



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?

EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

1. Presupuesto de ingresos

- Previsiones iniciales: 1.000,00
- Derechos reconocidos netos: 900,00

▪ Recaudación:

2. Presupuesto de gastos

- Créditos iniciales: 1.000,00
- Obligaciones reconocidas netas: 950,00

▪ Pago efectivo:

3. Operaciones pendientes de aplicar (OPA)

- Facturas sin imputación presupuestaria: 150,00
- Pago efectivo: 150,00

TOTAL -200,00



DÉFICIT PRESUPUESTARIO

BANCOS Y CAJAS

Ingresos: 750,00

Pagos: 1.100,00

TOTAL: - 350,00



PROBLEMAS DE TESORERÍA





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

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

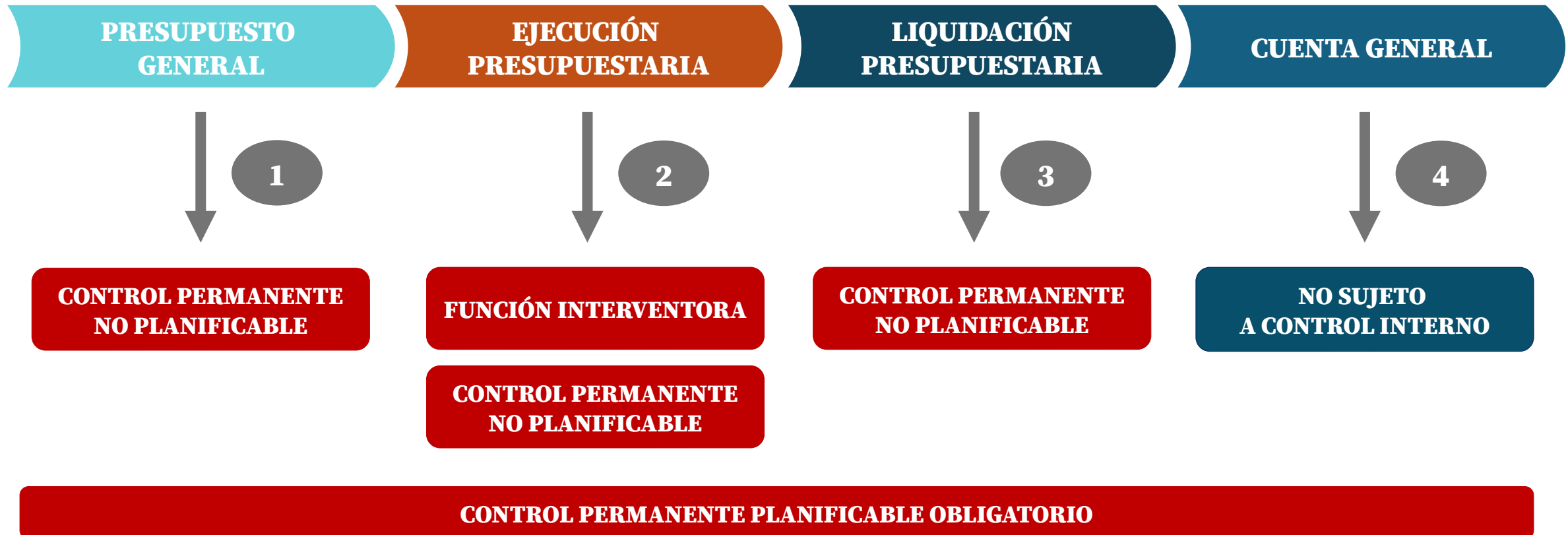


- 01. DOMINAR LAS REGLAS DEL JUEGO**
- 02. VISUALIZAR EL FINAL DESDE EL PRINCIPIO**
- 03. PROTEGER POSICIONES CLAVE**
- 04. REVISAR Y AJUSTAR LA ESTRATEGIA**
- 05. CERRAR CON VENTAJA**
- 06. APRENDER DE LA PARTIDA**

01. DOMINAR LAS REGLAS DEL JUEGO



EL CICLO PRESUPUESTARIO



2026

Diputació
de Girona

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

**NO
PLANIFICABLES**

[illegible]

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 RDLeg 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

Actualizaciones 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?

Estimación liquidación 2025					2024				2023			
Presupuesto de ingresos	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	104.324,29	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.

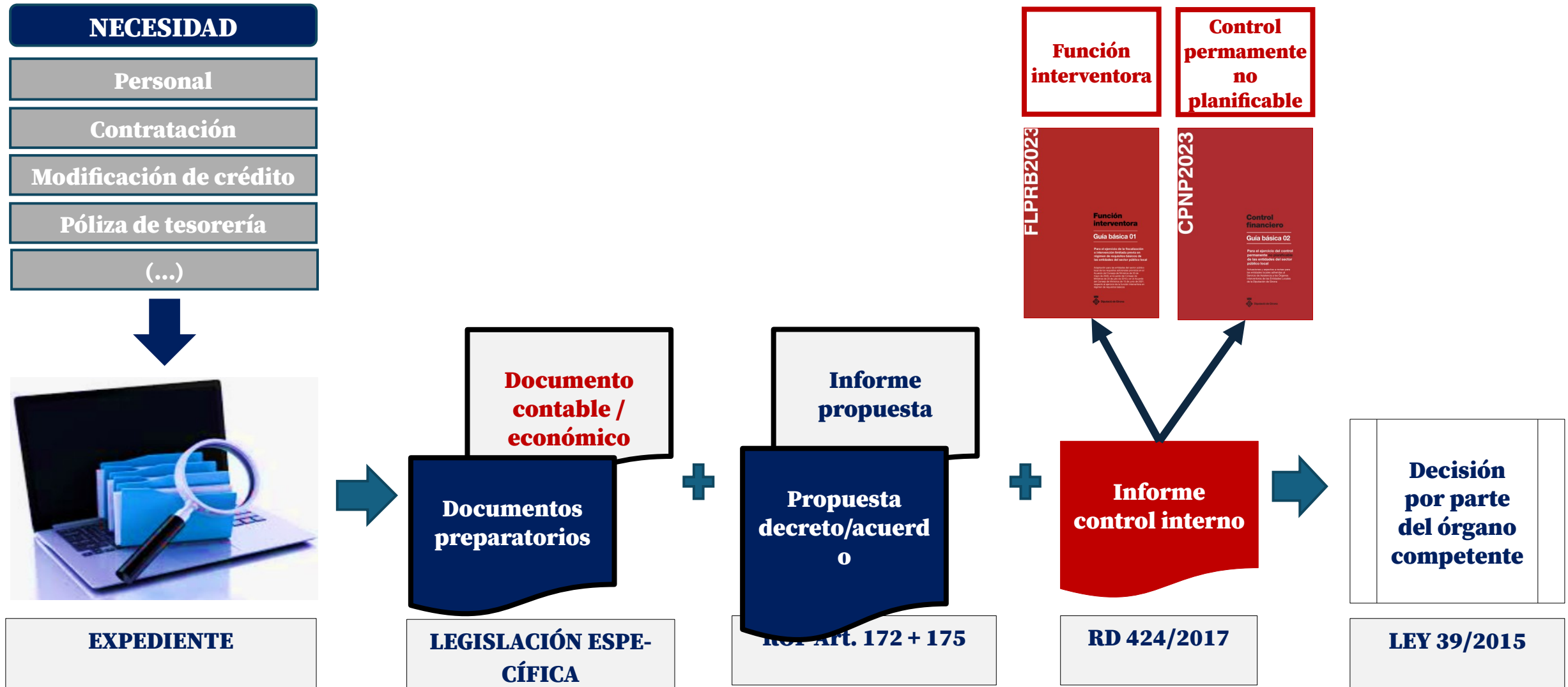
Control previo de la ejecución presupuestaria

- **Función interventora**
- **Control permanente no planificable**

Control permanente planificable obligatorio

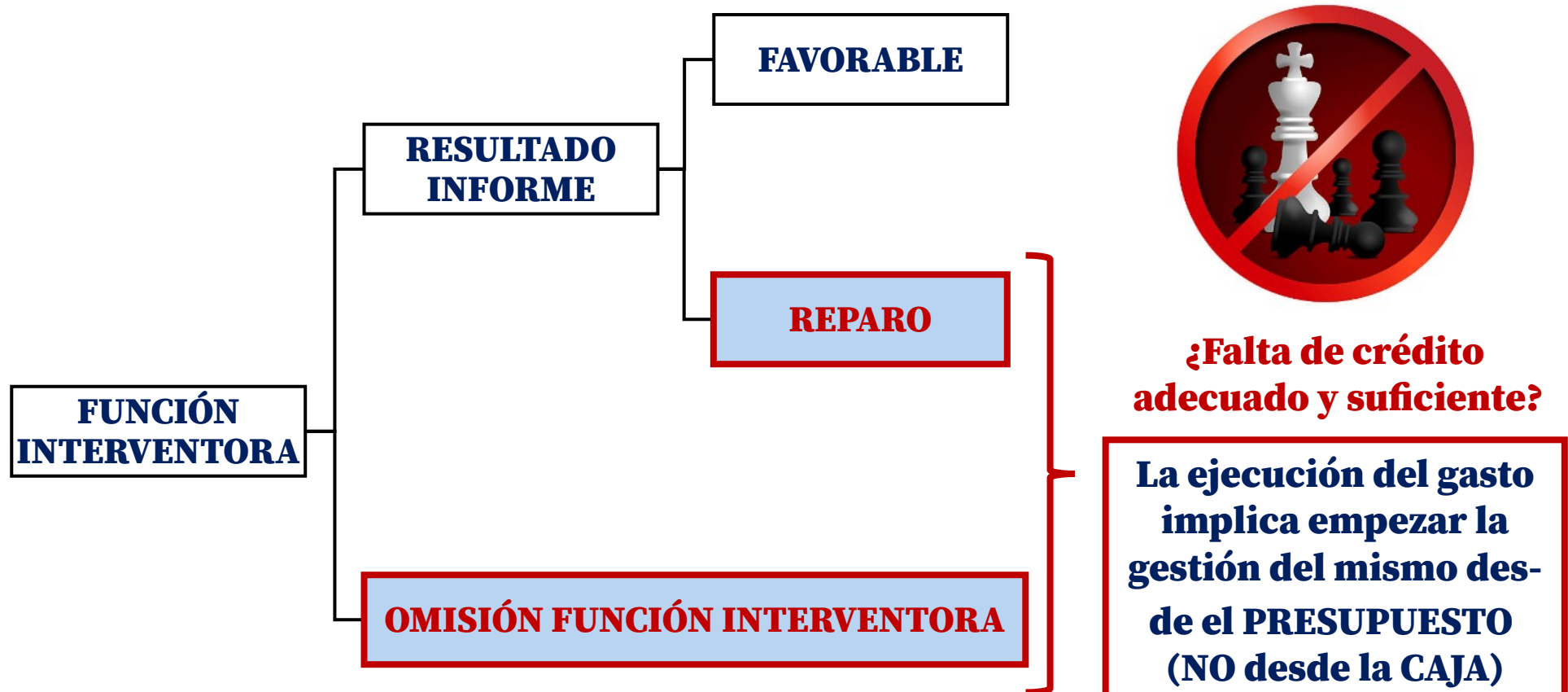


LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA



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

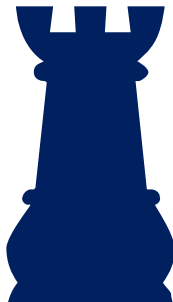
CPPO2023

Control financiero

Guía básica 03

Para el ejercicio del control
permanente planificable
obligatorio de las entidades
del sector público local

Actuaciones de control permanente
planificable a realizar anualmente
por las entidades locales adheridas
al Servicio de Asistencia a los Órganos
Interventores de las Entidades Locales
de la Diputación de Gerona



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

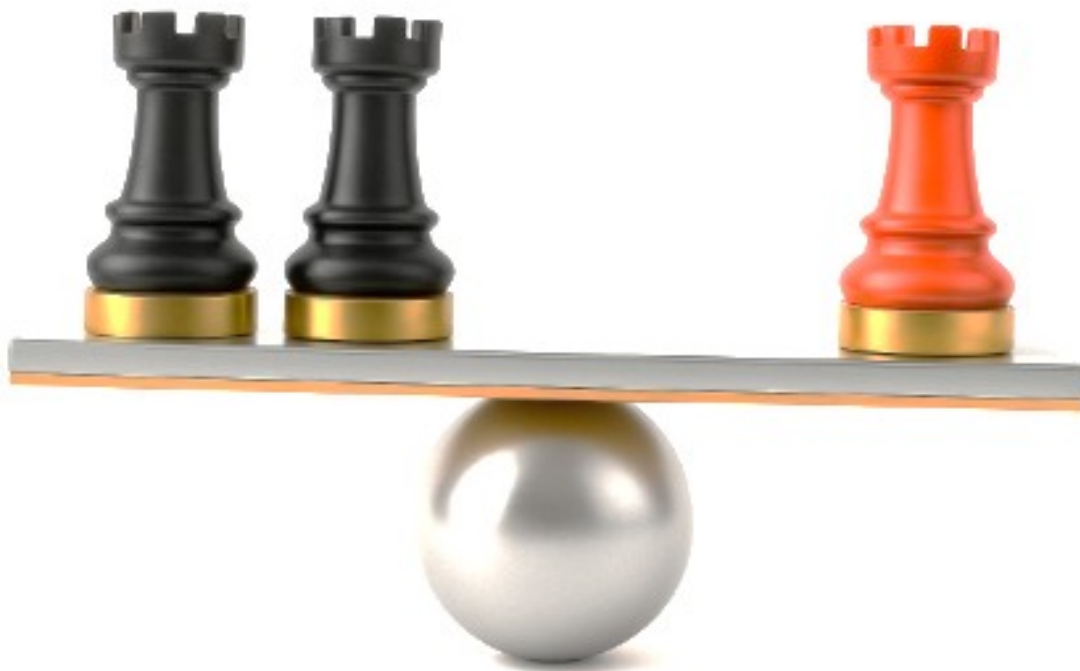
La liquidación del presupuesto debe implicar generar indicadores económicos, financieros y presupuestarios que permitan evaluar lo logrado, explicar las desviaciones y preparar mejores decisiones futuras.

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						
Deuta 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%

NIVEL DE RIESGO		
Bajo	Moderado	Crítico
		< 70%
		> 10%
		< 75%
		< 70%

TRABAJAR CON DATOS



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

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

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.



OTOÑO MUNICIPALISTA



BADAJOZ
10 Diciembre 2025

MUCHAS GRACIAS