con el Ayuntamiento de Pamplona.

Por todo ello, formalizan el presente Protocolo de Colaboración con arreglo a las siguientes

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO DEL PROTOCOLO DE COLABORACIÓN

El objeto del presente Protocolo de Colaboración es establecer el marco general de cooperación entre la FEMP y la Universidad, para la elaboración de un estudio de referencia a nivel nacional sobre la aplicación de una metodología de cálculo de costes de los servicios municipales, según el método ABC, que será dirigido por el Profesor de la Universidad Pública de Navarra D. Helio Robleda Cabezas, quien acepta dirigir dicho estudio de acuerdo con la descripción del trabajo, presupuesto de gastos y demás condiciones que figuran en el presente documento .

La FEMP, a través de su Comisión de Haciendas Locales, y la Universidad Pública de Navarra, se comprometen a llevar a buen término el “Estudio sobre la implantación de un sistema de costes en la Administración Local”.

SEGUNDA.- RESPONSABLES DEL TRABAJO Y SEGUIMIENTO

Para el desarrollo y seguimiento del presente Protocolo y coordinación del Proyecto se crea una Comisión de Coordinación FEMP-Universidad, integrada por D. Carlos Prieto Martín, Director del Departamento de Economía Local de la FEMP y D. Helio Robleda Cabezas, catedrático de Contabilidad de la Universidad Pública de Navarra.

Será competencia de esta Comisión llevar a cabo toda la coordinación entre Ayuntamientos y Universidades implicados en el estudio, a fin de que los objetivos fijados tanto en este Protocolo de Colaboración como en los acuerdos específicos entre cada Ayuntamiento y Universidad se cumplan en su totalidad.

Excepcionalmente, por razón de la materia y oportunidad, la representación paritaria de cada una de las organizaciones en la citada Comisión podrá incrementarse con otros representantes.

TERCERA.- COMPROMISOS DE LA FEMP

La FEMP realizará la selección de un conjunto de Ayuntamientos que acuerden desarrollar los trabajos en colaboración con las Universidades de su ámbito territorial con las que establezcan los respectivos convenios o acuerdos, en aplicación de la metodología propuesta por la Universidad Pública de Navarra, y de acuerdo con los compromisos específicos establecidos en la Cláusula Quinta.

La FEMP se encargará de la coordinación de los respectivos Ayuntamientos que decidan incorporarse al proyecto. En este sentido, el representante de la FEMP en la Comisión de Coordinación se hará cargo de difundir el plan de trabajo en cada uno de los Ayuntamientos que él mismo supervisará periódicamente.

La FEMP se compromete a impulsar, publicar y difundir el proyecto entre el conjunto de los municipios españoles y a participar y coordinar los trabajos junto con la Universidad.

CUARTA.- COMPROMISOS DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

La Universidad se compromete a poner a disposición de los participantes todos los conocimientos adquiridos en relación con la aplicación de la metodología ABC en los servicios municipales del Ayuntamiento de Pamplona.

La Universidad se encargará de la coordinación de los estudios llevados a cabo por cada Universidad que se implique en el proyecto de investigación respecto del Ayuntamiento con el que colabore. En este sentido, el representante de la Universidad en la Comisión de Coordinación se hará cargo de difundir el plan de trabajo en cada una de las Universidades que él mismo supervisará periódicamente.

QUINTA.- ADHESIÓN DE OTROS AYUNTAMIENTOS Y UNIVERSIDADES

Los Ayuntamientos que decidan adherirse al proyecto dirigirán un escrito a la FEMP firmado por el Presidente de la Corporación correspondiente en el que se recogerá que se compromete a asumir los objetivos del proyecto en los términos previstos en el presente Protocolo y a realizar cuantas actuaciones sean necesarias para su consecución. En dicho escrito se hará constar la Universidad o Universidades colaboradoras en el proyecto.

Igualmente, las Universidades que decidan adherirse al proyecto dirigirán un escrito a la FEMP en el que se recogerá que se compromete a asumir los objetivos del proyecto en los términos previstos en el presente Protocolo y a realizar cuantas actuaciones sean necesarias para su consecución. En dicho escrito se hará constar el Ayuntamiento con el que se comprometen a colaborar.

SEXTA.- COMPROMISOS DE LOS AYUNTAMIENTOS Y UNIVERSIDADES COLABORADORAS

Los Ayuntamientos participantes se comprometerán a asumir los objetivos del proyecto en los términos previstos en el presente Protocolo y a realizar cuantas actuaciones sean necesarias para su consecución. En este sentido, prestarán la colaboración necesaria a fin de que las Universidades puedan recabar la información y datos necesarios para llevar a cabo la implantación de la metodología de costes. Por otra parte, prestarán la colaboración necesaria a la Comisión de Coordinación del proyecto.

Por su parte, las Universidades participantes se comprometerán a asumir los objetivos del proyecto en los términos previstos en el presente Protocolo, y a realizar cuantas acciones sean necesarias para su consecución. Igualmente, prestarán la colaboración necesaria a la Comisión de Coordinación del proyecto.

SÉPTIMA.- DESARROLLO DE LOS TRABAJOS

La Universidad Pública de Navarra se encargará, mediante el correspondiente acuerdo, de todos los trabajos necesarios para recoger y dar contenido metodológico a los datos recibidos de todas las colaboraciones entre los Ayuntamientos y las Universidades participantes. Dada la falta de disponibilidad en la Universidad de un espacio adecuado para desarrollar este trabajo, el Ayuntamiento de Pamplona pondrá a disposición de la FEMP el local y los medios informáticos necesarios para tal fin.

El representante de la FEMP en la Comisión de Coordinación tendrá a su cargo toda la coordinación y planificación precisas con los Ayuntamientos que se adhieran al estudio a fin de que se cumplan los objetivos fijados específicamente con cada uno de los Ayuntamientos.

El representante de la Universidad en la Comisión de Coordinación coordinará toda la planificación y ejecución del trabajo para llevar a cabo el estudio objeto de proyecto, con las Universidades que se involucren en el mismo. Además, deberá coordinar la centralización de los estudios de cada Ayuntamiento y su Universidad colaboradora y las gestiones necesarias con la FEMP para la entrega del proyecto.

La Comisión de Coordinación, para el mejor desempeño de sus funciones, podrá mantener reuniones con terceras personas o instituciones, y organizaciones representativas en el ámbito de la financiación local, así como invitarlas a colaborar en sus trabajos dentro de la máxima confidencialidad.

Para el correcto seguimiento del trabajo se seguirá el calendario de reuniones de la Comisión de Coordinación que figura en el Anexo. En estas reuniones podrán participar los Ayuntamientos y Universidades firmantes que así lo requieran.

La citada Comisión se reunirá como mínimo trimestralmente o cuando las circunstancias así lo precisen. La primera reunión para la firma del Protocolo se celebrará en la sede de la FEMP con ocasión de las Jornadas de Coordinación, con la participación de todos los Ayuntamientos y Universidades adheridos al Acuerdo.

OCTAVA.- FINANCIACIÓN DEL PROYECTO

1.- Cada Ayuntamiento adherido a este Protocolo deberá financiar:

- a) Su propio estudio de costes, aportando a la Universidad que colabora con el mismo la financiación del o los estudiantes becarios, y la asignación al profesor tutor del proyecto, que será transferida por el Ayuntamiento a la Universidad correspondiente, conforme a las normas vigentes de acuerdo con el art. 83 de la Ley Orgánica de Universidades. La colaboración se formalizará sobre la base de la normativa que regule en cada universidad la colaboración de ésta con las instituciones públicas. La financiación necesaria para este tipo de colaboración será directamente aportada por cada ayuntamiento a la universidad con la que éste último suscriba el acuerdo.
- b) La alícuota o parte proporcional del Presupuesto de Gastos comunes del Proyecto, que se obtendrá dividiendo el citado presupuesto por el número de ayuntamientos que se adhieran al acuerdo.
- c) Los gastos que se deriven del alojamiento y manutención del profesor tutor y del técnico de cada ayuntamiento para participar en la Jornada de Trabajo con motivo de la firma del acuerdo en la sede de la FEMP en Madrid.

2.- La FEMP:

Contribuirá a la financiación del proyecto con la aportación de los gastos de publicación con el alcance y condiciones que sus recursos financieros le permitan, así como con los correspondientes a la celebración de la Jornada de Trabajo en la sede de la FEMP, con motivo de la firma del presente protocolo.

3.- Las Universidades adheridas al proyecto:

Aportarán los medios materiales necesarios para que los estudios de cada Ayuntamiento con su Universidad territorial se realicen en condiciones óptimas. Las Universidades no aportarán financiación al proyecto, por entender que la no aportación de financiación ha de quedar compensada por la dedicación que el profesorado de la misma ha de aportar al proyecto.

4.- La FEMP recibirá las contribuciones de los Ayuntamientos adheridos que se derivan del Presupuesto de Gastos comunes, y con ellas efectuará los pagos de los mismos a la Universidad Pública de Navarra, de acuerdo con el contenido del ANEXO.

5.- Actividades financiadas por la FEMP:

Los recursos financieros aportados por cada Ayuntamiento a la FEMP para sufragar los gastos comunes del proyecto contemplado en el presente Protocolo y que se recogen en el ANEXO, se aplicarán a financiar las actividades siguientes:

- Contratación laboral de un licenciado, por parte de la Universidad Pública de Navarra, para centralizar los resultados de los estudios de cada Ayuntamiento y su Universidad territorial y las tareas de coordinación en aras a la divulgación y publicación del estudio por la FEMP.
- Gastos de dietas y viajes de los miembros de la Comisión de Coordinación para desempeñar las tareas que se recogen en el presente Protocolo, y de las reuniones periódicas.
- Tutorización del proyecto por el responsable de la Universidad Pública de Navarra en la Comisión de Coordinación.
- Gastos por la cesión del local y otros medios materiales por parte del Ayuntamiento de Pamplona.
- Gastos de la gestión económico-administrativa que supone el seguimiento y control de las contribuciones y de las obligaciones de pagos asumidas por la FEMP

El importe que la FEMP aportará a la Universidad Pública de Navarra como financiación por las actividades de coordinación y dirección del estudio, incluyendo los gastos generales o indirectos previstos en el artículo 133 de los Estatutos de la Universidad, de acuerdo con el presente Protocolo. Todos los importes que hayan de ser transferidos a la Universidad Pública de Navarra por la FEMP se reflejarán en las oportunas facturas emitidas por la OTRI de la Universidad Pública de Navarra, que a su vez serán remitidas a la FEMP para realice el correspondiente control y seguimiento de la financiación del proyecto.

6.- Recursos aportados por la FEMP:

Los recursos financieros aportados por la FEMP a la Comisión de Coordinación se aplicarán a financiar las actividades siguientes:

- Al menos dos jornadas de coordinación en el seno de la FEMP. La primera con ocasión de la firma del Protocolo.

NOVENA.- DURACIÓN

La duración prevista para el desarrollo del proyecto será de dos años desde la fecha de la firma del presente Protocolo, pudiendo prorrogarse o renovarse de mutuo acuerdo si ambas partes consideran oportuna su prosecución.

El presente Protocolo finalizará con la presentación del estudio a la FEMP para su publicación.

DÉCIMA.- CONFIDENCIALIDAD Y PUBLICACIÓN DE RESULTADOS

Cada una de las partes, tanto la FEMP como la Universidad y los demás Ayuntamientos y Universidades colaboradoras, se comprometen a no difundir bajo ninguna forma las informaciones científicas, técnicas o comerciales pertenecientes a la otra parte, a las que haya podido tener acceso por el desarrollo del trabajo, mientras esas informaciones no sean de dominio público, o no exista un acuerdo expreso de ambas partes para la difusión. En toda publicación de resul-

tados parciales o finales de este trabajo figurarán siempre los autores del mismo en su condición de tales. En cualquiera de los casos de difusión de resultados se hará siempre referencia especial al presente Contrato.

Del análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los Ayuntamientos se obtendrá el correspondiente estudio que será publicado exclusivamente por la FEMP.

UNDÉCIMA.- MODIFICACIÓN O RESOLUCIÓN DEL CONTRATO

Las partes podrán denunciar o modificar el presente Protocolo en cualquier momento por mutuo acuerdo. En caso de interrumpirse o suspenderse los trabajos, el Profesor deberá entregar un informe técnico dando cuenta de los trabajos desarrollados hasta el momento de la interrupción, y la FEMP abonará, en su caso, la cantidad correspondiente a los trabajos desarrollados.

El incumplimiento de cualquiera de las obligaciones contraídas en virtud del presente Contrato por una de las partes facultará a la otra para resolver el mismo.

DUODÉCIMA.- AUTORIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA

La eficacia del presente Contrato queda supeditada a la obtención de la autorización prevista en los Estatutos de la Universidad Pública de Navarra, art.133, para contratar con entidades públicas o privadas, o con personas físicas, realización de trabajos de carácter científico, técnico o artístico, de acuerdo con el artículo 83 de la Ley Orgánica de Universidades, y demás legislación vigente aplicable.

DÉCIMOTERCERA.- JURISDICCIÓN

La FEMP declara conocer el carácter de Entidad de Derecho Público que ostenta la Universidad Pública de Navarra, y en consecuencia, la aplicabilidad a la misma de las normas del Procedimiento Administrativo. Las partes tratarán de solventar las divergencias que pudieran plantearse en orden a la interpretación o cumplimiento del presente Contrato por mutuo acuerdo. Si no se viera posible alcanzar un acuerdo satisfactorio para ambas partes en un plazo razonable, las partes someterán las discrepancias a la Jurisdicción Contencioso-Administrativa, sometiéndose a los Juzgados y Tribunales de Pamplona.

Y habiéndolo leído por sí mismos y en prueba de conformidad, firman por triplicado ejemplar el presente Contrato extendido en ocho folios, en el lugar y fecha arriba indicados.

POR LA FEMP

POR LA UNIVERSIDAD

D. Alvaro de la Cruz Gil
Secretario General

D. Antonio PEREZ PRADOS
Excmo. y Magfco. Rector

ANEXO VI

SITUACIÓN ACTUAL DE LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS DE COSTES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LOS PRINCIPALES PAÍSES DE LA OCDE

País	Situación
ALEMANIA	<p>La reforma de la gestión pública se impulsa en 1995 con la creación del Consejo "Schlander Staat", con la función de examinar las funciones del gobierno, en concreto con la misión de reducir las tareas ministeriales, transferirlas a autoridades subordinadas al gobierno federal (agencias), privatización y reforma de la regulación. Los gobiernos federales también han señalado la reforma administrativa como uno de sus objetivos.</p> <p>Desde 1995 se introducen planes piloto para probar la flexibilidad de los instrumentos presupuestarios en varias autoridades subordinadas del gobierno federal, manteniéndose al mismo tiempo consistentes con las restricciones presupuestarias de la Ley del Presupuesto federal. Además se ha desarrollado un sistema de contabilidad de costes en la Administración federal y de los Länder, en cooperación con estos últimos. Su aplicación comenzó en 1996 en ciertas áreas específicas. En algún Land, por ejemplo en Berlín las reformas han llegado relativamente lejos introduciendo un sistema de contabilidad de costes para todo el conjunto de la administración pública desde 1994. Pero en lugar de esto, la mayoría de los Länder han aplicado sistemas piloto. Otro ejemplo es el de Thuringia con un desarrollo reciente del presupuesto orientado a la evaluación de proyectos, cubriendo todas las actividades y sus impactos financieros.</p>
AUSTRALIA	<p>Es uno de los países que ha hecho reformas avanzadas basadas en la evaluación de resultados y concesión de responsabilidades. Es entorno a 1994 cuando empiezan las reformas. En marzo de 1996 se crea una Comisión Nacional para la Revisión de Cuentas, que emite un primer informe el 19 de junio de 1996, en el que se adopta una estructura de establecimiento de principios, cono-</p>

País	Situación
	<p>cimiento de los objetivos económicos y sociales del gobierno, asesorando cuando no están claramente especificados y cuando las actividades no se llevan de acuerdo con la "mejor práctica".</p> <p>Se establece una contabilidad acumulativa. Desde 1994-95, todas las entidades públicas, incluyendo los Ministerios, deben preparar y entregar certificados de estados financieros acumulados (balance de resultados, balance de situación, estado del programa, y balance del flujo de fondos o cash flow). Al terminar el año fiscal de 1995, se prepararon tres balances generales consolidados, para el conjunto del gobierno, sobre una base acumulativa. Los balances también muestran los resultados financieros para cada sector que compone el conjunto del gobierno (gobierno general, empresas públicas comerciales y empresas públicas financieras). El gobierno acordó aplicar para el año 2.000 una estructura informativa compuesta por informes de presupuesto integrado, de gestión de recursos y financieros. La primera fase de aplicación exige que los estados financieros consolidados certificados sean presentados ante el Parlamento para el último año fiscal 96-97.</p> <p>El objetivo de todas estas actuaciones es construir una estructura financiera consistente, en la cual puedan determinarse los objetivos o metas finales y contrastar su realización con los objetivos y metas que puedan medirse para conseguir un informe sobre una base real. Con ello se piensa mejorar la transparencia de las actividades públicas al mismo tiempo que se consigue un sector público más eficiente.</p>
AUSTRIA	<p>A comienzos de los 90 se crea un Proyecto de Gestión Administrativa. Entre sus objetivos destaca: aumentar la productividad un 20% en los próximos 4 años y desarrollar estrategias que incluyen datos sobre costes específicos y realizaciones; así como reducir los costes administrativos introduciendo sistemas de contabilidad de costes, con el ánimo de hacer a la Administración Pública más consciente de los mismos. Este proyecto finaliza en 1994 con un Informe que incluye otros dos sobre aspectos interministeriales ("liderazgo y personal", "presupuesto y control") e intraministeriales (éxito en determinadas privatizaciones).</p> <p>En 1995 se efectuó una revisión de los objetivos del Proyecto, entre las prioridades que se destacan ahora, ocupa el primer lugar continuar con los esfuerzos para aplicar un sistema de contabilidad de costes en la</p>

País	Situación
	<p>Administración Pública. A continuación, establecer un sistema de medida de resultados y establecer una cultura orientada a los resultados con especial impulso a la información.</p> <p>Consistente con la cultura orientada al resultado que se defiende, se crea un proyecto para elaborar el sistema de medida de las realizaciones. Con el apoyo de la OCDE-PUMA, se establece un sistema de indicadores de realización, que proporciona a la Administración Pública la información básica para programas que evalúen de forma comparada rendimientos de actividades. En una primera etapa se analizan los indicadores de realización existentes en cuatro Ministerios piloto, para determinar cuales de los indicadores existentes pueden incluirse en el programa de evaluación general y cuales todavía no ofrecen una visión clara de la realización.</p>
BÉLGICA	<p>Aunque en este país los intentos de mejorar la actuación pública son antiguos, en 1995, después de las últimas elecciones, reciben un impulso renovado.</p> <p>Entre los objetivos se destaca el buscar una mayor transparencia en el servicio público. Y para ello se establece como prioridades, entre otras: mejorar y modernizar la información, tanto dentro del gobierno, como la destinada a los ciudadanos (especialmente instrumentos estadísticos, servicios de mediación, etc.); así como mejorar los sistemas de contabilidad.</p> <p>Cierto número de departamentos han comenzado a aplicar controles de gestión y funciones de evaluar la realización. Algunos Secretarios Generales han creado unidades de auditoría internas para controlar la realización de los departamentos bajo su autoridad.</p> <p>Bajo la iniciativa de la Oficina del Primer Ministro se está llevando a cabo un proyecto para mejorar la información. Llevándose a cabo también un estudio complementario de las necesidades de información, que servirá de base para un sistema de intercambio de datos entre unidades administrativas.</p>
CANADA	<p>En 1994 se crea una Revisión de Programas, por la que se pasa revista a todos los programas públicos a fin de determinar la forma más eficaz y coste efectivo de suministrar bienes y servicios. Se trata, de nuevo, de clarificar los papeles y responsabilidades federales, para conseguir que la federación trabaje mejor y evitar los costes de duplicidades y solapamientos, asegurar que los recursos se destinan a las prioridades, responder a la</p>

País	Situación
	<p>demanda de un mejor sector público e implicar más a los clientes en la toma de decisiones. El objetivo es dar a las organizaciones de entrega de servicios mayor autonomía en la toma de decisiones para proporcionar a menor coste y más eficazmente los servicios, ya que son responsables de cubrir las necesidades de sus clientes.</p> <p>Entre los instrumentos que se consideran necesarios para poder llevar a cabo la reforma es disponer de informes sobre las alternativas de sistemas de entrega de servicios, mejoras en la contabilidad que permitan hacer los servicios convenientes, flexibles, eficientes y relevantes (puntos de comparación, desarrollo de " las mejores prácticas" y de servicios estándares y el uso de las nuevas tecnologías de información.</p> <p>Los tres puntos básicos se destacaron por el Presidente de la Oficina del Tesoro en noviembre de 1995:</p> <p>Como parte del sistema de gestión del gasto, los departamentos federales y agencias identificarán en los documentos de planificación claramente los resultados medibles esperados para sus programas más importantes, a fin de que los canadienses conozcan lo que pueden esperar recibir por cada dólar de impuestos.</p> <p>La responsabilidad recae sobre los gestores de los programas para medir su consecución de forma que se muestre claramente en qué medida se han alcanzado los resultados del programa.</p> <p>Los gestores pondrán la información a disposición de sus colegas a fin de que se generalicen las mejores prácticas, y se asegurarán de que los parlamentarios y el público quedan igualmente informados. En 1996, como un sistema piloto, seis departamentos sometieron sus Informes de Realización al Parlamento.</p>
DINAMARCA	<p>El programa de modernización arranca de 1983, pero es discontinuo, y no es hasta 1992 cuando cobra fuerza. Las líneas generales se enfocan en el consumidor, en reformas presupuestarias y el uso de contratos.</p> <p>Como resultado del largo período de reforma, Dinamarca tiene un sistema presupuestario altamente descentralizado, si lo comparamos con otros países. Al mismo tiempo se ha puesto un gran acento en la consecución de resultados. Los informes anuales muestran los resultados de la organización. Estos informes anuales contienen cuatro elementos:</p> <p>Asignaciones presupuestarias: proporcionan información</p>

País	Situación
	<p>de las asignaciones para el año y las relacionan con los resultados financieros.</p> <p>Gastos y fuentes de financiación: proporcionan una visión de los gastos totales y cómo se financian.</p> <p>Resultados: proporcionan información de las actividades y sus resultados</p> <p>Costes. Recoge los costes en las organizaciones estatales. Se pone de manifiesto cuando operan en competencia con el sector privado, poniendo de relieve si existen subsidios evidentes.</p> <p>Desde 1992 se han hecho experimentos por los que Instituciones estatales contratan con sus departamentos y con el Ministerio de Hacienda. Estos contratos fueron evaluados en 1995, mostrando una significativa mejora en los resultados. En 1996, 20 directores generales actuaron con el sistema de contratos.</p>
ESPAÑA	<p>La Intervención General de la Administración del Estado ha publicado dos importantes trabajos sobre la aplicación de los sistemas de costes en la Administración Pública Española: El Proyecto C.A.N.O.A y el Documento sobre Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas.</p> <p>Existen numerosos estudios sobre contabilidad de costes en el Sector Público en España, de los cuales destacan, entre otros, los documentos de la Comisión de Principios Contables de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (A.E.C.A).</p>
ESTADOS UNIDOS	<p>Aquí también se enfatiza la medida de los resultados de los programas, más que la cantidad de dinero gastado en ellos. Para ello se defienden sistemas que produzcan informes que recojan la realidad de estos resultados. Para desarrollar estos sistemas, la Administración está creando contabilidad de costes standar, produciendo estados financieros auditados, desarrollando controles de gestión e informes, y modernizando la recaudación.</p> <p>Para hacer la información del gobierno más consistente, la Administración estableció una meta ambiciosa para la Oficina Asesora de la Contabilidad Federal consistente en recomendar un amplio conjunto de referencias de contabilidad financiera y de costes. Una vez que la Administración y la Oficina de Contabilidad</p>

País	Situación
	<p>General adopten las recomendaciones, las agencias las usarán para preparar sus informes financieros y de costes.</p> <p>La Administración también ha trabajado para aumentar las agencias con informes auditados.</p>
FINLANDIA	<p>Aquí también se realizan reformas tendentes a orientar al Sector Público hacia la evaluación de las realizaciones. Se ha puesto un especial énfasis en la contabilidad.</p> <p>Aunque la reforma lleva diez años trabajándose, con el nuevo gobierno, incorporado en abril de 1995, se pretende mejorar los programas actuales de valoración. Se ha establecido un grupo que lleva a cabo doce estudios sobre empresas públicas, valoración de la evaluación, gestión orientada a los resultados,...y en definitiva, valoración del programa de reforma.. A finales de este año se espera que vea la luz un proyecto a fin de mejorar la estrategia del gobierno, y entre cuyos subproyectos destaca: la reforma del sistema de presupuestación por resultados. Se intenta aplicar un presupuesto acumulativo, y un mayor respeto a los principios presupuestarios. Uno de los primeros aspectos del estudio es coordinar la estructura presupuestaria con las reformas de la contabilidad. Se pretende alcanzar la aplicación de la contabilidad acumulativa para el conjunto de la administración del Estado en 1998.</p>
FRANCIA	<p>En el campo contable se desarrolla la transparencia de la contabilidad y una mayor responsabilidad de los administradores. La transparencia contable y presupuestaria forma parte esencial de la reforma. La intención es conseguirlo a través de la publicación de la situación de realización del presupuesto, en una base mensual, una mayor claridad en la presentación de los documentos presupuestarios, y proporcionar acceso al Parlamento a los datos presupuestarios. Se considera necesaria una mejor definición de indicadores para la evaluación de las políticas públicas, así como clarificar las reglas de gestión y restricciones presupuestarias.</p>
IRLANDA	<p>Después de varias iniciativas tendentes a mejorar el sistema de gestión pública, se ha llegado a la conclusión de que era necesario un plan integrado de cambio, que se conoce con el nombre de "Delivering Better Government"</p>

País	Situación
	<p>y vio la luz el 2 de mayo de 1996. Forma parte de un programa de estrategias de gestión que empezó en 1994.</p> <p>Estas reformas siguen las líneas de las ya comentadas en cuanto a aumentar la responsabilidad de los centros gestores y la descentralización en la toma de decisiones. Se considera como un elemento indispensable, de nuevo, la transparencia. El uso de la tecnología de la información es crucial para apoyarla.</p> <p>El sistema presupuestario que se defiende se basa en un sistema plurianual, anunciado por el Ministro de hacienda en el presupuesto de 1996. Opera sobre un ciclo fijo de base anual para producir un proceso presupuestario continuado de tres años. Esto permitirá una adaptación a circunstancias económicas y presupuestarias cambiantes y a las prioridades que pueden surgir en el gasto público. El proceso puede incluir una reserva para posibles contingencias.</p>
HOLANDA	<p>El gobierno actual emplea un nuevo sistema presupuestario. La clave de este nuevo sistema es que los límites se establecen para el gasto público neto de 1995 a 1998. Se distinguen tres sectores: el presupuesto del gobierno central en un sentido estricto, la seguridad social y el sector de cuidados sanitarios. El gasto neto debe permanecer dentro de los límites estipulados en estos tres sectores. Las limitaciones del gasto se expresan en términos reales. Esto significa que las limitaciones del gasto expresadas en la moneda nacional se ajustan continuamente si la tendencia general nominal se desvía de las previsiones contenidas en el acuerdo inicial.</p> <p>Para prever posibles cambios macroeconómicos que reabran el proceso presupuestario, se establece cierto margen de seguridad en las estimaciones de gasto. Los planes se realizan cada primavera, de forma que si en un ejercicio se sobrepasa el gasto previsto, este problema se plantea al tomar las decisiones en la primavera siguiente.</p>
LUXEMBURGO	<p>Ha aprobado recientemente un programa de amplia reforma administrativa a fin de mejorar la competitividad y productividad de su administración, en respuesta a la europeización y globalización de la economía.</p> <p>La reforma se orienta en dos sentidos: externo, enfocándola en los usuarios y en la mejora de la calidad de los servicios públicos; e interno, enfocándola más en la organización interna y en los métodos de gestión, tendente también a mejorar la calidad de los servicios. Este último sentido incorpora una serie de iniciativas que está</p>

País	Situación
	actualmente en realización y entre las que destaca la revisión de los sistemas de contabilidad pública y los procesos de gestión financiera.
NORUEGA	<p>Desde 1997 se aplica un nuevo conjunto de medidas para regular las transacciones de todas las agencias del gobierno, constituyéndose en el principal documento relacionado con la contabilidad gubernamental. Estas nuevas medidas están claramente orientadas hacia objetivos y recursos. Un nuevo elemento significativo es que se exige un informe, además de los resultados financieros, de realizaciones o consecución de objetivos</p> <p>Se está planteando también un nuevo sistema de pago para los gastos y rentas del gobierno. Todas las transacciones financieras de una agencia se transmitirán a un banco electrónicamente. Éste obtendrá la cantidad de dinero necesaria diariamente del Banco Central Noruego. De esta manera la administración conseguirá una substancial reducción de costes administrativos y de recargos en los precios, ya que el pago se hace más ágil.</p>
NUEVA ZELANDA	<p>Este país es uno de los que ha llevado a cabo un mayor avance en las reformas administrativas tendentes a introducir responsabilidades y descentralización en la toma de decisiones públicas.</p> <p>El régimen introducido a través de la Ley de Responsabilidad Fiscal de 1994 es un paso importante de la reforma. Los documentos exigidos en esta Ley están totalmente integrados. Se establece, por una parte un sistema de presupuestación de tres años fiscales, apoyado por informes económicos y fiscales actualizados a mitad del año. Cualquier desviación de las intenciones y objetivos especificados en el presupuesto debe ser explicada.</p> <p>A fin de preparar las previsiones de acuerdo con la Ley de Responsabilidad Fiscal, se utiliza un sistema presupuestario de base acumulativa, en la misma línea que el informe agregado ex-post. La información sobre la realización esperada en los departamentos se presenta bajo la forma de Informes de Previsiones Departamentales y puede compararse con los resultados mostrados en los Informes Anuales certificados a final de año.</p> <p>Se han introducido reformas parlamentarias por las cuales el gobierno puede vetar enmiendas si considera que pueden tener un impacto importante en los agregados fiscales.</p>

País	Situación
	<p>En 1996, se reforma la Ley de Gobierno Local para imponer a las autoridades locales transparencia y disciplina contable (efectiva el 1 de julio de 1998), similar a la que se aplica al gobierno central.</p>
PORTUGAL	<p>El Ministro de Hacienda acaba de finalizar un proyecto que comenzó, en enero de este año, a lanzarse como planes piloto. El proyecto está íntimamente relacionado con la comunicación electrónica, tanto para gestionar ingresos como gastos. Con él se espera conseguir:</p> <ul style="list-style-type: none"> Simplificación de acuerdos de cobro a través de un único documento. Descentralización en la responsabilidad de los departamentos en la administración de los ingresos, liquidaciones y contabilidad. Centralización e integración de toda la información de presupuesto y contabilidad Integración del Tesoro y de los departamentos financieramente autónomos. <p>El sistema se aplicará localmente en departamentos de administración de rentas y centralmente bajo la responsabilidad del Director general de Contabilidad Pública. El sistema local incluye un módulo contable, así como un módulo de administración de ingresos que se utilizará para producir el documento único de recaudación.</p>
REINO UNIDO	<p>Este país es uno de los que ha realizado una mayor reforma tendente a descentralizar responsabilidades como uno de los sistemas para aumentar la eficiencia.</p> <p>En el campo presupuestario, la política del gobierno es establecer un techo para el conjunto del gasto público; enfocar los recursos hacia el núcleo de la actividad pública; utilizar la elección, competencia y fuerzas del mercado en la provisión de los servicios; conseguir el máximo output para un input dado o maximizar el valor del dinero ("value for money"). La llave del sistema de gestión es el uso de la iniciativa financiera privada, privatizaciones, contratos estratégicos, pruebas de mercado, mercados internos, indicadores de realización, unir realizaciones a recompensas, escrutinio de eficiencia en áreas específicas y evaluación de políticas, entre otras manifestaciones.</p> <p>En 1994 se establece que no se aprobará ningún proyecto a menos que no se hayan valorado las opciones de financiación privada. La idea se basa en que el gobierno compre en lugar de proveer servicios.</p>

País	Situación
	<p>En relación con la contabilidad y el control presupuestario se elabora en julio de 1995 un Libro Blanco. Para 1998-99 todos los departamentos elaborarán unas cuentas en las que se unirán los costes de los inputs con los outputs conseguidos y mostrarán los activos de los departamentos y sus cargas. Para el 2005, la planificación y el control del gasto público se basará tanto en medidas en términos de caja como acumulativas.</p>
SUECIA	<p>La reforma del presupuesto ha sido uno de los elementos de alta prioridad en la reforma administrativa de este país. Una de las decisiones que ha surgido de los intentos de reforma es introducir un presupuesto estructural. El modelo consiste en que el Riksdag primero decide sobre el conjunto del nivel de gasto y luego determina su distribución entre los distintos objetivos. También se ha tomado la decisión de que las propuestas contenidas en el presupuesto del gobierno deben de estar por debajo de un techo. Este techo se define en términos nominales, dura tres años y cubre a todo el sector público. En el Estado se excluyen los intereses de la deuda del gobierno.. En lo que se refiere al sector municipal, los techos de gasto se sustentan en un acuerdo entre el gobierno y los municipios.</p> <p>Durante algún tiempo todas las agencias han realizado informes internos para controlar el gasto y relacionarlo con lo presupuestado. Los informes anuales incluyen tanto informes de realización como financieros. El conjunto de los informes anuales es auditado por la Oficina Nacional de Cuentas. Las observaciones de la auditoría se remiten al Riksdag desde 1994.</p>
	<p>Fuente: elaborado a partir de : OCDE (1997) Survey of Recent Budgetar, Developments. Serie Puma y OCDE (1997) Budgeting for de Future. Serie Puma.y de Valiño Castro, A (2002)</p>

Páginas web de consulta sobre implantación de sistemas de control y gestión de costes:

NACIONALES:

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS:
www.aeca.es

ASSOCIACIÓ CATALANA DE COMPTABILITAT Y DIRECCIÓ: www.accid.org

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE PROFESORES UNIVERSITARIOS DE CONTABILIDAD:
www.asepuc.es

INTERNACIONALES:

ASSOCIATION OF ACCOUNTING TECHNICIAN: www.aat.co.uk

CANADIAN INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANT: www.cica.org

CHARTERED INSTITUTE OF MANAGEMENT ACCOUNTANTS: www.cipfa.org.uk.

INSTITUTE OF CHARTERED ACCOUNTANT OF ENGLAND AND GALES:
www.icaew.co.uk

ANEXO VII

EXPERIENCIAS EN MATERIA DE APLICACIÓN DE INDICADORES NORMALIZADOS

EXPERIENCIAS INTERNACIONALES

Estados Unidos

Los instrumentos para evaluar la gestión tienen una amplia trayectoria, aunque el mayor impulso de los indicadores de gestión fue realizado en 1993 por medio de la Government Performance and Results Act. El Governmental Accounting Standard Board (GASB) es el organismo que viene dedicando mayores esfuerzos al diseño y aplicación de indicadores de gestión en entidades públicas. El GASB, gracias al respaldo financiero de la Fundación Alfred P. Sloan, se ha dedicado durante los últimos años a una serie de temas, entre los que destacan los siguientes: a) reservar en Internet un espacio para poner en común experiencias sobre indicadores de medios y logros; b) analizar y evaluar la utilidad de los indicadores para la presupuestación y la gestión; y c) estudiar la respuesta de los usuarios a la publicación de los indicadores, con especial atención a los ciudadanos.

Reino Unido

La Audit Comisión for Local Authorities and the Nacional Health Service in England and Wales es la institución encargada de impulsar y asegurar el uso de indicadores. A comienzos de los años noventa, se puso en marcha la iniciativa Citizen's Chapter, en cuyo marco la referida Audit Comisión diseña un conjunto de indicadores de gestión para diferentes servicios municipales, que las autoridades han de elaborar y publicar en la prensa, lo que trajo consigo algunos problemas y críticas. En 1998 tiene lugar la publicación de la Audit Comisión Act, que refuerza las competencias de la Audit Comisión en el diseño de indicadores y, además, el gobierno queda facultado para establecer indicadores dentro del programa Best Value, que pretende mejorar la calidad de los servicios públicos. Actualmente, la Audit Comisión ha decidido, al menos temporalmente, dejar la elaboración de indicadores de gestión municipales en manos del gobierno, dedicándose sobre todo al diseño de indicadores de calidad de vida, además de asesorar y apoyar a los ayuntamientos en la aplicación de indicadores de gestión.

Australia

La Australian Accounting Standard Board (AASB), tomando como base los pronunciamientos del Public Sector Standard Board, organismo encargado de regular la contabilidad pública en este país, viene aconsejando, pero sin exigirlo legalmente, que las entidades públicas divulguen información acerca de la gestión, concretamente a través de indicadores de gestión, al objeto de que los usuarios de la información contable puedan evaluar las actuaciones públicas con criterios de eficacia, eficiencia y economicidad o economía.

Nueva Zelanda

Desde mediados de los años noventa han ido aumentando el interés por los instrumentos útiles para evaluar la gestión con los criterios de eficacia, eficiencia y economía, de forma que la New Zealand Society of Accountants (NZSA) ha publicado trabajos para reformar los sistemas y procedimientos contables de las entidades públicas y privadas, equiparando ambos. Así, los Indicadores de Gestión figuran como una buena herramienta para los sectores público y privado, y han venido centrándose en la medición de la producción y prestación de servicios.

EXPERIENCIAS A NIVEL NACIONAL

Proyecto SINIGAL

El Proyecto SINIGAL obedece a la denominación "Sistema Normalizado de Indicadores de Gestión aplicable a las Administraciones Locales", y fue desarrollado en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, concretamente en nueve grandes municipios, las ocho capitales de provincia y Jerez de la Frontera. Este trabajo fue realizado por un grupo de profesores de la Universidad de Granada, gracias a la implicación y respaldo de la Cámara de Cuentas de Andalucía y la Federación Andaluza de Municipios y Provincias. Su desarrollo tuvo lugar en dos fases: 1) SINIGAL I, que se dedicó a los servicios de seguridad en lugares públicos, y prevención extinción de incendios; y 2) SINIGAL II, que tuvo por objeto los servicios de cultura, deportes y parques y jardines. Así, gracias a una metodología sustentada en la institucionalización y la estandarización a través del consenso con los gestores, fueron diseñadas baterías normalizadas de indicadores de gestión lo suficientemente relevantes y fiables, de forma que la continuidad de su aplicación quedó razonablemente garantizada.

Fundación Carlos Pi i Sunyer

La Fundación Pi i Sunyer, institución dedicada a estudios autonómicos y locales, con especial atención a la gestión municipal, viene trabajando en el diseño de indicadores de gestión, conjuntamente con otras entidades como el Colegio de Economistas de Cataluña, la Sindicatura de Comptes de la Generalitat Valenciana, y la Diputación de Barcelona. Por medio de sucesivas convocatorias a diversas reuniones, fueron mantenidas diversas sesiones de trabajo con técnicos de los municipios participantes en el proyecto así como con estudiosos del

ámbito local, obteniéndose, para un listado amplio de servicios locales, un conjunto de indicadores de gestión razonablemente acordados con los participantes en las referidas reuniones.

Federación Navarra de Municipios y Concejos

Esta entidad reunió con cierta periodicidad a diversos técnicos municipales y estudiosos en la materia, al objeto de que los mismos aportaran su opinión sobre el uso de indicadores de gestión así como sobre cuáles deben ser los indicadores a utilizar. Así, en 1996 vió la luz una publicación en la que, para toda la gama de servicios municipales, fueron propuestos una gran cantidad de indicadores de gestión.

Experiencias puntuales

Aunque no han pretendido diseñar indicadores consensuados con otros ayuntamientos, son dignas de mención las experiencias concretas de algunas administraciones municipales en materia de elaboración de baterías de indicadores de gestión, entre las que cabe citar las siguientes:

- Alcobendas: www.alcobendas.org
- Esplugues de Llobregat (www.ajesplugues.es)
- Gijón (www.ayto-gijon.es)
- Sant Cugat del Vallés (www.santcugatobert.net)
- Ayuntamiento de Albolote (www.ayto-albolote.com)