



OTONO MUNICIPALISTA



IDENTIFICAR BANDERAS ROJAS Y ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE LA GESTIÓN ECONÓMICA PRESUPUESTARIA MUNICIPAL

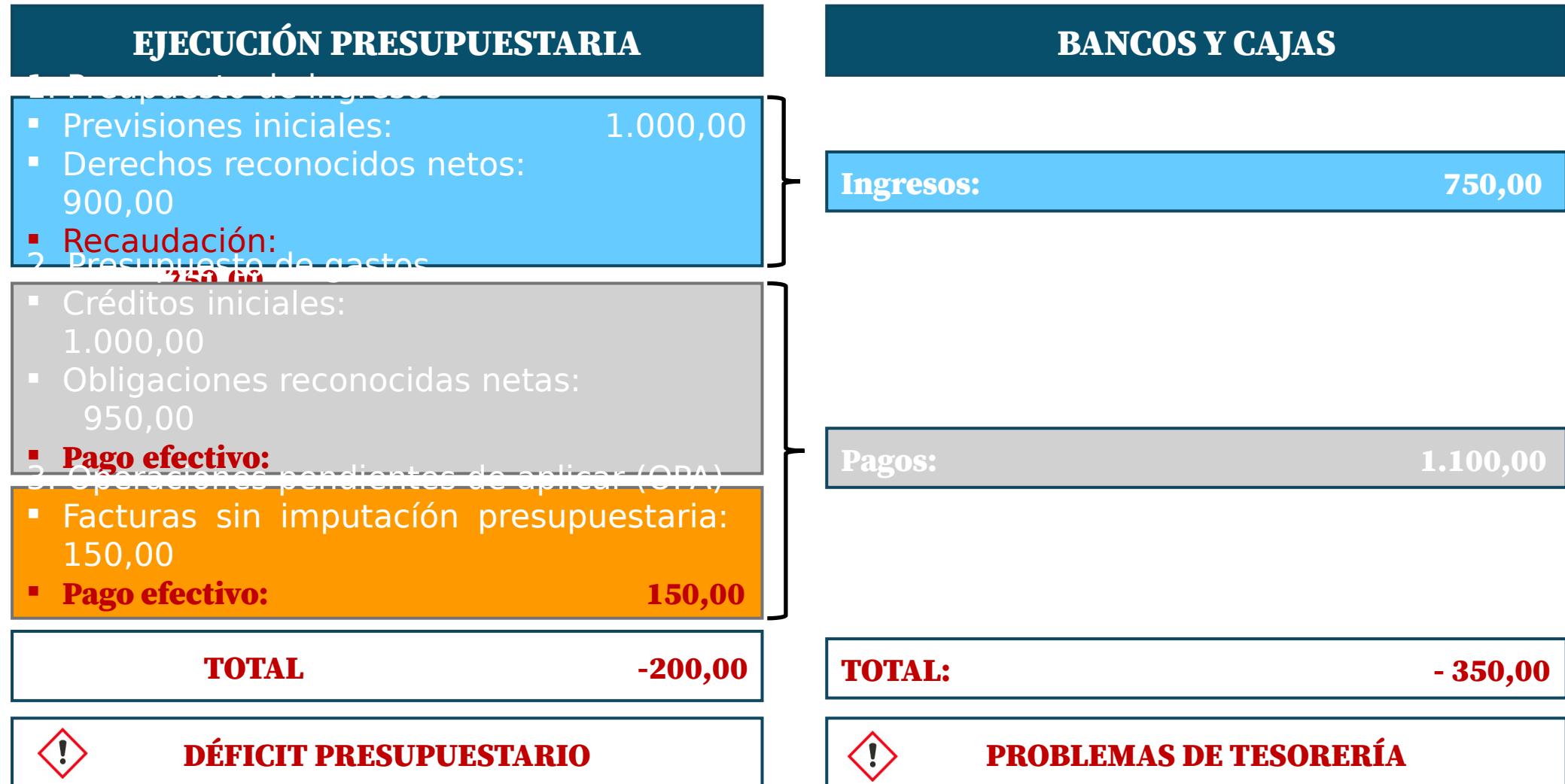
Inma Molas Pujol

**Jefa Servicio asistencia órgano interventor entidades locales de la
Diputación de Girona**

imolas@ddgi.cat



¿QUÉ HA PASADO EN ESTA ENTIDAD?





¿Por qué gestionamos nuestras entidades locales sin indicadores de control?

Un presupuesto mal elaborado es el principio de una gran bandera roja.

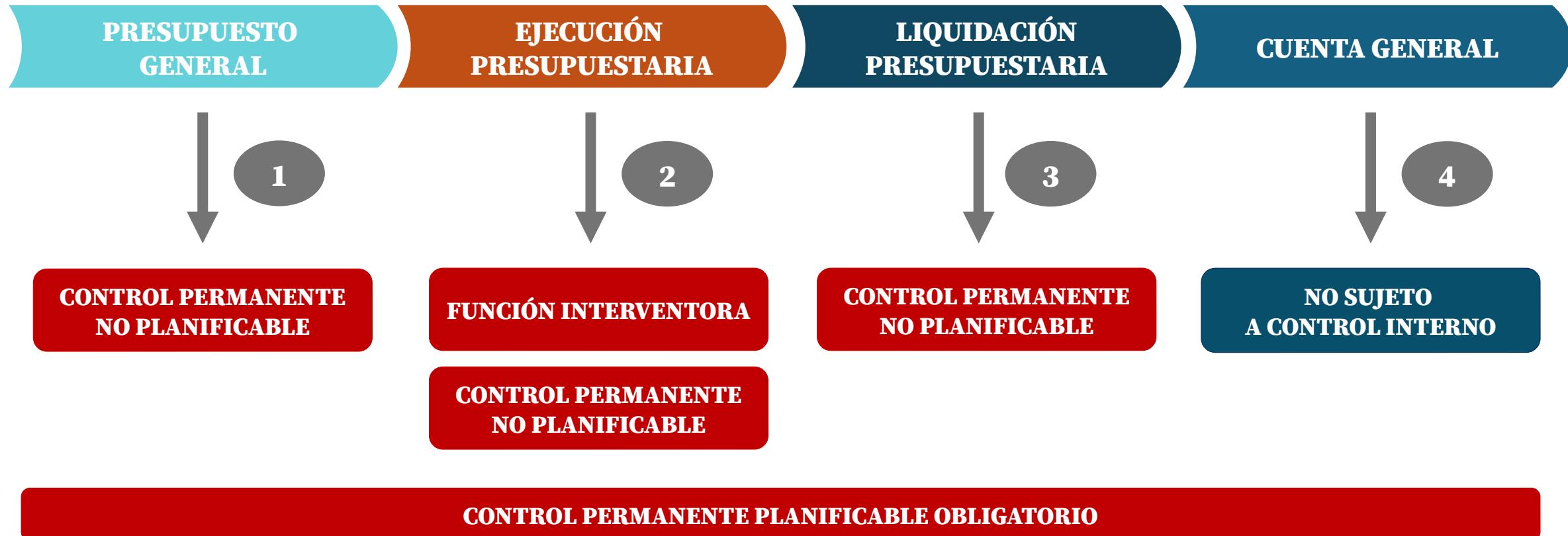


- 01. DOMINAR LAS REGLAS DEL JUEGO**
- 02. VISUALIZAR EL FINAL DESDE EL PRINCIPIO**
- 03. PROTEGER POSICIONES CLAVE**
- 04. REVISAR Y AJUSTAR LA ESTRATEGIA**
- 05. CERRAR CON VENTAJA**
- 06. APRENDER DE LA PARTIDA**

01. DOMINAR LAS REGLAS DEL JUEGO



EL CICLO PRESUPUESTARIO



PLANIFICAR: LA BASE PARA UNA GESTIÓN EFICAZ Y EFICIENTE

AGENDA DEL ÓRGANO INTERVENTOR

2026



Servicio de Asistencia a los Órganos Interventores de las Entidades Locales **Intervención General**

NO PLANIFICABLES

01. VISUALIZAR EL FINAL DESDE EL PRINCIPIO



Visualizar el final desde el principio en ajedrez, como en la elaboración del presupuesto, exige leer con precisión la partida anterior - la liquidación - y mover con inteligencia en el tablero presente - la ejecución - para ajustarse a la realidad cambiante sin perder coherencia en la estrategia.

Control permanente no planificable del Presupuesto General.

Informe control permanente no planificable sobre el presupuesto general de la entidad local

Sobre la base de los presupuestos y estados de previsión a los que se refieren los apartados anteriores, el presidente de la entidad formará el presupuesto general y lo remitirá informado para la intervención (...), al pleno de la corporación antes del día 15 de octubre para su aprobación inicial, enmienda o devolución.
(Art. 168.4 RD Leg 2/2004; Art. 18.4 RD 500/1990; Art. 4.1.b).2 RD 128/2018)

¿Por qué levantamos la bandera roja en las previsiones de ingresos?

CPNP2023

Control financiero

Guía básica 02

Para el ejercicio del control permanente no planificable de las entidades del sector público local

Adiciones y aspectos a revisar para las entidades locales adheridas al Servicio de Asistencia a los Órganos Interventores de las Entidades Locales de la Diputación de Girona



¿El conjunto de las previsiones del presupuesto de ingresos son coherentes con la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior y el avance de la del corriente?
(Art. 168.1 RDL 2/2004; Art. 18.1 RD 500/1990; Rg. 56, 57 OHAP/1781/2013 o 57,58 OHAP/1782/2013)

¿Las previsiones del presupuesto corriente de ingresos (capítulos 1 a 5) son iguales o superiores a los previstos en el presupuesto corriente de gastos (capítulos 1 a 5)?
(Art. 168.1 RDL 2/2004; Art. 18.1 RD 500/1990 y Rg. 56, 57 OHAP/1781/2013 o 57, 58 OHAP/1782/2013)

¿Las fuentes de financiación incluidas en el plan de inversiones y en el anexo de inversiones son coherentes con las previsiones iniciales de ingresos que constan en el presupuesto, y la información disponible en los sistemas de información contable?
(Art. 168.1 RDL 2/2004; Art. 18.1, 19 RD 500/1990; Rg. 56, 57 OHAP/1781/2013 o 57, 58 OHAP/1782/2013)

Informe control permanente no planificable sobre el presupuesto general de la entidad local

Sobre la base de los presupuestos y estados de previsión a los que se refieren los apartados anteriores, el presidente de la entidad formará el presupuesto general y lo remitirá informado para la intervención (...), al pleno de la corporación antes del día 15 de octubre para su aprobación inicial, enmienda o devolución.
(Art. 168.4 RDLeg 2/2004; Art. 18.4 RD 500/1990; Art. 4.1.b).2 RD 128/2018)

¿Por qué levantamos la bandera roja en los créditos de gastos?

CPNP2023

Control financiero Guía básica 02

Para el ejercicio del control permanente no planificable de las entidades del sector público local

Actuaciones y aspectos a revisar para las entidades locales adheridas al Servicio de Asistencia a los Órganos Interventores de las Entidades Locales de la Diputación de Girona



¿El capítulo 1 de gastos tiene correlación con el anexo de personal, donde se relacionan y valoran los puestos de trabajo existentes?

(Art. 168 RDLEG2/2004; Art. 18.1 c RD 500/1990)

¿Los capítulos 2, 4 y 7 de gastos son coherentes con las necesidades reales de gastos (servicios de prestación obligatoria, gastos plurianuales, gastos comprometidos, saldo cuenta (413))?

(Art. 168.1 RDLEG2/2004; Art. 18.1 RD500/1990; Rg. 56,57 OHAP/1781/2013 o RG.57,58 OHAP/1782/2013)

¿En el informe económico-financiero consta el análisis de la suficiencia de crédito de los compromisos plurianuales adquiridos en ejercicios anteriores?

(Art. 168.1 g RDLEG2/2004)

¿Los créditos de los capítulos 3 y 9 se adecuan a lo previsto en el informe económico-financiero que incluye, el importe de estas operaciones de crédito, el detalle de las características y condiciones financieras de toda orden en que se prevean concertar haciendo una referencia especial a la carga financiera que pesa sobre la entidad antes y después de su formalización?

(Art. 168.1 g RDLEG2/2004; Art. 18.1 e RD 500/1990)

¿CUÁL ES EL ESTADO DE SALUD DEL PRESUPUESTO?

Presupuesto de ingresos	Estimación liquidación 2025				2024				2023			
	Previsiones iniciales	DRN	Grado de ejecución	Derechos pendientes de cobros	Previsiones iniciales	DRN	Grado de ejecución	Derechos pendientes de cobros	Previsiones iniciales	DRN	Grado de ejecución	Derechos pendientes de cobros
1 Impuestos directos	1.969.543,59	1.920.770,09	97,52%	86.486,41	2.020.788,64	1.924.581,72	95,24%	106.810,41	2.117.783,38	2.093.568,51	98,86%	120.194,89
2 Impuestos indirectos	95.000,00	56.643,16	59,62%	0,00	430.000,00	64.162,33	14,92%	41,16	375.000,00	59.741,24	15,93%	6.617,96
3 Tasas, precios públicos y otros ingresos	921.002,62	567.916,65	61,66%	73.576,03	881.765,00	574.393,00	65,14%	71.531,68	706.253,99	558.184,15	79,03%	53.991,62
4 Transferencias corrientes	1.480.029,79	1.129.475,89	76,31%	63.739,74	1.367.015,36	1.115.212,16	81,58%	83.892,11	1.248.462,40	1.087.262,79	87,09%	91.370,90
5 Ingresos patrimoniales	50.000,00	28.050,05	56,10%	926,89	45.000,00	36.553,93	81,23%	9.042,38	41.627,61	47.541,86	114,21%	5.585,79
6 Alienación de inversión real	114.000,00	0,00	0,00%	0,00	114.000,00	0,00	0,00%	0,00	154.000,00	0,00	0,00%	0,00
7 Transferencias de capital	533.500,00	776.662,02	145,58%	121.686,17	527.500,00	260.263,16	49,34%	161.253,73	234.789,35	57.611,33	24,54%	0,00
8 Activos financieros	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
9 Pasivos financieros	140.000,00	0,00	0,00%	0,00	450.000,00	0,00	0,00%	0,00	650.000,00	650.000,00	100,00%	0,00
Total ingresos	5.303.076,00	4.479.517,86	84,47%	346.415,24	5.836.069,00	3.975.166,30	68,11%	432.571,47	5.527.916,73	4.553.909,88	82,38%	277.761,16
Presupuesto de gastos	Créditos iniciales	ORN	Grado ejecución	Obligaciones pendientes de pago	Créditos iniciales	ORN	Grado ejecución	Obligaciones pendientes de pago	Créditos iniciales	ORN	Grado ejecución	Obligaciones pendientes de pago
1 Gastos de personal	1.863.024,63	1.573.169,64	84,44%	50,00	1.818.315,64	1.609.412,34	88,51%	0,00	1.669.795,35	1.488.518,08	89,14%	0,00
2 Gastos en bienes corrientes y servicios	2.230.974,15	2.143.858,39	96,10%	698.948,11	2.230.478,22	2.154.419,16	96,59%	303.283,79	2.176.945,91	1.891.330,06	86,88%	4.903,94
3 Gastos financieros	12.100,00	23.941,77	197,87%	0,00	12.000,00	6.237,75	51,98%	0,00	12.000,00	5.389,47	44,91%	0,00
4 Transferencias corrientes	307.956,75	244.268,42	79,32%	112.141,15	375.190,75	250.997,66	66,90%	73.160,38	309.233,18	232.983,51	75,34%	10.984,00
5 Fondo de contingencia	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00
6 Inversiones reales	769.874,15	902.431,37	117,22%	118.912,12	1.268.000,00	774.622,29	61,09%	319.485,84	1.255.244,40	756.952,09	60,30%	0,00
7 Transferencias de capital	26.946,32	26.946,32	100,00%	0,00	39.834,39	39.834,39	100,00%	0,00	36.000,00	36.000,00	100,00%	0,00
8 Activos financieros	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	1.500,00	1.071,99	71,47%	0,00
9 Pasivos financieros	92.200,00	91.606,36	99,36%	0,00	92.250,00	78.000,56	84,55%	0,00	67.197,89	37.340,39	55,57%	0,00
Total gastos	5.303.076,00	5.006.222,27	94,40%	930.051,38	5.836.069,00	4.913.524,15	84,19%	695.930,01	5.527.916,73	4.449.585,59	80,49%	15.887,94
Diferencia	0,00	-526.704,41	-9,93%	-583.636,14	0,00	-938.357,85	-16,08%	-263.358,54	0,00	104.314,29	1,89%	261.873,22

UNA GRAN BANDERA ROJA

¿QUÉ DEBEMOS OBSERVAR?

INGRESOS

¿Cómo se han liquidado los 2 ejercicios anteriores?
(% ejecución)

¿Cómo se prevé liquidar el ejercicio actual?
(Estimación %)

¿Cuáles son las fuentes de financiación firmes?
(Padrones, PTE, ...)

GASTOS

¿Cuáles son los gastos vinculados a servicios obligatorios?
(% ejecución 2 últimos ejercicios)

¿Cuáles son los gastos vinculados a contrataciones y gastos comprometidos?

¿Cuál es el margen disponible para gastar libremente?
(Inversiones, nuevos proyectos, ...)



02. PROTEGER POSICIONES CLAVE



En ajedrez, coordinar movimientos implica que las piezas trabajen en conjunto, sin aislarse

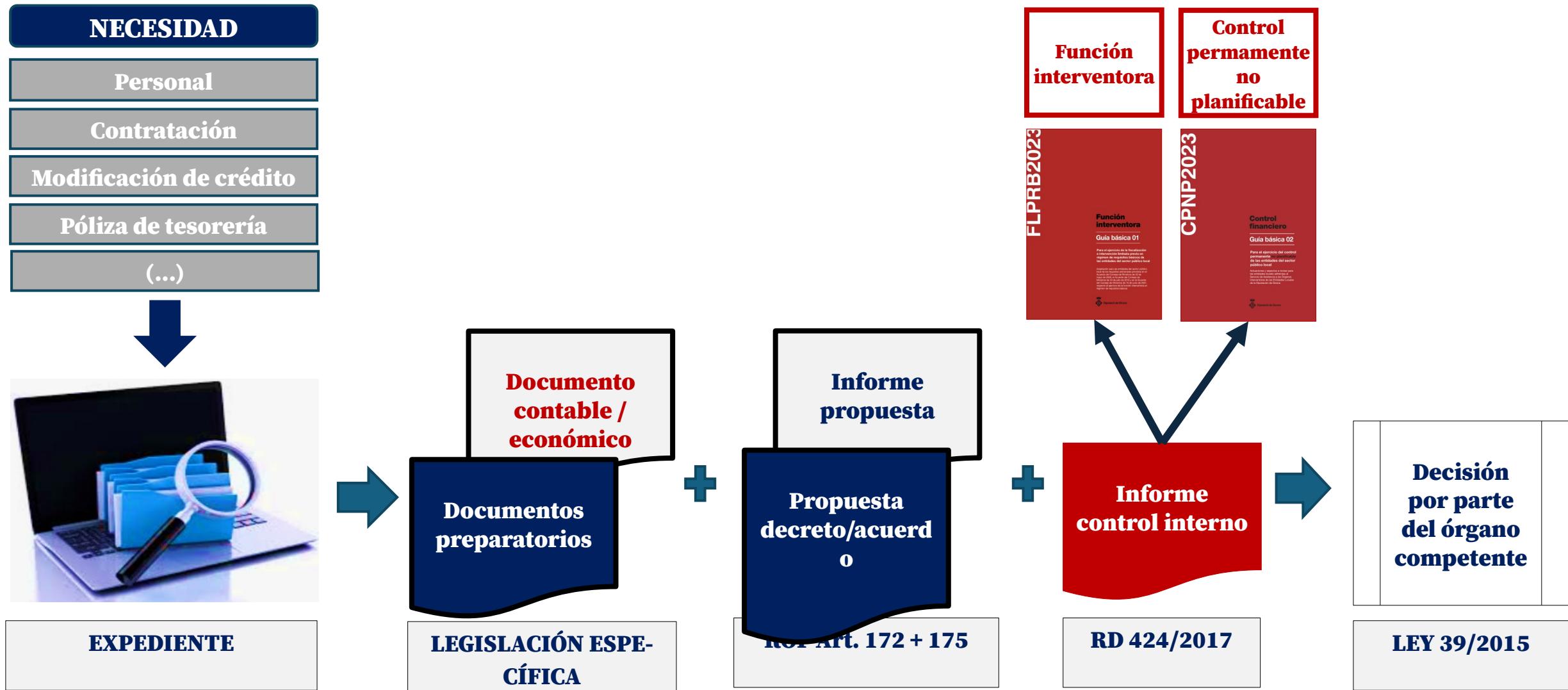
En el ciclo presupuestario, no basta con ejecutar: informar con precisión y a tiempo es parte esencial de la jugada.

Control previo de la ejecución presupuestaria

- Función interventora
- Control permanente no planificable

Control permanente planificable obligatorio

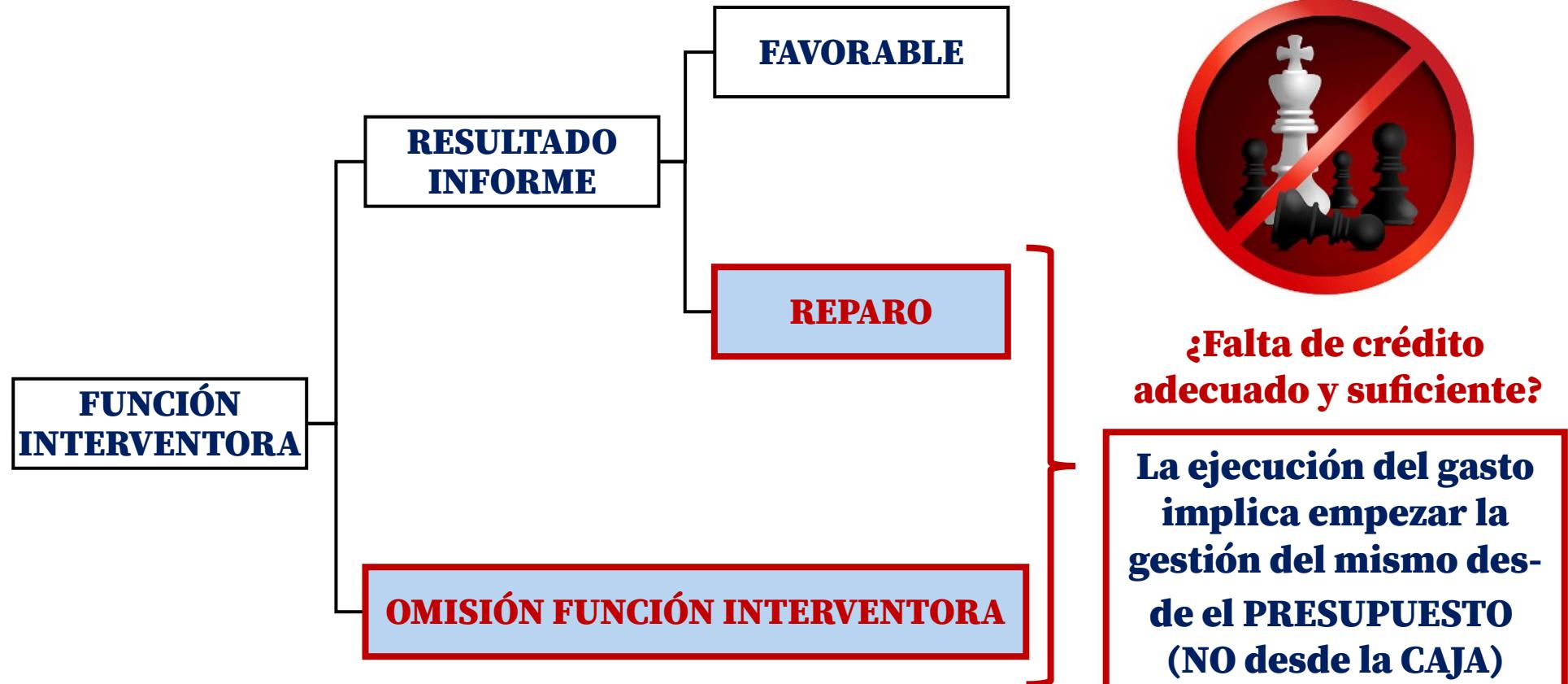
LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



RESULTADOS DEL EJERCICIO DE LA FUNCIÓN INTERVENTORA



¿Por qué levantamos la bandera roja?



LAS MODIFICACIONES DE CRÉDITO

¿Por qué levantamos la bandera roja?



¿Qué se está financiando?



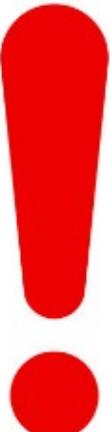
Gasto “puntual”



Gasto “estructural”

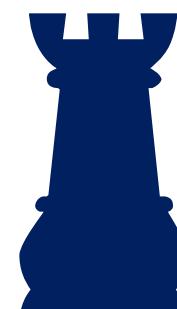
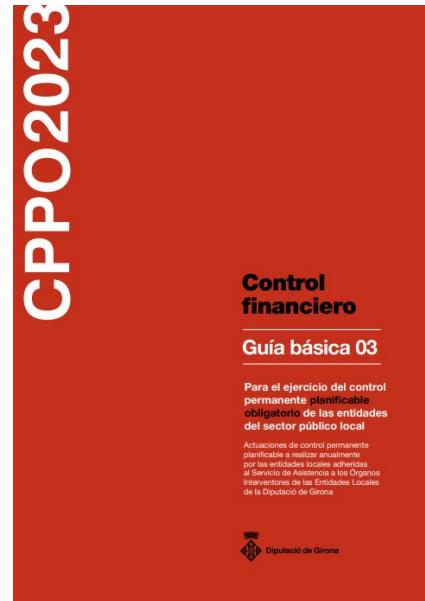


**¿Cómo se financiará en
el ejercicio siguiente?**



EJERCICIO CONTROL PERMANENTE PLANIFICABLE OBLIGATORIO

CPP02023



1

Verificación de la existencia de obligaciones derivadas de gastos realizados o bienes y servicios recibidos, sin imputación presupuestaria (cuenta 413)

(DA 3. LO 9/2013)

Sólo para entidades excluidas de auditoría financiera



2

Evaluación del cumplimiento de la normativa en materia de morosidad

(Art. 12.2 L 25/2013)



3

Auditoría de sistemas para verificar que los correspondientes registros contables de facturas cumplen las condiciones de funcionamiento que prevé la L 25/2013 y su normativa de desarrollo.

(Art. 12.3 L 25/2013)

03. REVISAR Y AJUSTAR LA ESTRATEGIA

En ajedrez significa mantener firme el control de las piezas esenciales para evitar sorpresas que pongan en riesgo la partida

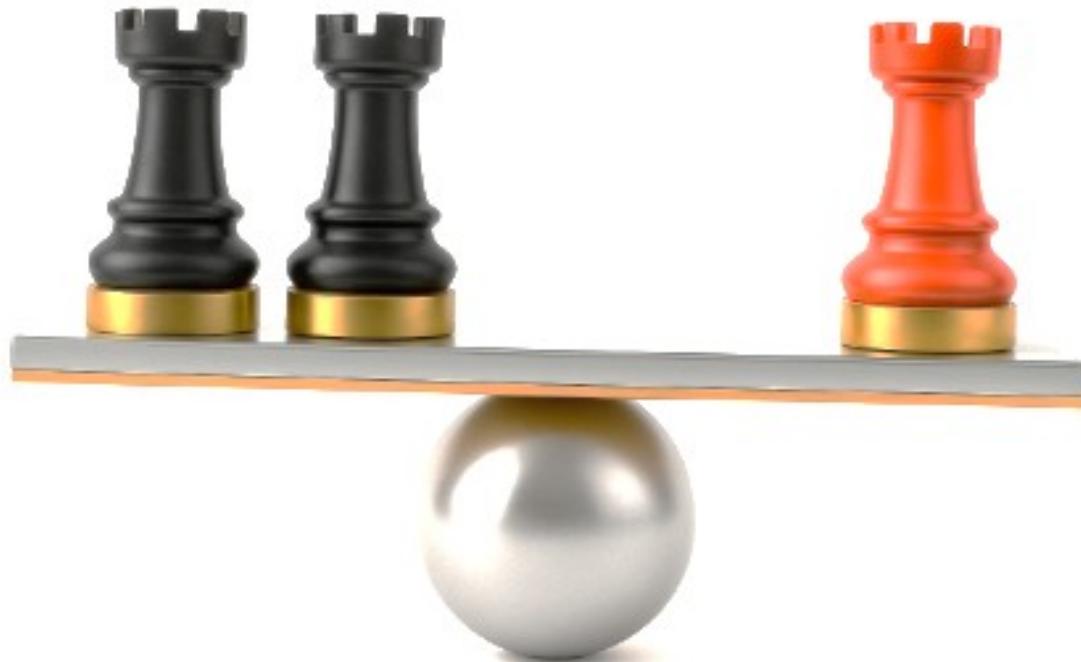
La liquidación del presupuesto debe implicar generar indicadores económicos, financieros y presupuestarios que permitan evaluar lo logrado, explicar las desviaciones y preparar mejores decisiones futuras.

**Liquidación del presupuesto
Control permanente no planificable**



**UN NÚMERO NUNCA HABLA SOLO:
EL SENTIDO ESTÁ EN EL CONTEXTO**

¿Misma pieza diferente valor?



Depende...

- De **qué se mide**
- De **con qué se compara**
- De **la tendencia a lo largo del tiempo**

REVISAR Y AJUSTAR LA ESTRATEGIA

¿Qué puerta elegir?

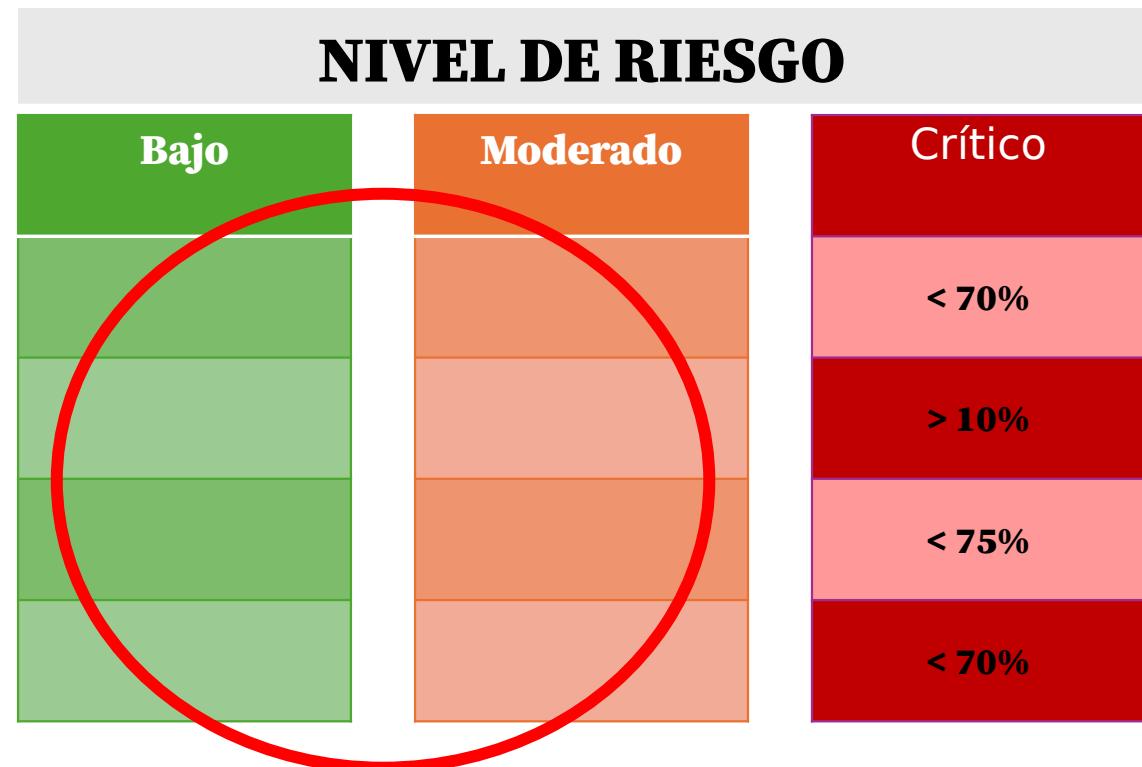


**Es necesario detectar señales de alerta
y aplicar estrategias de control para
una gestión presupuestaria sólida.**

INDICADOR	VALOR	RESULTADO			TENDENCIA
		2022	2023	2024	
AHORRO NETO					
Ahorro neto	%	82.000,00	32.000,00	-17.500,00	▼
Ratio de ahorro neto	%	21,7%	11,6%	-1,0%	▼
RESULTADO PRESUPUESTARIO					
Resultado presupuestario ajustado	%	115.000,00	98.000,00	52.150,00	▼
Resultado presupuestario ajustado sobre los ingresos totales reconocidos	%	5,6%	4,2%	3,0%	▼
REMANENTE DE TESORERÍA					
Remanente de tesorería para gastos generales ajustados	%	250.000,00	75.000,00	-35.000,00	▼
Remanente de tesorería para gastos generales ajustados sobre los ingresos totales reconocidos	%	18,6%	26,3%	-5,0%	▼
PERÍODO MEDIO PAGO					
1r trim	días	21	44	42	▼
2n trim	días	45	32	28	▲
3r trim	días	32	26	33	▼
4t trim	días	28	30	36	▼
DEUDA					
Deuda total de la entidad	%	0,0%	0,0%	0,0%	-

REVISAR Y AJUSTAR LA ESTRATEGIA

- Ejecución presupuesto de gasto > 80%**
- % Modificaciones de crédito < 5%**
- Ejecución presupuesto de ingresos > 90%**
- Ejecución pagos presupuestarios > 80%**



TRABAJAR CON DATOS



INDICADOR	VALOR	RESULTADO			TENDENCIA
		2022	2023	2024	
PRESUPUESTO DE GASTOS					
Ejecución presupuesto de gastos	%	96,4%	75,2%	40,3%	⬇️
Ejecución gastos de personal (capítulo 1)	%	96,3%	93,1%	98,9%	⬆️
Ejecución gastos bienes y servicios (capítulo 2)	%	98,8%	97,8%	90,7%	⬆️
Ejecución gastos fincieros (capítulo 3)	%	67,7%	72,0%	88,8%	⬆️
Ejecución subvenciones y transferencias (capítulo 4 y 7)	%	91,8%	88,1%	87,2%	⬆️
Ejecución gastos de inversión (capítulo 6)	%	95,8%	24,7%	12,7%	⬇️
Ejecución del presupuesto de gastos de gestión corriente (capítulos 1 a 5)	%	97,6%	95,7%	93,8%	⬆️
Modificaciones de crédito del presupuesto	%	10,7%	8,9%	86,2%	⬇️

INDICADOR	VALOR	RESULTADO			TENDENCIA
		2022	2023	2024	
PRESUPUESTO DE INGRESOS					
Ejecución del presupuesto de ingresos (excluido artículo 87)	%	102,2%	94,2%	45,5%	⬇️
Ejecución del presupuesto impuestos directos (capítulo 1)	%	94,8%	78,3%	89,0%	➡️
Ejecución del presupuesto impuestos indirectos (capítulo 2)	%	191,3%	250,6%	20,0%	⬇️
Ejecución del presupuesto tasas, precios públicos y otros ingresos (capítulo 3)	%	80,9%	115,6%	77,0%	➡️
Ejecución del presupuesto subvenciones corrientes (capítulo 4)	%	116,0%	95,2%	95,0%	⬆️
Ejecución del presupuesto ingresos patrimoniales (capítulo 5)	%	0,0%	0,0%	0,0%	➡️
Ejecución del presupuesto alienación inversiones reales (capítulo 6)	%	-	-	0,0%	⬇️
Ejecución del presupuesto subvenciones de capital (capítulo 7)	%	100,0%	103,6%	16,7%	⬇️
Ejecución del presupuesto ingresos corrientes (capítulos 1 a 5)	%	102,4%	101,6%	72,0%	⬇️

04. CERRAR CON VENTAJA

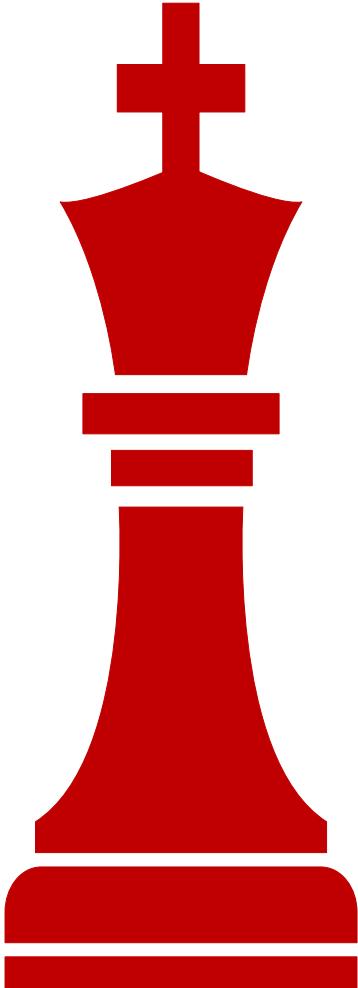


Cerrar con ventaja es más que ganar, es hacerlo con orden, sin perder piezas clave y dejando el tablero preparado para la siguiente partida.

El buen control interno no solo defiende: avanza y asegura la victoria.

Informes resumen control interno

CIERRE CICLO CONTROL INTERNO



Información anual sobre resultados función interventora
(Art. 15.6, 27.2 y 28.2 RD 424/2017)



Informe resumen anual resultados del control interno
(Art. 37 RD 424/2017)

♟ **Conclusiones y recomendaciones**

♟ **Deficiencias que requieren de la adopción de medidas correctoras a través de un plan de acción**



PLAN DE ACCIÓN
(Alcalde)

05. APRENDER DE LA PARTIDA



Es analizar cada movimiento, entender los errores y reconocer las jugadas que marcaron la diferencia para jugar mejor la próxima vez.

Significa analizar los resultados, interpretar los indicadores y revisar el proceso completo para fortalecer la planificación del siguiente ejercicio.



OTONO MUNICIPALISTA



MUCHAS GRACIAS