



PONENCIA  
***LA GESTIÓN DE COSTES EN EL ÁMBITO DE LA NUEVA  
GESTIÓN PÚBLICA EN ESPAÑA***

*EXPERIENCIAS DE IMPLANTACIÓN EN ESPAÑA*

EL PROYECTO DE LA FEMP

**“IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE  
COSTES E INDICADORES DE GESTIÓN  
EN LA  
ADMINISTRACIÓN LOCAL”**

Vitoria-Gasteiz, 13 de junio 2007

*Helio ROBLEDA  
Catedrático de Universidad  
Universidad Pública de Navarra*



Este proyecto ha puesto en marcha una experiencia novedosa, representando un hito muy importante en el marco de las buenas prácticas de Gestión Pública (*New Public Management*), que se están comenzando a desarrollar a nivel internacional ( Ej.: *Audit Commission* del Reino Unido).



## **OBJETIVOS**

- MEJORAR LA EFICIENCIA DE LA GESTIÓN MUNICIPAL**
- LOGRAR LA COMPARABILIDAD DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES**



**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA COMUN  
PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE COSTES QUE  
PERMITE DAR RESPUESTA A LAS NECESIDADES  
DE GESTIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN LOCAL**



*La aplicación del sistema de costes propuesto permite:*

- 1) **Presentar un cálculo del coste de los servicios sujetos a precio o tasa pública más objetivo. Las *unidades de costes* calculadas en base a la metodología diseñada, son más robustas para ser presentadas en las correspondientes memorias económico-financieras que deben elaborarse para acompañar a las respectivas normas u ordenanzas fiscales.**



- 2) Completar el desarrollo integral del sistema contable de los ayuntamientos 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.**



- 3) 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.**



- 4) Proporcionar al gestor 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.**





5) **Con la implantación del sistema propuesto, siguiendo el modelo que recoge los *protocolos de cálculo de los costes unitarios* de los servicios municipales, 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 que ponen a disposición de los ciudadanos una amplia y heterogénea gama de servicios.**



- 6) Finalmente, la implantación del sistema de costes propuesto, se ha completado con la elaboración de un catálogo de indicadores de gestión (*de actividad, presupuestarios y de entorno*), que representa un importante valor añadido del proyecto.



## REVISIÓN DE LA METODOLOGÍA TRADICIONAL

### -Debilidades:

- . Insuficiencia de la información presupuestaria para calcular costes.
- . No relacionan coste y actividad
- . Los repartos de costes se hacen siguiendo la estructura organizativa de los centros de gastos.
- . No se identifican el itinerario de recursos consumidos por las prestaciones, con independencia de la estructura organizativa



## APORTACIONES METODOLÓGICAS DEL PROYECTO DE LA FEMP

- Metodología participativa
- Las prestaciones son homogéneas por lo que el cálculo de costes debe iniciarse desde la prestación y no desde los centros responsables, ya que la estructura organizativa municipal es muy heterogénea
- Diseño de los procesos que identifican el consumo de recursos de las prestaciones.
- Imputación en cascada de los costes a las prestaciones.



**LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE COSTES DE LA FEMP SE FUNDAMENTA EN LA FILOSOFÍA DE LA METODOLOGÍA ABC, específicamente adaptada a las particularidades de la gestión municipal que requiere de:**

- **Una importante colaboración de los gestores de los servicios: son los protagonistas del diseño de los procesos y del mapa de actividades.**
- **Una labor de diseño inicial del sistema.**



## LA METODOLOGÍA CUMPLE TODOS LOS REQUISITOS DE :

- ENFOQUE DE ASIGNACIÓN: Coste completo, diferenciando :
  - - Costes directos de la prestación
  - - Costes indirectos de gestión
  - - Costes transversales
  - - Costes derivados



**- ENFOQUE DE CAPTACIÓN:**

**El sistema propuesto por la FEMP es un sistema de costes por procesos que identifican consumos de recursos totales asignados a las prestación.**

**No son los centros de la estructura organizativa a través de los que se capta el consumo de recursos ya que la heterogeneidad de prestaciones vinculadas a un mismo centro de gasto no tiene un inductor de coste homogéneo.**

**□ El sistema de costes por procesos se asienta sobre la TRAZA DE COSTE de cada prestación.**



## SERVICIOS MUNICIPALES OBJETO DE COMPARABILIDAD (*BENCHMARKING*)

- SERVICIOS SOCIALES
- DEPORTES
- RECOGIDA, TRATAMIENTO Y ELIMINACIÓN DE RESIDUOS
- CULTURA
- EDUCACIÓN
- POLICÍA LOCAL
- LICENCIAS URBANÍSTICAS





## *INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*

*(I)*

- **IMPLANTAR UN CATÁLOGO DE INDICADORES CONSENSUADO PARA LA MEJORA DE LA ÉFICIENCIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL EN DIFERENTES ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**



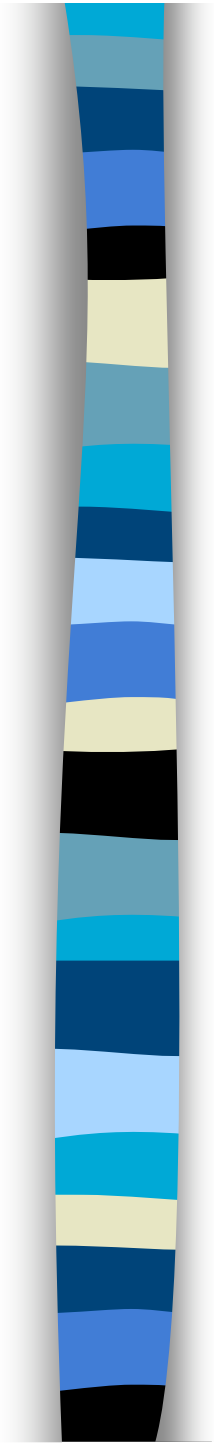
## *INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*

*(II)*

### *EJEMPLO (I): DEPORTE*

#### ■ **INDICADORES DE ACTIVIDAD**

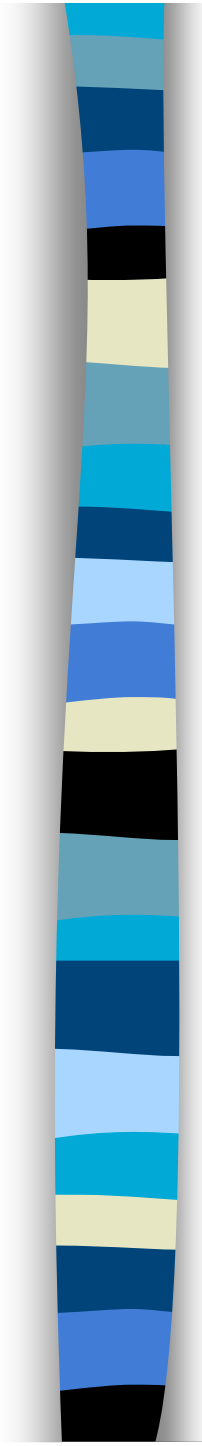
- Metros cuadrados de instalaciones deportivas municipales por habitante.
- Número de usos al año de las instalaciones deportivas por habitante.
- Índice de usuarios de los espacios deportivos de: *piscina cubierta, piscina descubierta, cancha polideportiva cubierta, sala multiusos y campo de fútbol de hierba artificial.*
- Porcentaje de usuarios de la tercera edad de las instalaciones deportivas.
- Porcentaje de población infantil y juvenil usuaria de las instalaciones en programas de actividades deportivas.
- Porcentaje de niños inscritos en programas educativos deportivos organizados directamente por el servicio municipal de deportes.



*INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*  
*(III)*  
*EJEMPLO (I): DEPORTE*

■ **INDICADORES DE COSTE**

- Coste del uso por espacio deportivo:
  - Piscina cubierta.
  - Piscina descubierta.
  - Pista polideportiva.
  - Sala multiusos
  - Campo de fútbol
- Coste anual por espacio deportivo y usuario deportivo
  - Usuario de la actividad dirigida
  - Usos libres
  - Usuario del asociacionismo (Federaciones y clubes deportivos)
  - Usuario del colectivo escolar
- Usuario de otros colectivos y eventos especiales



*INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*  
*(IV)*  
*EJEMPLO (I): DEPORTE*

■ **INDICADORES DE ENTORNO**

■ **COMUNES**

- Tasa de crecimiento anual de la población.
- Ingresos impositivos municipales por habitante.
- Ahorro corriente.
- Déficit o superávit no financiero

■ ***ESPECIFICOS DE DEPORTES***

- Índice de infancia.
- Índice de adolescencia.
- Índice de juventud
- Porcentaje de personas mayores de 64 años.



# *INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*

## *(V)*

### *EJEMPLO (II): SERVICIOS SOCIALES*

#### ■ INDICADORES DE ACTIVIDAD

- Índice de personas atendidas en los servicios sociales
- Índice de intervenciones por persona atendida en servicios sociales
- Porcentaje de atención domiciliaria a la vejez.
- Índice de cobertura del Servicio de Ayuda a Domicilio.
- Índice de horas por beneficiario de ayuda domiciliaria.
- Porcentaje de atención con tele-alarma.
- Índice de percepciones de ayudas económicas por cada mil habitantes.
- Porcentaje de inmigrantes atendidos en los Servicios Sociales.
- Índice de plazas de emergencia para mujeres que sufren violencia de género.
- Índice de plazas en centros de acogida para personas sin hogar.
- Tiempo medio de espera en servicio de ayuda a domicilio:
  - .1. Tiempo medio de resolución de la ayuda a domicilio
  - .2. Tiempo medio de inicio efectivo de la prestación de ayuda a domicilio
  - .3. Tiempo medio total de espera en el servicio de ayuda a domicilio
- Índice de recursos humanos de Servicios Sociales:
  - .1. Índice de recursos humanos (*trabajadores sociales*) en los servicios sociales
  - .2. Índice de recursos humanos (*trabajadores sociales y otros técnicos*) en los servicios sociales.
  - .3. Índice de recursos humanos totales en los servicios sociales.
- Índice de carga de trabajo.



*INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*  
*(VI)*  
*EJEMPLO (II):SERVICIOS SOCIALES*

■ **INDICADORES DE COSTE**

- Coste de la información y orientación individual en la atención de base, por persona atendida.
- Coste de la tele-asistencia domiciliaria por hogar asistido.
- Coste por hora del Servicio de Atención Domiciliaria: ayuda prestada en domicilio.
- Coste del acogimiento familiar de menores, por menor atendido.
- Coste por plaza en centro de día para personas mayores.
- Coste de alojamiento día de la población inmigrante.
- Coste de la pernoctación en centro de acogida para personas sin hogar.
- Coste de la plaza de alojamiento en piso de emergencia (Violencia de género).



# *INDICADORES DE GESTIÓN CONSENSUADOS*

## *(VII)*

### *EJEMPLO (II):SERVICIOS SOCIALES*

#### ■ **INDICADORES DE ENTORNO**

##### **COMUNES**

- Tasa de crecimiento anual de la población.
- Ingresos impositivos municipales por habitante.
- Ahorro corriente.
- Déficit o superávit no financiero

##### **ESPECÍFICOS DE SERVICIOS SOCIALES**

- Índice de infancia.
- Índice de adolescencia.
- Índice de juventud.
- Índice de vejez.
- Índice de dependencia poblacional.
- Porcentaje de población inmigrante.
- Renta familiar disponible por habitante.
- Tasa de paro.
- Porcentaje de población analfabeta y sin estudios.

# AYUNTAMIENTOS ADHERIDOS AL PROYECTO

- 
- ALBACETE
  - AVILES
  - BARCELONA
  - CÓRDOBA
  - GIJÓN
  - GERONA
  - MADRID
  - MÁLAGA
  - PAMPLONA
  - SALAMANCA
  - SANT CUGAT DEL VALLÉS
  - VITORIA-GASTEIZ



MUCHAS GRACIAS POR SU  
ATENCIÓN !!!

