

Propuesta de
implantación de un
modelo de **contabilidad
analítica** en las entidades
sometidas al régimen
presupuestario de la
Junta de Andalucía

Daniel Sánchez Toledano (IP)

Daniel Carrasco Díaz

Andrés Navarro Galera

Bernabé Escobar Pérez

Dionisio Buendía Carrillo

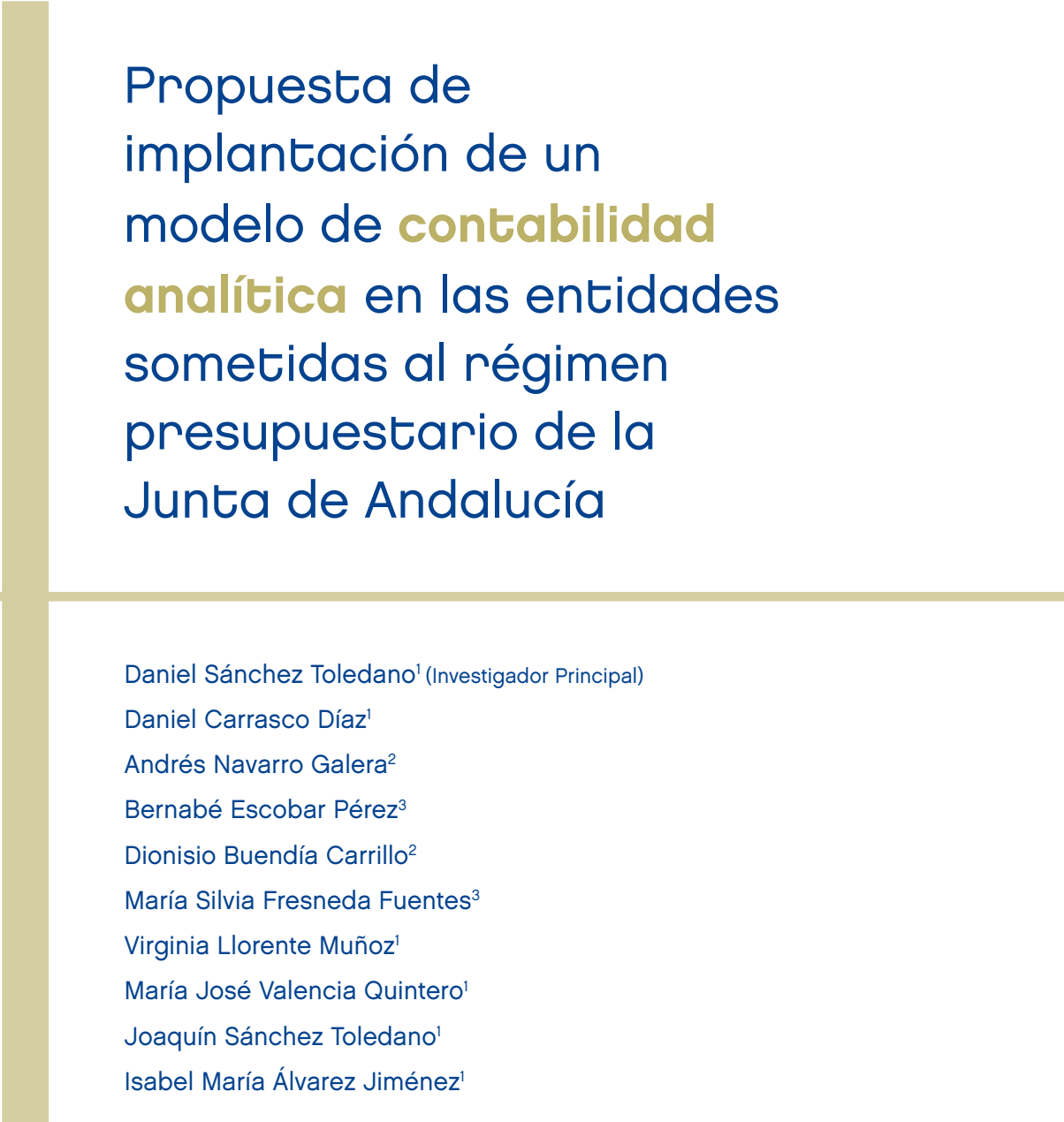
María Silvia Fresneda Fuentes

Virginia Llorente Muñoz

María José Valencia Quintero

Joaquín Sánchez Toledano

Isabel María Álvarez Jiménez



Propuesta de implantación de un modelo de **contabilidad analítica** en las entidades sometidas al régimen presupuestario de la Junta de Andalucía

Daniel Sánchez Toledano¹ (Investigador Principal)

Daniel Carrasco Díaz¹

Andrés Navarro Galera²

Bernabé Escobar Pérez³

Dionisio Buendía Carrillo²

María Silvia Fresneda Fuentes³

Virginia Llorente Muñoz¹

María José Valencia Quintero¹

Joaquín Sánchez Toledano¹

Isabel María Álvarez Jiménez¹

(1) Departamento de Contabilidad y Gestión, Universidad de Málaga.

(2) Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Granada.

(3) Departamento de Contabilidad y Economía Financiera, Universidad de Sevilla.

Este trabajo de investigación ha sido financiado por la Consejería de Hacienda y Financiación Europea de la Junta de Andalucía, a través de una subvención nominativa prevista en la Ley 3/2020, de 28 de diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2021.

Edita:

Fundación Pública Andaluza Instituto de Estudios sobre la Hacienda Pública de Andalucía, Medio Propio
Fundación IEHPA

© De la publicación: IEHPA

www.iehpa.es

ISBN: 978-84-09-38100-5

Diseño y maquetación: Lumen Gráfica SL

ÍNDICE

1. Introducción.....	9
2. Objetivos y metodología.....	13
2.1. Objetivos	15
2.2. Metodología	16
2.2.1. Fase 0. Reunión de coordinación inicial y lanzamiento del proyecto	17
2.2.2. Fase I. Propuesta de programa de trabajo definitivo	17
2.2.3. Fase II. Análisis preliminar de las entidades objeto de estudio	18
2.2.4. Fase III. Diseño del modelo de contabilidad analítica.....	19
2.2.5. Fase IV. Diseño del cuadro de indicadores	22
2.2.6. Fase V. Análisis de integración de sistemas orígenes de la información. Explotación de la información y estrategia de implantación.....	22
2.2.7. Fase VI. Presentación de los resultados del proyecto	23
3. Marco jurídico de la contabilidad analítica: inFormes para los requerimientos normativos y propuesta de normalización en la Comunidad Autónoma de Andalucía	25
3.1. Introducción	27
3.2. La importancia del marco jurídico en la modernización de la gestión y control de los recursos públicos.....	28
3.3. La Ley General Presupuestaria de 2003 y el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía	28
3.4. La Ley 8/1989 de Tasas y Precios Públicos y el Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía	31
3.4.1. Tasas	31
3.4.2. Precios públicos.....	33
3.5. Normalización de la contabilidad analítica pública.....	34
4. Análisis de la situación de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión en las entidades objeto de estudio	39
4.1. Análisis a través de una encuesta general a las entidades objeto de estudio	41
4.1.1. Cuestionario para el análisis preliminar de las entidades objeto de estudio	41
4.1.2. Estadística descriptiva resultados de la encuesta	44
4.2. Análisis de la situación de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión a través de un estudio específico a las entidades seleccionadas para su estudio	147

5. Modelo de contabilidad analítica para el conjunto de entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económica Financiera de la Junta de Andalucía	149
5.1. Introducción	151
5.2. Características generales del modelo de contabilidad analítica	152
5.2.1. Modelo contable independiente e integrado con los sistemas de gestión	153
5.2.2. Flexibilidad del modelo	154
5.2.3. Cálculo de costes completos y estratificación del coste	155
5.2.4. Configuración como modelo orgánico	156
5.2.5. Principios para la determinación de costes	156
5.3. Estructuras del modelo de contabilidad analítica	157
5.3.1. Elementos de coste	157
5.3.2. Centros de coste	161
5.3.3. Actividades	163
5.3.4. Ingresos y márgenes de cobertura de los costes	166
5.3.5. Relaciones entre estructuras	170
5.3.6. Criterios de reparto	173
5.3.7. Informes	177
5.3.7.1. Informes de elementos de coste	179
5.3.7.2. Informes de elementos de ingreso	185
5.3.7.3. Informes de centros de coste	186
5.3.7.4. Informes de coste de actividades	195
5.3.7.5. Informes de márgenes de cobertura	204
5.3.7.6. Informes de criterios de reparto e imputación	204
5.3.7.7. Informes de conciliación	207
5.3.7.8. Reglas de normalización	208
6. Propuesta de procedimiento para el diseño de indicadores de gestión...	209
7. Resultados del análisis empírico sobre las actividades en la Agencia Pública Puertos de Andalucía	215
7.1. Introducción y planteamiento del estudio	217
7.2. Análisis de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía para la formulación de un modelo de contabilidad analítica	222
7.2.1. Metodología para la implantación del modelo de contabilidad analítica	223
7.2.2. Estructura de elementos de coste	224
7.2.3. Estructura de elementos de ingresos	229
7.2.4. Estructura de centros de coste	230
7.2.5. Estructura de actividades	232
7.2.6. Catálogo de actividades por puerto	234
7.2.7. Criterios de reparto	238
7.3. Formulación de indicadores de gestión	239
7.4. Limitaciones de los sistemas informáticos	240

8. Estrategia de implantación y explotación de la información en las entidades que comprende el perímetro de consolidación de información Financiera de la Junta de Andalucía. Análisis de la integración de sistemas orígenes de la información	243
8.1. Dotación de medios para la implantación	246
8.2. Elección de aplicación informática y soporte tecnológico de la contabilidad analítica	247
8.3. Formación de los responsables de la implantación del sistema y de los gestores usuarios del mismo	248
8.4. Creación de estructuras responsables de la contabilidad analítica en la Intervención General de la Junta y en las entidades y desarrollo de planes de implantación	249
8.5. Análisis del proceso de implantación. Fases y contenidos	251
8.5.1. Planificación y lanzamiento del proyecto	251
8.5.2. Análisis de los sistemas de información	251
8.5.3. Diseño del modelo	252
8.5.4. Implantación y mecanización del modelo y puesta en funcionamiento	253
8.6. Estrategia para la explotación de la información obtenida del modelo	253
9. Síntesis de recomendaciones y propuestas	255
9.1. Respecto a la estrategia de implantación	257
9.2. Respecto a los objetivos y configuración general de la contabilidad analítica	257
9.3. Respecto a la herramienta informática para la mecanización de la contabilidad analítica ..	259
9.4. Respecto a la formación de los responsables de la implantación del sistema y de los gestores usuarios del mismo	260
9.5. Respecto a la creación de estructuras responsables de la contabilidad analítica en la Intervención General de la Junta y en las entidades y desarrollo de planes de implantación.	260
9.6. Respecto a la estrategia de explotación de la información	261
9.7. Respecto al diseño del modelo	261
9.7.1. Estructuración orgánica del modelo	261
9.7.2. Elementos de coste	261
9.7.3. Centros de coste	262
9.7.4. Actividades	263
9.7.5. Respecto a la medida de la subactividad	264
9.7.6. Ingresos y márgenes	264
9.7.7. Relaciones entre estructuras y proceso de formación del coste	265
9.7.8. Criterios de reparto	265
9.7.9. Respecto a los informes	266
9.8. Respecto al procedimiento para el diseño de indicadores de gestión	266
10. Bibliografía normativa	269

1. Introducción

La necesaria continuidad en el avance de la transparencia y modernización de la gestión pública de nuestra Comunidad Autónoma, siguiendo los principios de la Nueva Gestión Pública, especialmente en el actual contexto de crisis derivado de la situación pandémica que estamos viviendo, que acentúa la necesidad de potenciar una gestión eficiente de los recursos públicos, requiere como una de sus herramientas nucleares, la implantación de la contabilidad analítica, normalizada e integrada en los sistemas de información disponibles de la Junta de Andalucía, con el fin de obtener información sobre el coste de las actividades desarrolladas por los distintos Entes que la integran y suministrar la información necesaria para la obtener unos indicadores que constituyan un apoyo para la gestión y evaluación de la actuación económico-financiera pública.

A tal fin, los procedimientos de cálculo propios del ámbito de la contabilidad analítica y las baterías de indicadores de gestión forman un sistema de información que, con carácter integral y adecuadamente coordinado, pueden generar los outputs informativos necesarios para la toma de decisiones bajo criterios de eficacia, eficiencia y economicidad en la gestión de los servicios públicos.

Bajo este marco, en el caso particular de la Comunidad Autónoma de Andalucía¹, los modernos cambios normativos también han reflejado expresamente la necesidad de implantar modelos de cálculos de costes y de indicadores de gestión. Las recientes modificaciones del Título V del Texto Refundido de la Ley General de Hacienda Pública de la Junta de Andalucía operadas en materia de control en los últimos tres ejercicios, han afectado, entre otros, a los artículos 93 (Control financiero); 96 bis (Ámbito de aplicación, finalidad y principios orientadores); y 96 ter (Proceso de Supervisión Continua),

1 Aunque el Plan General de Contabilidad Pública aprobado por Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, establece en su tercera parte, relativa a las cuentas anuales, la necesidad de incorporar en la Memoria información relativa a costes por actividades e indicadores de gestión con el objetivo de “mejorar la calidad de la información contable en el sector Público”, la Orden de 30 de marzo de 2015, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Financiera de la Administración de la Junta de Andalucía y de sus Agencias Administrativas y de Régimen Especial, no incluye esta obligación al indicar respecto al apartado 20 de la Memoria, que “la entidad podrá presentar información sobre el coste de las actividades de acuerdo con la normativa de desarrollo que sobre contabilidad analítica y de coste se apruebe por resolución de la Intervención General de la Junta de Andalucía”.

La necesidad que, por diversos motivos, existe en la actualidad, de renovación de dicha norma, que ha llevado a que la Intervención General a través de la Fundación Instituto de Estudios sobre la Hacienda Pública de Andalucía (en adelante IEHPA) a incluir en la II Convocatoria de su Plan de Investigación una “Propuesta de reforma del Plan General de Contabilidad que aplican la Administración General, las Agencias Administrativas, Agencias de Régimen Especial, Agencias Públicas Empresariales y Consorcios, sometidos al régimen presupuestario, incluyendo una propuesta de refundición de textos normativos sobre la materia”, ha constituido una oportunidad para reflexionar sobre esta cuestión y la aconsejable inclusión en la Memoria de información relativa a costes por actividades e indicadores de gestión.

actualizando la regulación del control financiero público e incorporando innovadores procedimientos y criterios de control como la inédita Supervisión Continua sobre las entidades del sector público andaluz regulada en los artículos 81.2 y 85 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público e introducida por la Ley del Presupuesto para 2019 en el artículo 93 del Texto Refundido de la Ley General de Hacienda Pública de la Junta de Andalucía. La aplicación de estas nuevas normas requiere, inexorablemente, la puesta en marcha de modelos de cálculo de costes y de baterías de indicadores de gestión.

En este contexto, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo la elaboración de un modelo de contabilidad analítica formalizado según los requerimientos de la Intervención General de la Administración del Estado (en adelante IGAE) y adaptado a las características del conjunto de entidades que en el ámbito de la Comunidad Autónoma Andaluza, están sometidas al régimen presupuestario de la Junta, definiendo los aspectos propios del mismo: estructuras de costes e ingresos a considerar y su clasificación, asignación de costes a las estructuras, relaciones y proceso de reparto de costes entre estructuras, formación de márgenes e informes oficiales u obligatorios, así como otros informes complementarios que surjan de la necesidad de una explotación adecuada de la información suministrada por el modelo, al objeto de permitir el análisis de la eficacia, eficiencia y economía con la que se gestionan los públicos y facilitar el control de la gestión, la presupuestación y la toma de decisiones.

Paralelamente, nuestra investigación también pretende diseñar baterías de indicadores de gestión que, estructuradas y definidas desde el respeto a los requisitos establecidos por la IGAE y adaptadas a las administraciones públicas de Andalucía, permitan evaluar y gestionar los servicios públicos con criterios de eficacia, entendida como grado de cumplimiento de los objetivos, de eficiencia, identificada con la relación entre logros alcanzados y recursos consumidos, así como de economicidad o economía, relativa al análisis de la idoneidad de las condiciones en las que han sido realizadas las inversiones, en términos de cantidad, calidad, precio y momento de tiempo. Para ello, serán definidos tantos tipos de indicadores de gestión como exija la adecuada medición de la eficacia, eficiencia y economía, pero velando por la necesaria viabilidad y operatividad de su cálculo.

El presente informe provisional es el producto del trabajo desarrollado por el equipo de investigación en el marco del presente proyecto.

2. Objetivos y metodología

2.1. Objetivos

El objetivo del trabajo según se establece en las bases de la convocatoria es *“la formulación de una propuesta de un modelo contable analítico, adaptado a las características del conjunto de entidades que, en el ámbito de la Comunidad Autónoma, están sometidas al régimen presupuestario de la Junta de Andalucía, así como una propuesta de relación de indicadores de gestión que se ajusten al mismo y constituyan un apoyo para la gestión y evaluación de la actuación pública.”*

Así pues, uno de los dos aspectos nucleares del trabajo se concreta en la propuesta de desarrollo de un modelo de contabilidad analítica, con metodología precisa en la determinación del coste de las actividades y teniendo como ámbito de aplicación el conjunto de entidades sometidas al régimen presupuestario de la Administración Pública de la C. A. andaluza. El otro, referido a los indicadores de gestión, tiene su punto de mira en el diseño y estructura de un sistema de indicadores de gestión basado en dichas actividades, basado en los pronunciamientos de la IGAE al respecto y adaptado al mismo ámbito subjetivo y objetivo de aplicación, que haga más racional la toma de decisiones de los gestores de las entidades y facilite la evaluación de las citadas actividades.

Tanto el desarrollo metodológico del modelo de contabilidad analítica como la elaboración del cuadro de indicadores de gestión deben ajustarse a la normativa específica vigente, adaptada al ámbito subjetivo de las entidades públicas de la Comunidad Autónoma de Andalucía, tratando de alcanzar en los mismos la obligada homogeneidad que posibilite la comparabilidad con otras administraciones, nacional o autonómica, de los informes sobre el costes de las actividades e indicadores de gestión, obtenidos tras el proceso de cálculo que se concrete en el modelo.

Por tanto, la metodología de funcionamiento del modelo y de cálculo general, consistente en definición de las estructuras –elementos de coste, actividades, centros, márgenes, etc.–, sus relaciones y establecimiento de criterios de reparto, cálculo del coste de las actividades y centros por fases, con establecimiento de mapas de actividades por centro, definición de informes mínimos y complementarios, etc., se ajusta al marco establecido en el modelo propuesto por la IGAE², complementando y desarrollado

2 Los Principios generales sobre contabilidad analítica de las administraciones públicas, del Ministerio de Economía y Hacienda” (IGAE, 2004) y la “Resolución por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública” (IGAE, 2011).

las estructuras, objetos de cálculos, criterios de reparto, etc., y realizando las adaptaciones que precisen las mismas para el ámbito de aplicación específico de las entidades públicas de la C. A. andaluza, sometidas a régimen presupuestario.

Con idéntico criterio se actúa en lo referente a los indicadores de gestión: definición, tipología, características, condiciones, procedimientos de elaboración, metodología de asignación de valores, etc., sobre el marco de las propuestas realizadas por la IGAE³, realizando los desarrollos y adaptaciones que precisen los mismos para el ámbito de aplicación específico de las entidades públicas de la C. A. andaluza, sometidas a régimen presupuestario.

2.2. Metodología

Para alcanzar los objetivos mencionados en nuestra propuesta técnica, el trabajo se articula a partir de la realización de las siguientes actuaciones, cuya definición encuentra fundamento técnico tanto en la actividad investigadora de los miembros del equipo de trabajo como en su experiencia previa en materia de implantación real de sistemas de cálculos de costes y de indicadores de gestión en administraciones públicas, como gobiernos locales y universidades públicas.

- Identificación y análisis de las entidades objeto de estudio por formar parte del perímetro de consolidación de la información económico financiera de la Junta de Andalucía.
- Estudio de la normativa contable vigente a nivel nacional y autonómico.
- Revisión de la investigación previa (básica y aplicada) sobre contabilidad analítica e indicadores de gestión en el ámbito del sector público.
- Análisis de los estados contables de las entidades públicas objeto de estudio en el trabajo.
- Selección de entidades y áreas específicas para realizar el trabajo.
- Realización de encuestas o entrevistas a los responsables de las direcciones económico-financieras de las entidades y/o áreas o servicios seleccionados para la realización del trabajo.
- Análisis del Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO).
- Propuesta de un modelo de cálculo de costes que incluya el detalle del procedimiento metodológico a emplear.
- Propuesta de baterías de indicadores de gestión, incluyendo estructura y procedimiento de asignación de valores.
- Análisis de las propuestas sobre la base de las observaciones y propuestas de los responsables económico-financieros.
- Presentación de resultados finales.

³ Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público (IGAE, 2007) y "Resolución por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública" (IGAE, 2011).

Dicha metodología de trabajo del proyecto se ha articulado en las siguientes fases:



2.2.1. Fase 0. Reunión de coordinación inicial y lanzamiento del proyecto

2.2.1.0. Objetivos y alcance

La **fase "0"** se correspondió con la necesidad de establecer los mecanismos para un adecuado desarrollo, seguimiento y control del proyecto, y comenzó con la reunión de coordinación entre los representantes de la IEHPA y el equipo de investigación del proyecto, prevista en los términos de referencia del trabajo, al objeto de perfilar el contenido de la propuesta presentada de acuerdo a la disposición sexta de las bases de la II Convocatoria del Plan de Investigación de la Fundación Pública IEHPA y constituir los órganos dirección, seguimiento y control del proyecto y los interlocutores por parte de los responsables del IEHPA y del equipo investigador.

2.2.1.1. Resultados

Como resultado de dicha fase se obtuvieron:

- Consenso sobre los objetivos, contenidos, metodología y resultados esperables del trabajo que permitieron configurar un programa de trabajo definitivo sobre el que comenzar las actuaciones.
- Mecanismo de control y seguimiento del proyecto.
- Órganos de dirección, seguimiento y control del proyecto e interlocutores por parte de los responsables del IEHPA y del equipo investigador.

2.2.2. Fase I. Propuesta de programa de trabajo definitivo

2.2.2.0. Objetivos y alcance

A partir de las decisiones adoptadas en la reunión de coordinación inicial, el objetivo de la **fase "1"** del trabajo fue la elaboración de un programa de actuaciones definitivo que incluyó la propuesta detallada de plan de trabajo, metodología y productos finales entregables, así como su detalle por hitos y el cronograma de actuaciones en que se concreta.

2.2.2.1. Resultados

Como resultado de dicha fase se obtuvo:

- Plan de trabajo definitivo.

2.2.3. Fase II. Análisis preliminar de las entidades objeto de estudio

2.2.3.0. Objetivos y alcance

La definición de un modelo de contabilidad analítica y el diseño de indicadores de gestión adaptados a la singularidad del conjunto de entidades incluidas en el régimen de contabilidad presupuestaria de la Junta de Andalucía, objeto del presente trabajo de investigación, obliga a considerar la realidad de las entidades a las que este se dirige y, por tanto, a efectuar un estudio de las mismas.

De esta forma, en primer lugar, se abordó el proceso de identificación de las entidades objeto de estudio y el análisis de los estados contables e información publicada sobre coste de los servicios e indicadores de gestión de las entidades públicas objeto de estudio en el trabajo.

La Ley 3/2019, de 22 de julio, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para el año 2019, incorporó en el ámbito subjetivo del Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía de 2015 a los Consorcios adscritos a la Administración de la Junta de Andalucía en aplicación de lo previsto en el apartado 3 del artículo 12 de la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía y a las Agencias Públicas Empresariales del artículo 68.1.b) de la citada Ley 9/2007.

Esta incorporación justifica en mayor medida el desarrollo del presente trabajo al incluir a tales entidades en el régimen presupuestario de la Junta de Andalucía, lo que aconseja el estudio de las particularidades y especialidades de los diferentes Consorcios, Agencias Administrativas, Agencias de Régimen Especial y Agencias Públicas Empresariales. Para ello, es imprescindible conocer sus respectivos objetos sociales, las problemáticas específicas de su funcionamiento y su casuística propia, entre otros aspectos.

Por ello, en esta etapa hemos procedido a la identificación de los Consorcios y Agencias Públicas Empresariales obligados a aplicar el Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía para, posteriormente, obtener su información mercantil y económico-financiera y proceder a su análisis con el objetivo de determinar las cuestiones relevantes para el diseño de un modelo de contabilidad analítica e indicadores de gestión.

Dada la amplitud de dicho conjunto, no resulta posible y queda fuera de los objetivos del presente trabajo la necesaria personalización del modelo a las particularidades de cada ente o grupos de entes de una determinada actividad pública. Sin embargo, es preciso considerar en su planteamiento la situación de partida de todas las entidades y alcanzar un conocimiento adecuado de la realidad de éstas, a través, tanto de un estudio de carácter global, como de uno más pormenorizado, dirigido a un reducido conjunto de entidades referenciales elegidas a tal fin.

De esta forma, como paso previo para los trabajos de definición de la propuesta de modelo y de indicadores, se propuso la realización de un análisis previo en tres etapas:

- Realización de una encuesta a los gestores de las entidades objeto de estudio por comprender el perímetro de consolidación de información económica financiera de la Junta de Andalucía.
Se trató de un cuestionario en el que se analizó el grado de implantación y uso de la contabilidad analítica en la entidad, las principales aplicaciones informáticas utilizadas para la gestión económico-contable de la entidad y el grado de conocimiento de las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión por parte de los responsables de entidades y servicios.
- Selección de un conjunto de entidades referenciales para realizar un estudio más detallado de la situación de la implantación y uso de la contabilidad, el conocimiento de la misma, sus necesidades informativas, la utilidad percibida, y otras cuestiones que pudieran resultar de interés para la formulación de la propuesta de modelo de contabilidad analítica y diseño de indicadores adaptada a las necesidades y realidad de las entidades incluidas en el alcance del trabajo.
- Planificación y realización de las entrevistas y cuestionarios a las entidades elegidas.

2.2.3.1. Resultados

Como resultado de esta fase se obtuvo:

- Selección de entidades referenciales para el estudio.
- Cuestionario general para las entidades incluidas en el estudio y resultados de los mismos.
- Cuestionarios y entrevistas específicos para las entidades seleccionadas para el estudio de detalle y resultados de las mismas.

2.2.4. Fase III. Diseño del modelo de contabilidad analítica

2.2.4.0. Objetivos y alcance

La fase "II" se corresponde con el trabajo de "diseño del modelo de contabilidad analítica" analizándose y definiéndose sus estructuras; las relaciones entre éstas; los criterios de reparto de costes entre estructuras; los tipos y modelos de informes normalizados y complementarios a obtener de la contabilidad analítica; y la necesidad de desarrollar reglas de normalización del modelo:

- Elementos de coste

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011 de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública (en adelante, la Resolución de 28 de julio de 2011), los elementos de coste representan "cada una de las categorías significativas en que se clasifican los consumos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera el sujeto contable".

En el trabajo se abordan los temas relativos a la definición y clasificación de esta estructura; los criterios de reconocimiento, medición y valoración; la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; y los criterios de distribución.

- Centros de coste

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, los centros de coste representan los “lugares físicos dónde, como consecuencia del «proceso productivo», se consume toda una serie de recursos que se incorporan a las actividades”.

En este apartado deben abordarse los temas relativos a la definición e identificación de los centros; su calificación por la naturaleza y comportamiento del centro; la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; el tratamiento de los costes acumulados; y los criterios de reparto.

- Actividades

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, las actividades pueden definirse como el “conjunto de actuaciones que tiene por objetivo la utilización combinada de factores en un proceso productivo para obtener bienes o prestar servicios, con la suficiente importancia relativa como para determinar su individualización”.

En este apartado es preciso prestar atención a la definición y clasificación de actividades; el inventario de actividades por centros de coste; la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; el tratamiento de los costes acumulados; y los criterios de reparto.

- Ingresos y márgenes de cobertura de los costes

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, estas magnitudes son, respectivamente, “cada una de las categorías significativas en que se clasifican los ingresos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera el sujeto contable” y la “diferencia entre los costes de las actividades y los ingresos a ellas vinculados y que pondrá de manifiesto en qué medida éstos, los ingresos, financian a aquéllas, las actividades”.

En este apartado, estudiamos los aspectos relativos a la definición y clasificación de ingresos; los criterios de reconocimiento y valoración de ingresos, la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; y el análisis de la posibilidad de relación de los ingresos con las actividades y, por tanto, la definición de márgenes específicos y globales.

- Relaciones entre estructuras

Las estructuras anteriormente descritas han de relacionarse entre sí para configurar el proceso formativo del coste que permita poner de relieve la trazabilidad de costes y una adecuada comprensión de su formación.

En este apartado, se atiende al estudio de las relaciones existentes entre la estructura de elementos de coste con la de centros y actividades; las relaciones de la estructura de centros con la de actividades; las relaciones de la estructura de centro y con la propia estructura de actividades; y, finalmente, la relación de la estructura de elementos de ingreso con la de actividades para la formación de márgenes.

- Criterios de reparto

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, los criterios o claves de reparto son la “herramienta formal que permite distribuir los elementos de coste entre distintos objetos de coste (centros, actividades) o entre los diversos objetos de coste en sus relaciones entre sí. Las claves de reparto estarán constituidas por un factor cuya medida es fácilmente determinable y cuyo valor es proporcional al verdadero consumo de costes”.

Respecto a esta cuestión abordamos el estudio de los criterios o claves de reparto a aplicar en el modelo para el reparto de costes.

- Informes

Representan los outputs informativos del modelo que permiten culminar la meta de la contabilidad analítica orientada a la obtención del coste de los diferentes objetos analíticos de interés para la rendición de cuentas, el cumplimiento de objetivos de transparencia y para facilitar los procesos de toma de decisiones de los gestores públicos.

- Reglas de normalización del modelo

Resulta preciso facilitar la interpretación de los componentes y funcionamiento del modelo y garantizar la necesaria homogeneidad de los mecanismos de formación de costes y márgenes y de los criterios aplicados en el mismo. A tal efecto, es aconsejable definir un conjunto de reglas que deben aplicarse para la implantación y personalización del modelo a las diversas entidades objeto del estudio, para la consecución de los objetivos que se le encomiendan.

Obviamente, escapa a los objetivos de este trabajo llevar a cabo este cometido, y es tan sólo nuestro propósito efectuar un conjunto de recomendaciones que faciliten a la Intervención General de la Junta de Andalucía formular propuestas de normalización.

2.2.4.1. Resultados

Como resultado de esta fase se obtiene:

- Conceptualización del modelo de contabilidad analítica
- Estructuras del modelo
- Relaciones entre estructuras
- Criterios de reparto
- Informes del modelo
- Recomendaciones para la formulación del modelo y su normalización

2.2.5. Fase IV. Diseño del cuadro de indicadores

2.2.5.0. Objetivos y alcance

En esta fase, sobre la base del concepto generalmente aceptado para el término “Indicador de Gestión” y de los avances alcanzados en las dos fases anteriores, los objetivos principales responden a la definición del conjunto de requisitos mínimos que han de cumplir los indicadores a proponer, al establecimiento de una estructura de indicadores basada en una tipología coherente con los requerimientos de la IGAE, y a la definición de procedimientos de asignación de valor a cada una de las clases de indicadores propuestos.

A tal fin, llevamos a cabo las siguientes tareas:

- a) Identificación y descripción de las actividades de desarrollo de cada servicio.
- b) Análisis del peso específico de cada una de las actividades de desarrollo de cada servicio.
- c) Diseño de indicadores de gestión específicos para cada tipo de actividad.
- d) Análisis de los indicadores propuestos con los responsables de los servicios objeto de estudio.
- e) Estudio de relevancia y factibilidad de los indicadores propuestos.
- f) Definición de batería final de indicadores.

2.2.5.1. Resultados

Como resultado de esta fase se obtuvo:

- a) Relación de las características que han de reunir los indicadores de gestión para resultar útiles en la toma de decisiones propia de las administraciones públicas andaluzas.
- b) Listado de indicadores de gestión.
- c) Procedimientos, técnicas y fuentes de información para la asignación de valores a los indicadores de gestión diseñados.
- d) Propuesta de batería de indicadores.

2.2.6. Fase V. Análisis de integración de sistemas orígenes de la información. Explotación de la información y estrategia de implantación

2.2.6.0. Objetivos y alcance

La fase “IV” constituye un necesario complemento al desarrollo del modelo y de la relación de indicadores, relativo a tres aspectos de crucial importancia:

- El aprovisionamiento de datos al modelo de contabilidad analítica y la necesaria estrategia de análisis e integración de sistemas de gestión para alcanzar el necesario grado de mecanización que permita hacer sostenible el modelo de contabilidad como sistema de información de las entidades que lo desarrollan.

En este sentido, de acuerdo a lo indicado en el apartado I de los términos de referencia del trabajo de investigación, la fuente de suministro de los datos necesarios para el modelo de coste debe partir del Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO), que aporta cobertura funcional a los procesos económicos-financieros de la Junta de Andalucía”, lo que obliga a analizar dicho sistema y a reflexionar sobre otros posibles sistemas de gestión con datos económicos y operacionales que no residan en GIRO.

- La explotación de la información, que obliga a estudiar la generación de información específica para diferentes tipos de usuarios con el suficiente nivel de detalle para permitir la mejora de la gestión y facilitar los procesos de toma de decisiones, y el uso de herramientas de inteligencia institucional para instrumentar el acceso y explotación de la misma.

A tales efectos es preciso considerar que tanto en los informes en los que se presenta el resultado obtenido para los diversos objetos de coste como en los que se presenta un conjunto de indicadores, debe pensarse en una configuración a modo de cuadro de mandos sintético, que permita facilitar una imagen global objetiva y clarificadora de la gestión económica de las actividades/servicios, centros, márgenes, etc., de las entidades objeto de estudio, relacionándolos con otros aspectos esenciales para discernir con claridad el comportamiento global de gestión de los servicios (calidad de los servicios, entorno donde se prestan, forma de gestión, etc.).

Igualmente, debemos considerar que la información que se presente en informes para la toma de decisiones debe incluir y estructurarse a través de diversos ejes de análisis (espacial, temporal, etc.) para permitir la aplicación de técnicas de benchmarking orientadas a detectar y analizar las mejores prácticas de gestión.

- Finalmente, como contenido último de esta fase, resulta de gran interés efectuar un planteamiento base sobre la estrategia de implantación del modelo en las entidades incluidas en el ámbito del trabajo según sus características.

2.2.6.1. Resultados

Como resultado de esta fase se obtendrá:

- Estrategia de análisis e integración de sistemas de información.
- Estrategia de explotación de la información del modelo.
- Estrategia de implantación del modelo.

2.2.7. Fase VI. Presentación de los resultados del proyecto

2.2.7.0. Objetivo y alcance

La fase “V” se refiere a la presentación de los resultados del proyecto de investigación, y se concretará, de acuerdo con el apartado III de los términos de referencia del trabajo, en un presentación, con desarrollo de contenido y tiempo consensuado en la que se expondrá “el contenido del informe, una vez que haya finalizado el plazo para su elaboración, ante las personas que designe la Fundación IEHPA,

que en todo caso, serán anunciadas con antelación y que podrán formar parte tanto de la Fundación como de la Consejería de Hacienda y Financiación Europea de la Junta de Andalucía y sus entidades adscritas”, y se estará a disposición de los miembros de la IEHPA para la aclaración de cualquier duda, o explicación más profunda de cualquiera de los pormenores de la investigación.

2.2.7.1. Resultados

El resultado de esta fase será la entrega y presentación del informe de resultados del proyecto.

3. Marco jurídico de la contabilidad analítica: informes para los requerimientos normativos y propuesta de normalización en la Comunidad Autónoma de Andalucía

3.1. Introducción

La necesidad de utilizar instrumentos contables y económicos que avancen en la modernización de la gestión de los entes públicos y en su incorporación al ámbito de lo que se ha generalizado en denominar la Nueva Gestión Pública, es aplicable tanto al ámbito las Administraciones Públicas españolas, en general, como a la Administración Autonómica, en particular.

Sin duda, la incorporación normativa en la legislación general del Estado de la contabilidad analítica e indicadores de gestión, entre las herramientas que adquieren una importancia destacada al facilitar información económica a los responsables políticos, gestores y técnicos, muestra claramente la preocupación de tales legisladores por una doble causa:

- a) Cumplir con las obligaciones legales específicas establecidas en cuanto al establecimiento de los importes de las tasas y precios públicos de los servicios prestados, la obligada transparencia y otras de carácter más general para la realización y seguimiento de los controles de eficacia, eficiencia y economía.
- b) Disponer de información económica e indicadores para objetivar la toma de decisiones de los gestores sobre las actividades y servicios prestados por las administraciones públicas, ofreciendo una adecuada respuesta a los requerimientos de herramientas para la mejora técnico-económica de la gestión en dichas actividades y servicios.

Lo anteriormente descrito para el Estado es igualmente aplicable a las Comunidades Autónomas (CC. AA.) aunque, como aplicación obligatoria, dada las delimitaciones competenciales de las administraciones central y autonómica para el desarrollo normativo de las citadas herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión, serán los legisladores autonómicos los que deberán hacerlo en su desarrollo legislativo.

Definitivamente, para la mejora de la gestión de los servicios públicos, así como en la transparencia de la información económico-financiera de los servicios públicos prestados por las CC. AA. es imprescindible avanzar en el cumplimiento de los objetivos –control de eficacia-, los recursos consumidos para su consecución –control de eficiencia- y, por ende, en la incorporación de las citadas herramientas en la normativa de las Comunidades Autónomas.

Desde hace más de una década la Administración Central del Estado, a través del Plan General de Contabilidad Pública (PGCP), aprobado en 2010⁴, introduce la obligación de aplicar las referidas herramientas de gestión para informar en las notas 25 y 26 de la Memoria de las cuentas anuales sobre el coste e indicadores de gestión de las actividades que desarrollan sus entes públicos en el ámbito de sus competencias.

Es el momento, por tanto, que las administraciones autonómicas incorporen la obligación del uso de tales herramientas de gestión en las correspondientes adaptaciones que de dicho PGCP, contemplado como marco de referencia, se realicen por las mismas y que, después de una década, ha tenido escasa o nula consideración en las citadas adaptaciones, a pesar de que sus propios marcos jurídicos se la reclamen.

3.2. La importancia del marco jurídico en la modernización de la gestión y control de los recursos públicos

Por lo que se refiere al objetivo de cumplimiento de la normativa general, independientemente de las menciones, más o menos indirectas, realizadas por la Constitución Española⁵, la Ley Orgánica del Tribunal de Cuentas⁶, la Ley de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera⁷, la Ley de Transparencia⁸, la Ley General Presupuestaria (LGP) de 2003⁹ y la Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos¹⁰, sólo de estas dos últimas haremos especial mención de su contenido, teniendo en cuenta la obligación de su cumplimiento y sus efectos en la normativa propia sobre la gestión económico-financiera de las CC. AA.

3.3. La Ley General Presupuestaria de 2003 y el Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Comunidad Autónoma de Andalucía

En nuestra opinión, la LGP de 2003 puede considerarse como el elemento nuclear que ha formalizado el marco legislativo donde se introducen los cambios requeridos para alcanzar, sin paliativos, la velocidad deseada en la modernización de la gestión económico-financiera de la Administración Pública del Estado y, su correspondiente incidencia en el resto de las administraciones, incluida las CC. AA.

La prueba de lo anterior la encontramos en el conjunto de su articulado, aunque nos referiremos sólo a algunos de ellos que lo tratan con especial rotundidad, detalle y claridad.

4 Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública.

5 Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978.

6 Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas.

7 Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

8 Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.

9 Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.

10 Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos.

En el artículo 69.1, sobre principios de funcionamiento de la gestión económico-financiera, declara los objetivos de gestión económica que deben presidir la actuación de las entidades públicas, como sujetos contables, señalando que «los sujetos que integran el sector público estatal adecuarán su gestión económico-financiera al cumplimiento de la eficacia en la consecución de los objetivos fijados y de la eficiencia en la asignación y utilización de recursos públicos, en un marco de objetividad y transparencia en su actividad administrativa».

En el artículo 119. 2, sobre principios generales de la contabilidad pública, recoge una ampliación fundamental de lo anterior al enunciar los fines que deben presidir la contabilidad pública, estableciendo que «la contabilidad del sector público estatal se configura como un sistema de información económico-financiera y presupuestaria que tiene por objeto mostrar, a través de estados e informes, la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, de los resultados y de la ejecución del presupuesto de cada una de las entidades integrantes del mismo».

En el artículo 120.3, establece que la finalidad de la contabilidad analítica pública e indicadores de gestión es «suministrar información para la determinación de los costes de los servicios públicos», y en el artículo 120.6 «proporcionar información para el ejercicio de los controles de legalidad, financiero, de economía, eficiencia y eficacia».

En los apartados 7 y 8 del citado artículo 120, al referirse específicamente al análisis económico-financiero de las actividades y a su utilidad para la toma de decisiones, también insiste en la obligación de «suministrar información para posibilitar el análisis de los efectos económicos y financieros de la actividad de los entes públicos» y «suministrar información económica y financiera útil para la toma de decisiones», respectivamente.

Finalmente, en el apartado 9 del mismo artículo 120, sobre la obligación de transparencia de la información económico-financiera, señala el requerimiento de «suministrar información útil para otros destinatarios», y definiendo a la contabilidad pública como instrumento encargado de proporcionar la información «ad-hoc» pensando, también, en destinatarios ajenos a la gestión diaria de la entidad tales como entidades financieras, proveedores, órganos de control externo, otras organizaciones, además de los ciudadanos.

En todo lo anterior se trasluce la intención del legislador por incorporar un desarrollo normativo, a nivel estatal, especialmente enfocado a la mejora de la gestión de los recursos aplicados para el suministro de servicios públicos, imponiendo la obligación de determinar el coste de los mismos, indicadores de gestión que posibiliten el establecimiento de controles de eficacia, eficiencia y economía, así como el compromiso con la transparencia sobre la información económico-financiera.

La Comunidad Andaluza no ha sido ajena, en su propio desarrollo legislativo, a la necesidad de utilizar instrumentos contables que avancen en la modernización de su gestión económica como lo demuestra el contenido del Decreto legislativo 1/2010, de 2 de marzo, por el que se aprueba el «Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía»¹¹ como norma de referencia en la delimitación del marco económico-financiero por el que debe regirse la Junta de Andalucía y los entes públicos que la integran.

¹¹ Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo. «Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía» (BOJA núm. 53, de 18 de marzo)

En efecto ya en el título preliminar, capítulo primero, sobre disposiciones y principios generales, el texto delimita su aplicación en cuanto a contenido al régimen presupuestario, económico-financiero, de contabilidad y de control. Asimismo, en cuanto al ámbito espacial, incluye las agencias, sociedades mercantiles y consorcios, según se detalla en el título quinto.

En el artículo 8, de forma similar a las consideraciones normativas incluidas para el Estado en la Ley General Presupuestaria de 2003, respecto de los principios rectores de la actividad económico-financiera, señala sobre la gestión de los gastos públicos que se programarán y ejecutarán siguiendo los criterios de eficiencia y economía y a los principios de solidaridad y territorialidad.

En el artículo 9, apartados b), c) y g) también se refieren a los principios de eficacia, eficiencia, economía y transparencia, además de considerar que la contabilidad pública está obligada a facilitar datos e información para la gestión económico-financiera y funciones de las actividades desarrolladas por la C. A.

En el título quinto, sobre el control interno y de la contabilidad pública, el ámbito de aplicación de su contenido se concreta en la actividad financiera de la Administración de la Junta de Andalucía, de sus entidades instrumentales y de los consorcios obligados por ley.

En el artículo 93, sobre el control financiero, señala en su apartado primero que “tiene por objeto comprobar que su funcionamiento, en el aspecto económico-financiero, se ajusta al ordenamiento jurídico y a los principios de legalidad, eficacia, eficiencia, economía y buena gestión financiera” y en el apartado 2.f) se refiere al “cumplimiento de la normativa aplicable y la consecución de la eficacia, eficiencia y economía en la gestión de los recursos públicos”, de forma similar al contenido de los apartados f) del artículo 159 y tercero del artículo 170, de la citada Ley General Presupuestaria de 2003, para el conjunto del Estado.

En el artículo 99, sobre los fines de la contabilidad pública, sus apartados d) y f) se refieren, respectivamente, a proporcionar la información necesaria para la formación y rendición de la Cuenta General y demás cuentas al Parlamento de Andalucía, el Tribunal de Cuentas y la Cámara de Cuentas, así como “rendir la información económica y financiera para la toma de decisiones a nivel de Gobierno o de Administración”.

De forma similar se contempla en el artículo 120, sobre los fines de la contabilidad del sector público estatal, apartado cuatro y seis, cuando se señala como tales el proporcionar información “para la elaboración de todo tipo de cuentas, estados y documentos que hayan de rendirse o remitirse al Tribunal de Cuentas y demás órganos de control” y “para el ejercicio de los controles de legalidad, financiero, de economía, eficiencia y eficacia”.

Es evidente, y parece razonable, que el marco legislativo de la C. A. de Andalucía sea en un alto grado coincidente con el del Estado, evidenciándose con ello la intención de los legisladores de ambos parlamentos en modernizar la gestión económico-financiera de los recursos públicos e identificando a la contabilidad pública como la obligada a informar, además de los aspectos presupuestarios y financieros, sobre el coste de las actividades o servicios que presten los entes públicos, ayudando a mejorar la toma de decisiones y posibilitando la obtención de indicadores para los controles de eficacia, eficiencia y economía.

3.4. La Ley 8/1989 de Tasas y Precios Públicos y el Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía

La Ley 8/1989 de Tasas y Precios Públicos ha sido el marco jurídico esencial que ha presidido el establecimiento de las tasas y precios públicos en las entidades públicas del Estado, el desarrollo legislativo para el ámbito de la Administración Local y también para las CC. AA., aunque sus competencias han posibilitado desarrollos específicos con ciertos matices diferenciales con el citado marco jurídico general.

En la C. A. de Andalucía, la Ley 4/1988¹², de 5 de julio, de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía, establece el régimen jurídico general aplicable a las tasas y precios públicos, para el Sector Público de la C. A. y, tal como señala en la exposición de motivos del nuevo Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos¹³, actualmente en la última fase de tramitación parlamentaria, existe la imperiosa necesidad de su renovación que se debe, amén de la aprobación posterior de la citada Ley /1989 de Tasas y Precios Públicos, a los innumerables cambios legislativos generales, de los servicios prestados y a las diversas matizaciones y exigencias recogidas en la jurisprudencia de los diversos tribunales.

Para su análisis contemplamos la distinción entre tasas y precios públicos, puesto que, como sabemos, la primera se genera por la contraprestación de los servicios o actividades cuando no sean de solicitud o recepción voluntaria para los obligados tributarios, o no sea posible la competencia del sector privado en la prestación de los mismos y, al segundo, cuando las contrapartidas por servicios prestados o actividades sean a solicitud voluntaria de la ciudadanía y con la posibilidad de competencia privada.

3.4.1. Tasas

La jurisprudencia y la doctrina, en la actualidad, considera que la naturaleza de la contraprestación –tasa o precio público- nunca debe depender de la forma de gestión del servicio así, reiteradamente la doctrina del Tribunal Supremo establece que la forma de gestión del servicio no debe afectar a la naturaleza de la prestación, siempre que su titularidad siga siendo pública.

Por otra parte, en los artículos 7 y 8 de la Ley 8/1989 se considera que en las tasas es de obligada aplicación los principios de equivalencia y capacidad económica y cuyos contenidos hacen referencia, respectivamente, a que las mismas tenderán a cubrir el coste del servicio o de la actividad que constituya su hecho imponible y que, en la fijación de las tasas, se tendrá en cuenta, cuando lo permitan las características del tributo, la capacidad económica de las personas que deben satisfacerlas.

En el artículo 19.2., cuando la tasa se genera por la prestación de un servicio o por la realización de una actividad se indica literalmente que, “no podrá exceder, en su conjunto, del coste real o previsible del servicio o actividad de que se trate o, en su defecto, del valor de la prestación recibida”.

Ese mismo apartado segundo, sobre la determinación del importe de la tasa, señala también que “se tomarán en consideración los costes directos e indirectos, inclusive los de carácter financiero, amortización del inmovilizado y, en su caso, los necesarios para garantizar el mantenimiento y un desarrollo

12 Ley 4/1988, de 5 de julio, de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

13 Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad de Andalucía BOPA el 22/07/2021.

razonable del servicio o actividad por cuya prestación o realización se exige la tasa, todo ello con independencia del presupuesto con cargo al cual se satisfagan”.

En su artículo 9.1., el Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de Andalucía, también sobre el principio de equivalencia y la cuantía de la tasa señala, de forma casi idéntica a la Ley 8/1989, que “la cuantificación de las tasas se efectuará de manera que el rendimiento estimado por su aplicación tienda a cubrir, en su conjunto, sin exceder de él, el coste real o previsible del servicio o actividad de que se trate y, en su defecto, el valor de la prestación recibida”. En el siguiente párrafo del mismo artículo y apartado del Proyecto se añade, también de forma idéntica a la Ley 8/1989, que para “la determinación de dicho importe se tendrán en cuenta los costes directos e indirectos, inclusive los de carácter financiero, amortización de inmovilizado y, en su caso, los necesarios para garantizar el mantenimiento y el desarrollo razonable del servicio o actividad por cuya prestación o realización se exige la tasa”.

En cuanto a la metodología y su justificación documental la Ley 8/1989 señala, en el artículo 20.1., que para cualquier establecimiento o modificación de una tasa se requerirá la aprobación de una “*Memoria económico-financiera*” donde se justifique la cuantía de la tasa propuesta para el servicio, especificándose que, en todo caso, la falta de este requisito determinará la nulidad de pleno derecho de las disposiciones reglamentarias que determinen las cuantías de las tasas y señalándose que la Memoria deberá justificar el importe que se proponga de la tasa del servicio y el grado de cobertura financiera de los costes correspondientes.

El Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de Andalucía en el artículo 24, dedicado exclusivamente a la Memoria económico-financiera, exige, de forma análoga a la Ley 8/1989, que “toda propuesta de establecimiento de una nueva tasa o de modificación de la cuantía de una ya existente deberá incluir una Memoria económico-financiera que elaborará la Consejería o entidad que preste el servicio o realice la actividad de que se trate”, incluyendo como contenido mínimo de la misma los siguientes apartados: “a) La identificación y características del servicio o actividad, la programación del gasto del órgano gestor, así como una previsión de los ingresos a recaudar; b) Un estudio analítico de los costes directos e indirectos que contribuyen a la formación del coste total del servicio o actividad y c) Fundamentación del establecimiento del recurso y del nivel de cobertura del coste”.

Las consideraciones sobre la Memoria económico-financiera que se hace en el informe de la Revisión del Modelo de Financiación Local por el Comité de Expertos del MHAP¹⁴, aunque se refiera a la aplicación de las tasas al ámbito de las entidades públicas locales, en nuestra opinión, son perfectamente válidas también para las CC. AA. En tal sentido, dicho Comité aconseja que como contenido del informe técnico-económico se incluya:

- a) La identificación precisa del supuesto de hecho que va a dar lugar a la exigencia de la tasa. Esta clara delimitación es esencial para la calificación jurídica de la contraprestación, así como para la estimación del coste del servicio que se va a prestar.
- b) La fijación de variable o variables cuantificables, o unidades de referencia, que puedan objetivar el beneficio, la actividad o prestación que recibe el sujeto pasivo cuando la consume.
- c) La necesidad de utilizar una metodología, para cuantificar el coste de la actividad/prestación, generalmente aceptada, común y reconocida, proponiendo la contenida en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE.

14 Informe sobre la Revisión del Modelo de Financiación Local. Comité de Expertos del MHAP. 26 de julio de 2017.

- d) La obligación de utilizar para el seguimiento de los ingresos y costes de las actividades idéntica metodología de cálculo que la contenida en el informe económico-financiero de su aprobación inicial, posibilitando la realización del citado seguimiento y las comprobaciones de cumplimiento normativo, entre otros, el obligado equilibrio entre ingresos y costes.
- e) La revisión o actualización del cálculo del informe técnico-económico que, como máximo, se realice cada 5 años.

Por todo ello el Comité insiste en que no es suficiente con que las estimaciones iniciales presenten un equilibrio teórico en el informe técnico-económico cuando se crea o modifica la tasa, sino que también es imprescindible incorporar las correspondientes herramientas de cálculo de coste, indicadores, control y seguimiento que posibiliten comprobar el mantenimiento de dicho equilibrio.

3.4.2. Precios públicos

En el artículo 24 de la citada Ley 8/1989 los precios públicos son considerados como la contraprestación de los servicios y actividades realizadas por los entes públicos, es decir, los ingresos de “las contraprestaciones pecuniarias que se satisfagan por la prestación de servicios o la realización de actividades efectuadas en régimen de Derecho público cuando, prestándose también tales servicios o actividades por el sector privado, sean de solicitud voluntaria por parte de los administrados”.

En el artículo 25.1., sobre la cuantificación de los mismos, se recoge literalmente que los “precios públicos se determinarán a un nivel que cubra, como mínimo, los costes económicos originados por la realización de las actividades o la prestación de los servicios a un nivel que resulte equivalente a la utilidad derivada de los mismos”.

El artículo 26 del Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de Andalucía, sobre determinación y revisión de su cuantía, con similar texto que la Ley 8/1989, señala que “el importe de los precios públicos deberá establecerse a un nivel que, como mínimo, cubra el coste total de la prestación del servicio, la realización de la actividad o la entrega del bien, debiendo tenerse además en cuenta la utilidad derivada de la prestación administrativa para la persona interesada”, añadiendo que “para la determinación de dicho importe se tendrán en cuenta los costes directos e indirectos del bien, servicio o actividad, inclusive los de carácter financiero, amortización de inmovilizado y, en su caso, los necesarios para garantizar el mantenimiento y el desarrollo razonable del citado servicio o actividad por cuya prestación o realización se exige el precio público”.

El artículo 26.2 de la Ley 8/1989, sobre la justificación documental y metodológica de la determinación del precio público, señala que para cualquier establecimiento o modificación de un precio público se requerirá la aprobación una “*Memoria económico-financiera*” donde se justifique la cuantía propuesta para el servicio que se pretende prestar, o que ya se presta si es una modificación, especificándose el importe que se proponga del precio público del servicio y el grado de cobertura financiera de los costes correspondientes.

De forma casi idéntica, el Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de Andalucía, en su artículo 36 exige que “toda propuesta de establecimiento de un nuevo precio público o de modificación de la cuantía de uno ya existente deberá incluir una Memoria económico-financiera que elaborará la Consejería o entidad que preste el servicio, realice la actividad o entregue el bien de que se trate, que contendrá

como mínimo lo siguiente: a) La identificación y características del bien, servicio o actividad; la programación del gasto del órgano gestor; así como una previsión de los ingresos a recaudar, b) Un estudio analítico de los costes directos e indirectos que se derivan de la entrega del bien, prestación del servicio o actividad, y c) Justificación del importe del precio público propuesto que, como mínimo, habrá de ser suficiente para cubrir los costes totales”, salvo casos excepcionales de interés social, perfectamente justificados.

También consideramos perfectamente aplicables a las CC. AA. las opiniones, al respecto, del referido Comité de Expertos de la Financiación Local sobre el contenido de la Memoria económico-financiera de los precios públicos cuando, de forma análoga a las tasas, considera que debería incluir:

- a) La identificación precisa del supuesto de hecho que va a dar lugar a la exigencia del precio público. Esta clara delimitación es esencial para la estimación del coste del servicio que se va a prestar.
- b) La identificación de variable o variables cuantificables, o unidades de referencia, de la actividad o prestación que recibe el sujeto pasivo cuando la consume.
- c) La cuantificación del coste de la actividad/prestación realizada con una metodología común y reconocida, como es la Resolución de 28 de julio de 2011, propuesta por la IGAE.
- d) El seguimiento imprescindible para posibilitar la realización de comprobaciones de cumplimiento, comparando las previsiones y las realizaciones, así como el margen o grado de cobertura.
- e) La revisión o actualización del cálculo del informe técnico-económico de hacerse, como máximo, cada 5 años.

Finalmente, al igual que en las tasas, el Comité insiste que para los precios públicos tampoco es suficiente con que las estimaciones presenten un equilibrio teórico sólo en el informe técnico-económico de su aprobación inicial, o modificación, sino que también es imprescindible incorporar las correspondientes herramientas de cálculo, control y seguimiento para comprobar que dicho equilibrio se cumple durante su periodo de vigencia.

3.5. Normalización de la contabilidad analítica pública

Desde hace décadas, tanto a nivel nacional como internacional, se ha iniciado una sensibilización de los legisladores y responsables de la gestión de los recursos públicos sobre la necesidad de introducir nuevas herramientas de gestión e información contable que proporcionen los datos suficientes para mejorar el control y la toma de decisiones en las Administraciones Públicas.

En España la Intervención General del Estado (IGAE), como responsable de la emisión de normas contables para la Administración Pública, ha sido la encargada de elaborarlas y, siguiendo el camino de la normalización privada, da luz verde al primer Plan General de Contabilidad Pública en 1983¹⁵ que se considera como la primera propuesta normalizada, o “el punto de partida en la implantación de modelos de contabilidad analítica en el sector público español, ya que dicho Plan reservó el Grupo 9 de su

¹⁵ Resolución de 11 de noviembre de 1983, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se aprueba la nueva “Versión del Plan General de Contabilidad Pública”.

Cuadro de Cuentas para el registro de las operaciones según los criterios de la contabilidad de costes”, aprobado en 1984.

El siguiente Plan General de Contabilidad Pública aprobado en el año 1994¹⁶ se deja sin desarrollar el Grupo 9, siguiendo la misma línea normalizadora que el Plan General de Contabilidad de la empresa de negocios, aprobado en el año 1990¹⁷, dejándose libertad a los entes públicos y a las empresas para que planifiquen su contabilidad analítica de la forma más adecuada a sus fines.

Sin embargo, tras la experiencia adquirida durante las dos siguientes décadas en implantaciones de modelos de cálculo de coste sobre diversos entes públicos del Estado, la IGAE ve con claridad la necesidad de una normalización planificadora de la contabilidad analítica pública que se materializa con la publicación del Documento de Principios Generales sobre Contabilidad de las Administraciones Públicas, en el año 2004¹⁸, proponiéndose una metodología común del cálculo del coste de las actividades, criterios de reparto, etc., y, por ende, la obtención de informes homogéneos que favorezcan la comparabilidad en el análisis de la eficiencia de los servicios.

Con lo anterior la IGAE pone de manifiesto la imprescindible necesidad de homogenizar la información del coste de las actividades, tanto en su determinación como en los informes emitidos, obtenida en cualquier administración, fundamental para facilitar la comprensión de la realidad económica de los entes públicos por sus responsables, además de para la necesaria comparabilidad del coste de las actividades entre aquellos que presten servicios de similares características.

De igual forma, en los siguientes años, la IGAE inicia el trabajo de configuración de un marco común para los indicadores de gestión de la actividad pública que, poniendo en valor la información obtenida por las herramientas contables y otras de gestión, culmina con la publicación de un documento titulado “Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público¹⁹”, en abril de 2007.

Según se recoge en su presentación, “el objeto de este Documento es servir de referencia metodológica en el procedimiento a seguir para el diseño e implantación de los indicadores de gestión, así como orientar sobre la utilidad de la información que proporcionan estos indicadores en el marco de la gestión pública”. Ambos documentos, según continúa señalándose en la presentación de este último, “constituyen unas referencias de gran utilidad en el ámbito de la Contabilidad de Gestión del sector público que contribuirán de forma efectiva a la coordinación e integración de las operaciones para apoyar la adopción racional de decisiones y el logro de los objetivos a alcanzar”.

La IGAE, en el Plan General de Contabilidad Pública (PGCP)²⁰ vigente, publicado en el año 2010, resalta que “todas las reformas de la contabilidad pública realizadas en nuestro país han pretendido alcanzar el objetivo de la normalización contable. Este objetivo ha seguido distintas líneas: en primer lugar, se ha buscado la normalización de los criterios contables aplicados por las distintas Administraciones Públicas sometidas al PGCP; en segundo lugar, se ha pretendido, en la medida de lo posible, la normalización con los principios contables aplicables a las empresas y, por último, se han tomado como referente los pronunciamientos contables internacionales”.

16 Orden de 6 de mayo de 1994, del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se aprueba el nuevo Plan General de Contabilidad Pública.

17 Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.

18 Documento de Principios Generales sobre Contabilidad Analítica en las Administraciones Públicas. IGAE. Madrid. 2004

19 Documento de Indicadores de Gestión del Sector Público. IGAE. Madrid. 2007

20 Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública.

Siguiendo el citado objetivo la IGAE también da el paso definitivo de la normalización de la contabilidad analítica en el ámbito de la actividad pública cuando, el PGCP de 2010, incorpora dos nuevas notas (25 y 26) en la Memoria de las cuentas anuales sobre el coste de las actividades e indicadores de gestión, respectivamente, explicitando el marco metodológico a seguir para su determinación donde, a pie de página de la nota 25, se indica que “para la confección de esta información se aplicarán los principios desarrollados en el documento «Principios generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas» (IGAE 2004)” y, a pie de página de la nota 26, señala que “para la confección de los indicadores que a continuación se relacionan se tendrán en cuenta los criterios establecidos en el documento «Los Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público» (IGAE 2007)”.

Un año después de la aparición del PGCP de 2010, continuando con su tarea normalizadora de la contabilidad analítica, la IGAE a través de una Resolución²¹, publica la regulación de los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión, a incluir en la Memoria de las cuentas anuales, con un mayor detalle y explicación del funcionamiento del modelo de cálculo y la finalidad de facilitar el cumplimiento de lo establecido en dicho plan.

En la Resolución se explicita que, como metodología de imputación y determinación, “el cálculo del coste de las actividades/productos prestadas por las entidades y que demanda el conocimiento de todos los consumos absorbidos por las mismas se realiza a fin de obtener el coste completo, aspecto fundamental para efectuar una correcta gestión en la realización de dichas actividades que deberá realizarse, por consiguiente, con el grado de desagregación necesario como para facilitar dicha gestión”.

Del mismo modo, en la citada Resolución, se hace referencia a los indicadores de gestión que deben acompañar a la Memoria de la entidad, definiéndose, en el apartado cuadragésimo primero, su definición y las reglas aplicables a su elaboración, así nos dice que “por indicador de gestión se entiende aquél instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”.

Añadiendo, posteriormente, que existe “una amplia variedad de estos indicadores que, como se desprende de la definición anterior, constituyen una herramienta de gestión básica para los entes productivos y que, en el ámbito del sector público, trascienden, al igual que ocurre con la información sobre costes, ese ámbito de la propia entidad, para convertirse en un marco de análisis y evaluación externo entroncado con el espíritu de claridad y transparencia que debe presidir la gestión pública, de los diversos aspectos productivos de las diferentes organizaciones”.

En su permanente labor normalizadora, la IGAE, a través del Ministerio de Hacienda y Administración Pública, en 2013, publica la adaptación del PGCP a la Administración Local²² donde en la Introducción del Anexo que contiene el Plan General de Contabilidad Pública Adaptado a la Administración Local, también se incluyen en la Memoria de las cuentas anuales información de costes por actividades e indicadores contribuyendo, al igual que en el Estado, a mejorar la calidad de la información contable en el sector público local.

21 Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.

22 Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local.

En concreto, el apartado 11. f) sobre la Memoria, recoge su contenido y ámbito espacial al decirnos que “la información contenida en las notas 26. “Información sobre el coste de las actividades” y 27. “Indicadores de gestión” se elaborará, al menos, para los servicios y actividades que se financien con tasas o precios públicos y, únicamente, estarán obligados a cumplimentarla los municipios de más de 50.000 habitantes y las demás entidades locales de ámbito superior”.

Respecto a la metodología aplicable para su obtención se explicita que “para la confección de la información a que se refieren las citadas notas se tendrán en cuenta los criterios establecidos en los documentos «Principios generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas» (IGAE 2004) y «Los Indicadores de Gestión en el ámbito del Sector Público» (IGAE 2007), así como en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública”.

En el ámbito de sus competencias las CC. AA. han ido realizando también las correspondientes adaptaciones del PGCP de 2010, con diversa sensibilidad para incorporar la contabilidad analítica e indicadores de gestión en las citadas adaptaciones, aunque reconociéndose en todas ellas la importancia fundamental en su aplicación para mejorar la gestión de los recursos públicos y la necesidad de introducir las nuevas herramientas de gestión económica, requeridas por los responsables de las entidades públicas.

Por todo ello nos parece fundamental subrayar la necesidad de incorporar, tal como se ha llevado a cabo para el Estado y la Administración Local, en la Memoria de las cuentas anuales de los entes públicos de las CC. AA. la información sobre el coste de las actividades e indicadores de gestión para, además de cumplir con la normativa exigida en el apartado anterior, los responsables de la gestión dispongan los informes de coste e indicadores que necesitan para facilitar su toma de decisiones.

En nuestra opinión, los citados informes de costes e indicadores deberán realizarse con una metodología de cálculo común que facilite la necesaria homogeneidad informativa en las diversas administraciones y posibilite también el benchmarking como herramienta de mejora continua en las administraciones públicas.

Finalmente, parece que lo más lógico y conveniente, tras la labor de normalización de la IGAE en contabilidad analítica e indicadores de gestión para el Estado y la Administración Local, es que el resto de las administraciones consideren su metodología de cálculo e informes, plasmada esencialmente en la citada Resolución, como la estructura básica o marco de referencia, aunque sólo sea como requerimientos de mínimos, para sus propios desarrollos en el ámbito autonómico.

4. Análisis de la situación de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión en las entidades objeto de estudio

4.1. Análisis a través de una encuesta general a las entidades objeto de estudio

4.1.1. Cuestionario para el análisis preliminar de las entidades objeto de estudio

Como primera fase de este trabajo de investigación, que representa la base fundamental para su completo desarrollo, tal y como se ha indicado anteriormente, se pretende obtener una visión global sobre la percepción que el personal de la Junta de Andalucía con funciones vinculadas a la elaboración/uso de información contable, tiene sobre la utilidad y fines de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión, entendidos como sistemas de información para la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos, así como sobre el grado de implantación y uso de la contabilidad analítica que, en su caso, exista en su organización.

A dicho fin, se elaboró un cuestionario, integrado por 22 preguntas y estructurado en cuatro bloques temáticos, cada uno de ellos con un objetivo concreto, según el siguiente detalle:

- Bloque I. Conocer las particularidades de las actividades que desarrolla su entidad y la tipología de sus ingresos.
- Bloque II. Conocer el grado actual de implantación y uso de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión en su entidad.
- Bloque III. Identificar las principales aplicaciones de gestión económico-contable que integran los sistemas informativos de su entidad.
- Bloque IV. Identificar el grado de conocimiento de las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión.

En dicho cuestionario, se recopilaron también los datos contextuales de la persona que la cumplimenta, la Entidad y Departamento en la que presta sus servicios, la edad, el puesto y la antigüedad tanto en el puesto como en la Junta de Andalucía.

El detalle del cuestionario es el siguiente:

BLOQUE I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD

Objetivo: Identificar las actividades que desarrolla la entidad y los principales ingresos que obtiene

1. Señale en el siguiente cuadro cuáles son las actividades desarrolladas por su entidad:

ITEMS	SI	NO	NS/NC	OBSERVACIONES
1. Venta o prestación de servicios a terceros				
a. Con contraprestación directa				
b. Sin contraprestación directa				
2. Concesión de subvenciones a terceros				
3. Realización de actividades encargadas por la Junta de Andalucía u otras administraciones Públicas, sin que medie contrato mercantil				
4. Otras actividades (indique cuáles en el campo de observaciones)				

BLOQUE II. INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DE IMPLANTACIÓN Y USO DE LA CONTABILIDAD ANALÍTICA E INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ENTIDAD

Objetivo: Identificar la situación actual de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión en la entidad encuestada

ITEMS	SI	NO	NS/NC	OBSERVACIONES
1. ¿Tiene su organización implantado un sistema de contabilidad analítica formalizado y, en su caso, qué aplicación informática lo soporta?				
2. ¿Utiliza modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional para la explotación de la información sobre costes e indicadores de gestión para la gestión económica y la toma de decisiones de su entidad?				
3. ¿Utiliza usted habitualmente en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión?				
4. ¿Incluye su Entidad informes sobre cálculos de costes en su rendición de cuentas?				
5. ¿Incluye su Entidad información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas?				
6. En el caso de que haya incluido informes sobre cálculos de costes e indicadores de gestión en su rendición de cuentas, ¿ha seguido los criterios de la IGAE u otros criterios normalizados?				
7. ¿Cuantifica el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización? Indique, en su caso, las aplicaciones informáticas en las que se gestiona dicha información				
8. En el caso de servicios para los que se fijen tasas o precios públicos, ¿realiza su organización el cálculo de costes unitarios de los mismos y la obtención de los correspondientes márgenes?				

BLOQUE III. APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA GESTIÓN ECONÓMICO-CONTABLE DE LA ENTIDAD

Objetivo: Identificar las principales aplicaciones de gestión económico-contable que integran los sistemas informativos en la entidad encuestada

ITEMS	Nombre aplicación	Proveedor/Desarrollo propio	OBSERVACIONES
1. Indique las aplicaciones informáticas en la que se gestionan los recursos humanos de su entidad			
2. Indique las aplicaciones informáticas de gestión económico-contable que utiliza su entidad			
3. Indique las aplicaciones informáticas de gestión patrimonial que utiliza su entidad			
4. Indique, en su caso, otras aplicaciones informáticas de gestión económico-financiera que se utilicen en su entidad			

BLOQUE IV. NIVEL DE CONOCIMIENTO Y FAMILIARIDAD CON LAS HERRAMIENTAS DE CONTABILIDAD ANALÍTICA E INDICADORES DE GESTIÓN EN LA ENTIDAD

Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión en la entidad encuestada

ITEMS	SI	NO	NS/NC	OBSERVACIONES
1. ¿Ha empleado usted alguna vez en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión?				
2. Para los cálculos de contabilidad analítica, ¿considera necesario el uso de información que no figura en la liquidación del presupuesto?				
3. Para la valoración de indicadores de gestión, ¿considera necesario el uso de información que no figura en la liquidación del presupuesto?				
4. ¿Cree que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria?				
5. ¿Es consciente de que los outputs de la contabilidad analítica pueden soportar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos?				
6. ¿Es consciente de que los indicadores de gestión pueden soportar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos?				

4.1.2. Estadística descriptiva resultados de la encuesta

4.1.2.1. Presentación resultados encuesta

Durante el periodo de julio a septiembre de 2021, se ha elaborado una encuesta dirigida a las diferentes entidades públicas que, en la actualidad, forman parte del perímetro de consolidación de información económica financiera de la Junta de Andalucía. Este grupo de entes está compuesto por 11 Consejerías correspondientes a la Administración Central y por 44 Agencias y Consorcios (otras entidades), cuyo detalle se recoge en siguientes apartados.

Concretamente, dichas entidades públicas se corresponden con las siguientes:

- 11 Consejerías de la Administración General
- 3 Agencias de Régimen Especial
- 10 Agencias Administrativas
- 18 Agencias Públicas Empresariales
- 13 Consorcios

Es decir, este perímetro de consolidación lo integran un total de 45 entidades con la tipología señalada²³.

El objetivo principal de la encuesta realizada es conocer, de manera global, la percepción o visión que el personal de estas entidades tiene sobre la importancia de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para la medición de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos prestados, así como sobre el grado o nivel de implantación y uso de la contabilidad analítica en sus organizaciones y su conocimiento y experiencia en el uso de tales herramientas.

Para ello, la encuesta se ha dirigido al personal dedicado a las funciones relacionadas con la elaboración de la información contable. Es decir, a los responsables y gestores de las áreas y servicios económicos de las diferentes entidades objeto de análisis.

El cuestionario, en el que el personal encuestado ha incorporado, además, en sus respuestas, los comentarios y observaciones que ha considerado oportunos en cada caso, está integrado por un total de 22 preguntas o ítems, agrupados en 4 grandes bloques diferenciados, cuyos objetivos se señalan a continuación:

- Bloque I: Información general de la Entidad.
Número de ítems: 4
Objetivo: Identificar las actividades que desarrolla su entidad y los principales ingresos que obtiene.
- Bloque II: Información sobre el estado actual de implantación y uso de la contabilidad analítica e indicadores de gestión en la entidad.
Número de ítems: 8
Objetivo: Identificar la situación actual de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión en la entidad encuestada.

²³ Cabe destacar que, para el presente estudio, se suprime el Consorcio Sanitario Público del Aljarafe por tratarse, únicamente, de un concierto de asistencia sanitaria con la Orden Hospitalaria de San Juan de Dios, en el que no cuentan con personal ni instalaciones, considerándose que no aporta valor informativo relevante para el análisis.

- Bloque III: Aplicaciones informáticas para la gestión económico-contable de la entidad.
Número de ítems: 4
Objetivo: Identificar las principales aplicaciones de gestión económico-contable que integran los sistemas informativos en la entidad encuestada.
- Bloque IV: Nivel de conocimiento y familiaridad con las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión en la entidad.
Número de ítems: 6
Objetivo: Identificar el grado de conocimiento de las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión en la entidad encuestada.

Para cada uno de los ítems se muestran los resultados globales y su detalle en las entidades encuestadas. En primer lugar, a nivel total o agregado para todas las entidades que han cumplimentado la encuesta y, en segundo lugar, se recoge el desglose o detalle por tipología de entidad, con la siguiente estructura:

- Resultados a nivel total o agregado para todas las entidades.
 - Resultados correspondientes a las entidades de la Administración General (Consejerías de la Administración General).
 - Resultados correspondientes a otras entidades (Agencias y Consorcios).
 - Resultados correspondientes a las Agencias.
 - Resultados correspondientes a las Agencias de Régimen Especial.
 - Resultados correspondientes a las Agencias Administrativas.
 - Resultados correspondientes a las Agencias Públicas Empresariales.
 - Resultados correspondientes a los Consorcios.

En los siguientes apartados, se incluye la estadística descriptiva de los resultados obtenidos en la encuesta mostrando, en primer lugar, el detalle de entidades encuestadas y el nivel de respuesta logrado. En este sentido cabe destacar que cerca de un 70% de los entes responden al cuestionario (67,27%).

Se observa un 54,55% de respuestas recibidas en el grupo de entidades que forman parte de la Administración Central (Consejerías), frente a un 70% de respuestas en el resto de entidades (Agencias y Consorcios).

El diferente nivel de respuesta probablemente se deba al mayor interés manifestado por estas últimas entidades debido a que en la Administración Central ninguna entidad manifiesta tener implantado un sistema de contabilidad analítica (ni en la actualidad, ni anteriormente); mientras que en el resto de entidades, alrededor del 55% afirman tener implantado, o haber tenido implantado anteriormente, un sistema de contabilidad analítica en su organización²⁴.

²⁴ Algunas entidades afirman que, a partir del 1 de enero de 2021, como consecuencia de pasar a estar comprendidas en el perímetro de consolidación de información financiera de la Junta de Andalucía, integran su aplicativo contable en el sistema disponible de la Junta de Andalucía (Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos GIRO), en el que manifiestan que no les resulta posible llevar la contabilidad analítica que tenían implantada y en funcionamiento hasta esa fecha mediante otras aplicaciones informáticas disponibles (ya sean de desarrollo propio o de proveedores externos). Esta circunstancia afecta, lógicamente, al uso actual de información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión por parte de los gestores, y en la utilización de modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional para la explotación de dicha información para la gestión económica y la toma de decisiones de la entidad, en la medida en que la misma podía obtenerse anteriormente mediante las aplicaciones informáticas existentes en cada entidad, manifestando los gestores la necesidad de disponer de mecanismos para continuar haciendo uso de la contabilidad analítica como elemento clave de los sistemas de información para la gestión de la entidad.

De la totalidad de respuestas recibidas, un 62% se corresponden con agencias (ya sean de régimen especial, administrativas o públicas empresariales), un 30% con entidades de la administración general y el 8% restante con consorcios. Además, del total de entidades que contestaron la encuesta, el 73% son entidades con venta o prestación de servicios a terceros, siendo fundamentalmente agencia.

En el Bloque II de la encuesta, dedicado a la “información sobre el estado actual de implantación y uso de la Contabilidad Analítica y los Indicadores de Gestión en la entidad”, las cuestiones nº 2 y 3 y 6, de manera conjunta para ambos sistemas de información y la cuestión nº 5 de manera individual para los indicadores de gestión, arrojan resultados interesantes.

Mientras 13 de las entidades encuestadas (35,14%) manifestaban incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas, 25 (67,57%) indicaban incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas. En estas últimas 25 estaban también incluidas las 13 primeras, de manera que son 13 las entidades que incluyen información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en su rendición de cuentas.

Pudiera parecer paradójico que el número de organizaciones que presenten información sobre indicadores de gestión sea superior a las que presentan información sobre costes, pero la explicación está en que dichos indicadores de gestión, de acuerdo a las observaciones recibidas, los identifican con los indicadores que aparecen en los informes sobre ejecución presupuestaria o en las fichas de programas, para lo cual, en principio, no es necesaria la información relativa al coste de los servicios, pues hacen referencia a indicadores de realización y de impacto y no a indicadores de eficiencia.

Por otra parte, el 37,84% de las entidades que rinden cuentas manifiestan en la encuesta no saber si han seguido o no los criterios de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), u otros criterios normalizados (por ejemplo, los establecidos por la Intervención General de la Junta de Andalucía IGJA), para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión.

En relación a la información general sobre los principales ingresos, cabe destacar que alrededor del 73% venden o prestan servicios a terceros (un 50% en la Administración Central -servicio de publicación en el BOJA, emergencia y protección civil, registro de la propiedad intelectual,...- y un 77% en otras entidades -asistencia sanitaria, escuelas de formación, ventas de entradas en museos, talleres y congresos,...-). A su vez, de las entidades que efectivamente realizan venta o prestación de servicios a terceros, aproximadamente el 67% lo hacen con contraprestación directa y el 26% con y sin contraprestación directa.

Como cabía prever, son las entidades que venden o prestan servicios a terceros las entidades que manifiestan, en mayor medida, tener implantado un sistema de contabilidad analítica en su organización, prácticamente el 86%, frente a un 14% de entidades que aplican contabilidad analítica sin realizar venta o prestación de servicios.

Asimismo, en relación al primer grupo de entidades (es decir, aquellas que tienen implantada contabilidad analítica en su organización y venden o prestan servicios a terceros), alrededor del 92% lo hacen con contraprestación directa²⁵ y, el resto (8%), sin contraprestación directa.

25 Cabe destacar que en este ítem se agrupan las entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa, y aquellas que lo hacen con y sin contraprestación directa.

Por otra parte, el Bloque IV, denominado “nivel de conocimiento y familiaridad con las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión en la entidad”, las respuestas a las cuestiones nº 1 y 4, de manera conjunta para contabilidad analítica e indicadores de gestión así como las cuestiones nº 3 y 6 de modo específico para los indicadores de gestión, resultan muy relevantes.

Existe total coincidencia entre las entidades (84%) que consideran que tanto para generar información sobre costes como sobre indicadores de gestión hay que utilizar información adicional a la que figura en la liquidación del presupuesto. Sin embargo, son el 90% los que reconocen que los indicadores de gestión son imprescindibles para soportar la evaluación de la eficacia y de la eficiencia de los servicios públicos, frente al 84% que piensa que solo con la información sobre costes es suficiente. Eso sí, señalan que los indicadores de gestión deben estar claramente formulados, ser de cálculo sencillo y responder a las necesidades informativas de la entidad.

En definitiva, que mientras solo el 68% de los encuestados manifiestan manejar información sobre indicadores de gestión (no necesariamente sobre eficacia y eficiencia), el 90% lo considera necesario para soportar la evaluación de la eficacia y la eficiencia de los servicios que presta.

Por último, destacar que prácticamente la mitad de las entidades que responden al cuestionario (el 45,95%), manifiesta no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades prestadas en el ente que tienen asociadas tasas o precios públicos.

En consecuencia, obtenemos las siguientes conclusiones de los resultados de la encuesta:

- a) Los gestores son conscientes de la utilidad de los indicadores de gestión para su toma de decisiones diarias.
- b) El diseño de los indicadores de gestión debe estar adaptado (personalización) a las actividades y necesidades informativas tanto de los gestores como de los diferentes agentes que tengan interés en los servicios prestados y en cómo se han prestado dichos servicios (Intervención).
- c) Se hace necesario el uso sistemas de información no financiera para cuantificar de forma sistemática la determinación de indicadores de gestión.

Por otra parte, nos parece recomendable promover la formación sobre contabilidad analítica y el cálculo de indicadores de gestión y su interpretación, así como destacar y poner en valor la utilidad del diseño de indicadores:

- Para potenciar su uso haciendo ver las ventajas para la rendición de cuentas y la gestión.
- Para mejorar y potenciar sistemas de información de costes y de información no financiera que permitan cuantificar sistemáticamente indicadores de gestión.
- Para impulsar la formación en materia de concepto, requisitos, tipologías y uso de indicadores de gestión.

4.1.2.2. Entidades encuestadas y nivel de respuesta

Tabla 1. Entidades encuestadas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE EMPLEO, FORMACIÓN Y TRABAJO AUTÓNOMO
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y DESARROLLO SOSTENIBLE
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TRANSFORMACIÓN ECONÓMICA, INDUSTRIA, CONOCIMIENTO Y UNIVERSIDADES
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE FOMENTO, INFRAESTRUCTURAS Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA TRIBUTARIA DE ANDALUCÍA
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	SERVICIO ANDALUZ DE SALUD (SAS)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (IAAP)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	CENTRO ANDALUZ DE ARTE CONTEMPORÁNEO (CAAC)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE INVESTIGACIÓN Y FORMACIÓN AGRARIA, PESQUERA, ALIMENTARIA Y DE LA PRODUCCIÓN ECOLÓGICA (IFAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO DE ANDALUCÍA (IDEA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL DE PONIENTE DE ALMERÍA (PONIENTE ALMERÍA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE SERVICIOS SOCIALES Y DEPENDENCIA DE ANDALUCÍA (ASSDA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DE LA COSTA DE HUELVA (CTM HUELVA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE ALMERÍA (CTM ALMERÍA)
CONSORCIO	CONSORCIO METROPOLITANO DE TRANSPORTES DE LA BAHÍA DE CÁDIZ (CTM BAHÍA CÁDIZ)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE CÓRDOBA (CTM CÓRDOBA)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"
CONSORCIO	CONSORCIO SANITARIO PÚBLICO DEL ALJARAFE

Tabla 2. Entidades que responden al cuestionario

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 3. Porcentaje de respuesta al cuestionario

Total entidades encuestadas	55
Total respuestas recibidas	37
% Respuestas recibidas	67,27%
% Entidades sin respuesta	32,73%

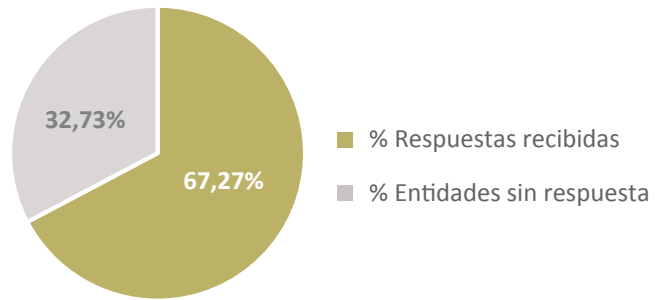


Figura 1. Porcentaje de respuesta al cuestionario

4.1.2.2.1. Desglose de entidades encuestadas y nivel de respuesta por tipología de entidad

Tabla 4. Porcentaje de respuesta al cuestionario de entidades de la Administración General

Total entidades encuestadas	11
Total respuestas recibidas	6
% Respuestas recibidas	54,55%
% Entidades sin respuesta	45,45%

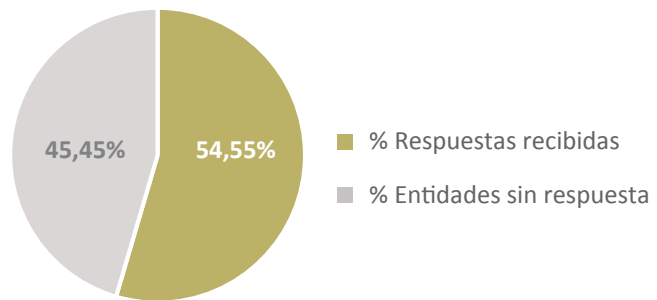


Figura 2. Porcentaje de respuesta al cuestionario de entidades de la Administración General

Tabla 5. Porcentaje de respuesta al cuestionario de otras entidades

Total entidades encuestadas	44
Total respuestas recibidas	31
% Respuestas recibidas	70%
% Entidades sin respuesta	30%

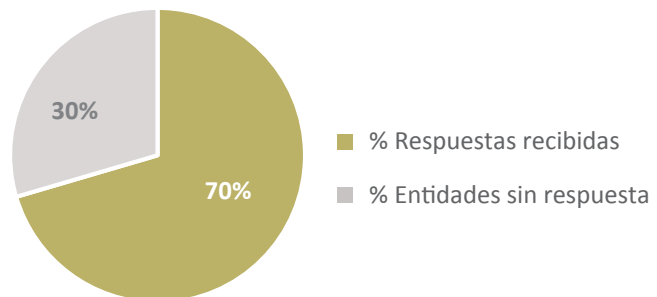


Figura 3. Porcentaje de respuesta al cuestionario de otras entidades

Tabla 6. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias

Total entidades encuestadas	31
Total respuestas recibidas	23
% Respuestas recibidas	74%
% Entidades sin respuesta	26%

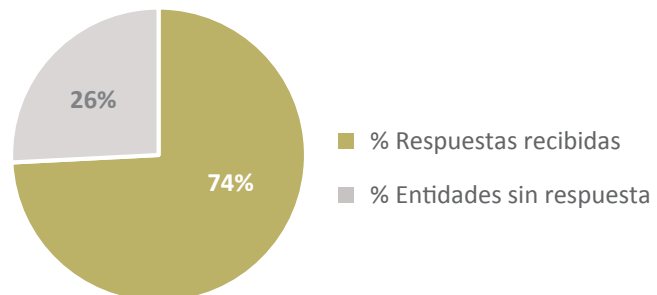


Figura 4. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias

Tabla 7. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias de Régimen Especial

Total entidades encuestadas	3
Total respuestas recibidas	2
% Respuestas recibidas	67%
% Entidades sin respuesta	33%

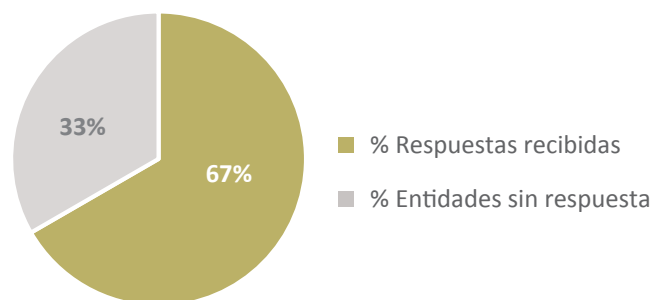


Figura 5. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias de Régimen Especial

Tabla 8. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias Administrativas

Total entidades encuestadas	10
Total respuestas recibidas	6
% Respuestas recibidas	60%
% Entidades sin respuesta	40%

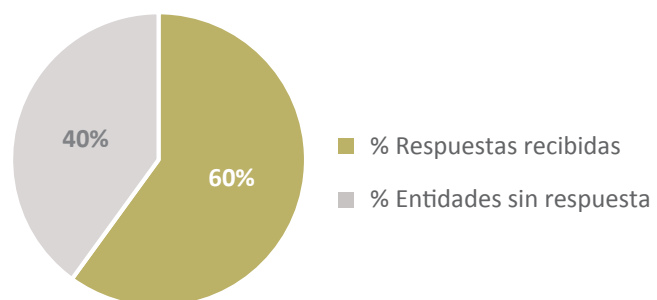


Figura 6. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias Administrativas

Tabla 9. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias Públicas Empresariales

Total entidades encuestadas	18
Total respuestas recibidas	15
% Respuestas recibidas	83%
% Entidades sin respuesta	17%

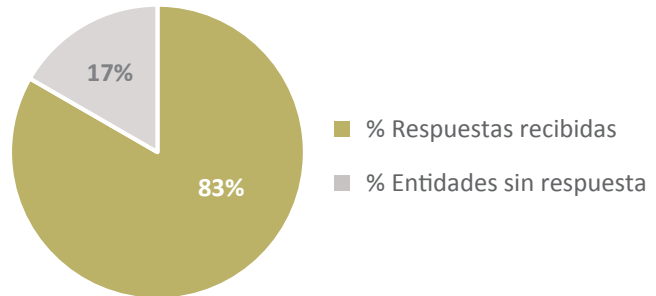


Figura 7. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Agencias Públicas Empresariales

Tabla 10. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Consorcios

Total entidades encuestadas	13
Total respuestas recibidas	8
% Respuestas recibidas	62%
% Entidades sin respuesta	38%

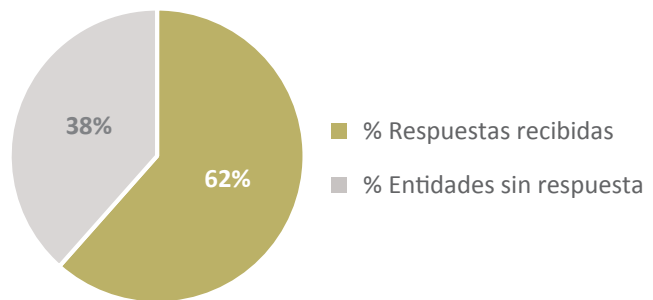


Figura 8. Porcentaje de respuesta al cuestionario de Consorcios

4.1.2.3. Entidades con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 11. Entidades con venta o prestación de servicios a terceros

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 12. Porcentaje de entidades con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	27
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	10
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	72,97%
% Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	27,03%



Figura 9. Porcentaje de entidades con venta o prestación de servicios a terceros

4.1.2.3.1. Desglose de entidades con venta o prestación de servicios a terceros por tipología de entidad

Tabla 13. Porcentaje de entidades de la Administración General con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	3
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	3
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	50,00%
% Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	50,00%



Figura 10. Porcentaje de entidades de la Administración General con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 14. Porcentaje de otras entidades con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	24
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	7
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	77%
% Entidades sin venta o prestación de servicio	23%

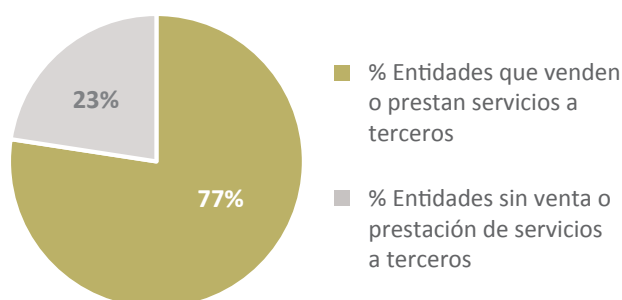


Figura 11. Porcentaje de otras entidades con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 15. Porcentaje de Agencias con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	18
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	5
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	78%
% Entidades sin venta o prestación de servicio	22%

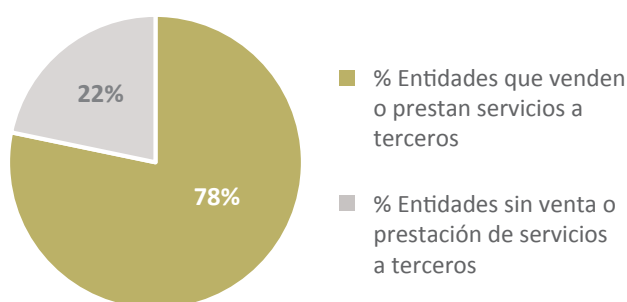


Figura 12. Porcentaje de Agencias con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 16. Porcentaje de Agencias de Régimen Especial con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	2
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	100%

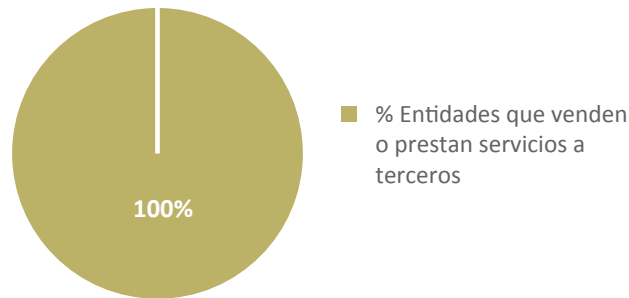


Figura 13. Porcentaje de Agencias de Régimen Especial con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 17. Porcentaje de Agencias Administrativas con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	3
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	3
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	50%
% Entidades sin venta o prestación de servicio	50%



Figura 14. Porcentaje de Agencias Administrativas con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 18. Porcentaje de Agencias Públicas Empresariales con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	13
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	2
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	87%
% Entidades sin venta o prestación de servicio	13%

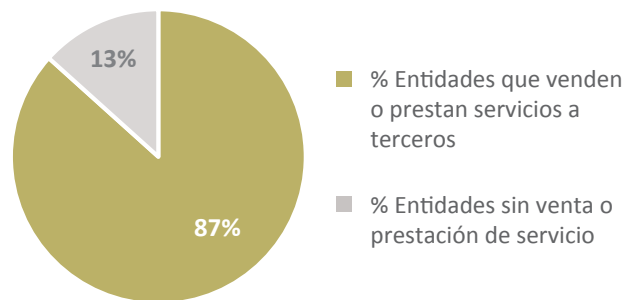


Figura 15. Porcentaje de Agencias Públicas Empresariales con venta o prestación de servicios a terceros

Tabla 19. Porcentaje de Consorcios con venta o prestación de servicios a terceros

Entidades que venden o prestan servicios a terceros	6
Entidades sin venta o prestación de servicios a terceros	2
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros	75%
% Entidades sin venta o prestación de servicio	25%

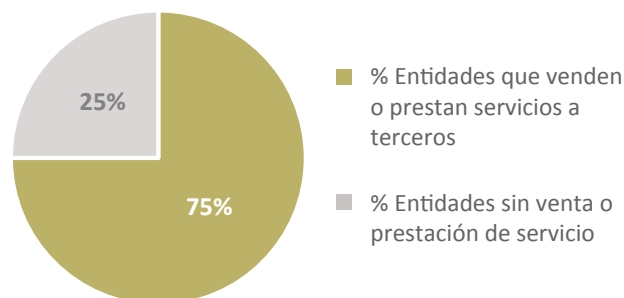


Figura 16. Porcentaje de Consorcios con venta o prestación de servicios a terceros

4.1.2.4. Tipo de contraprestación de entidades que venden o prestan servicios a terceros

Tabla 20. Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 21. Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)

Tabla 22. Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 23. Porcentaje de entidades que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	18
Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	2
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	7
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	66,67%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	7,41%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	25,93%

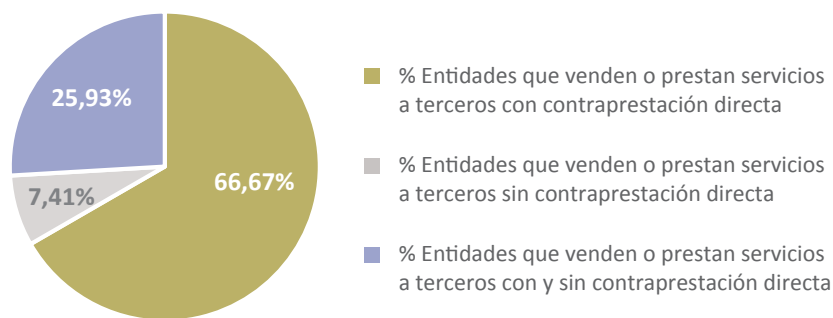


Figura 17. Porcentaje de entidades que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

4.1.2.4.1. Desglose de tipo de contraprestación de entidades que venden o prestan servicios a terceros por tipología de entidad

Tabla 24. Porcentaje de entidades de la Administración General que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	1
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	33%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	33%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	33%

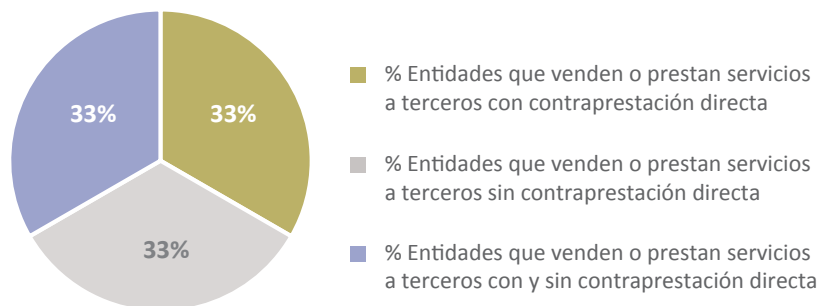


Figura 18. Porcentaje de entidades de la Administración General que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 25. Porcentaje de otras entidades que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	17
Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	6
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	70,83%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	4,17%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	25,00%

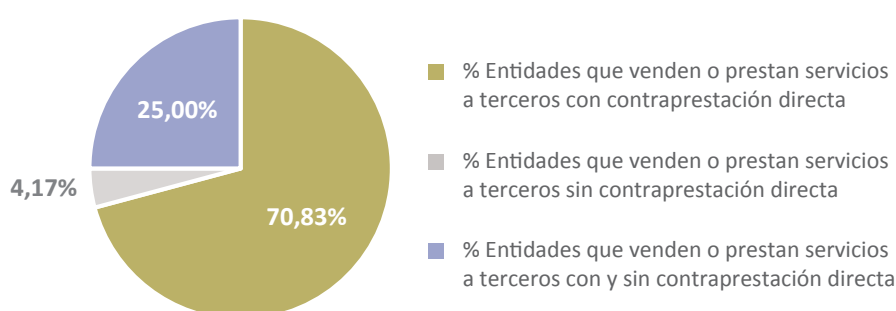


Figura 19. Porcentaje de otras entidades que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 26. Porcentaje de Agencias que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	12
Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	5
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	66,67%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	5,56%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	27,78%

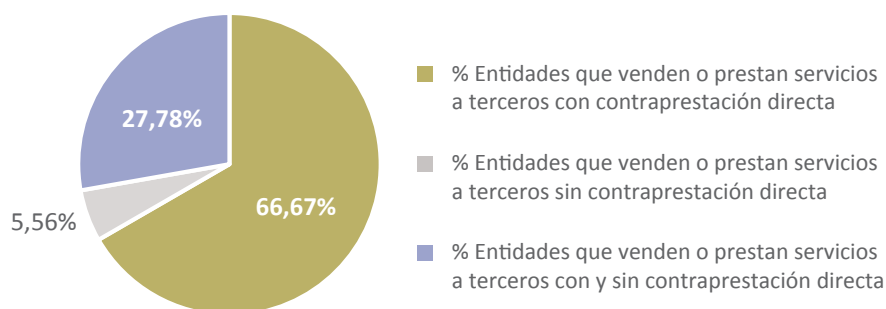


Figura 20. Porcentaje de Agencias que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 27. Porcentaje de Agencias de Régimen Especial que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	1
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	50,00%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	50,00%

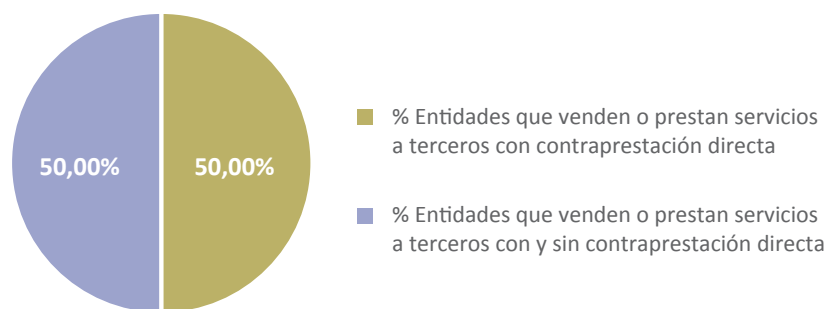


Figura 21. Porcentaje de Agencias de Régimen Especial que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 28. Porcentaje de Agencias Administrativas que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	2
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	33,33%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	66,67%

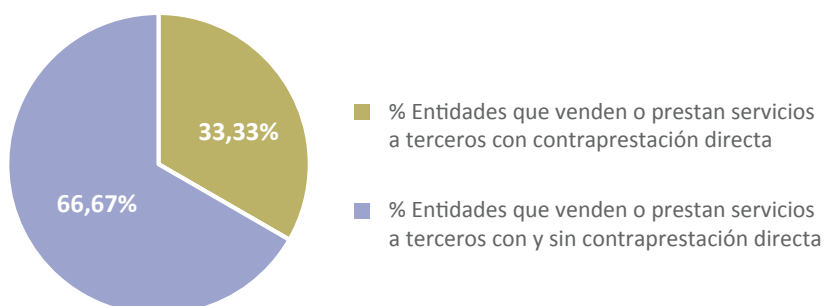


Figura 22. Porcentaje de Agencias Administrativas que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 29. Porcentaje de Agencias Públicas Empresariales que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	10
Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	1
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	2
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	76,92%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros sin contraprestación directa	7,69%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	15,38%

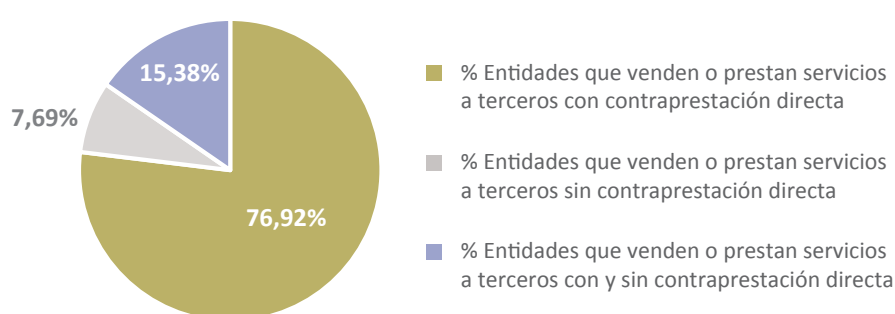


Figura 23. Porcentaje de Agencias Públicas Empresariales que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Tabla 30. Porcentaje de Consorcios que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	5
Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	1
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con contraprestación directa	83,33%
% Entidades que venden o prestan servicios a terceros con y sin contraprestación directa	16,67%

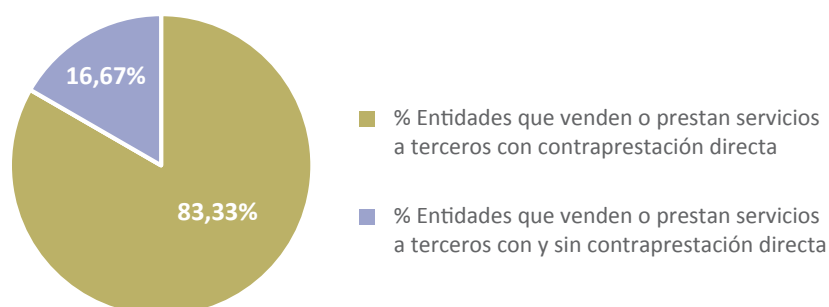


Figura 24. Porcentaje de Consorcios que venden o prestan servicios a terceros por tipo de contraprestación

4.1.2.5. Grado de implantación de la contabilidad analítica

Tabla 31. Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica

Tipología	Entidad
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 32. Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 33. Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 34. Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica

Tipología	Entidad
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 35. Grado de implantación de contabilidad analítica

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	14
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	19
Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	3
Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	1
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	37,84%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	51,35%
% Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	8,11%
% Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	2,70%

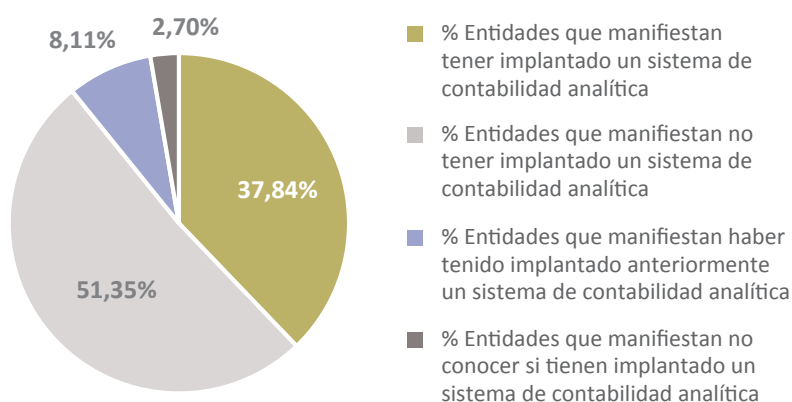


Figura 25. Grado de implantación de contabilidad analítica

4.1.2.5.1. Desglose del grado de implantación de la contabilidad analítica por tipología de entidad

Tabla 36. Grado de implantación de contabilidad analítica en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	6
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	100,00%

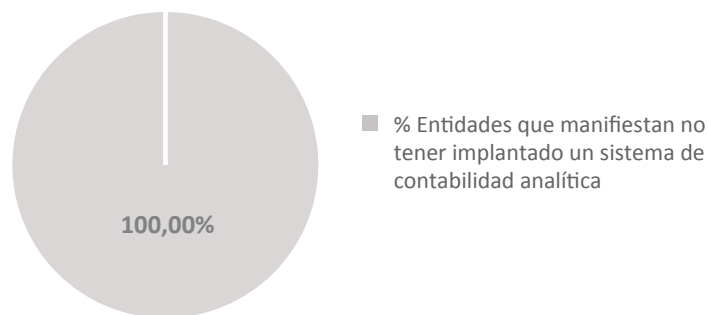


Figura 26. Grado de implantación de contabilidad analítica en entidades de la Administración General

Tabla 37. Grado de implantación de contabilidad analítica en otras entidades

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	14
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	13
Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	3
Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	1
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	45,16%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	41,94%
% Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	9,68%
% Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	3,23%

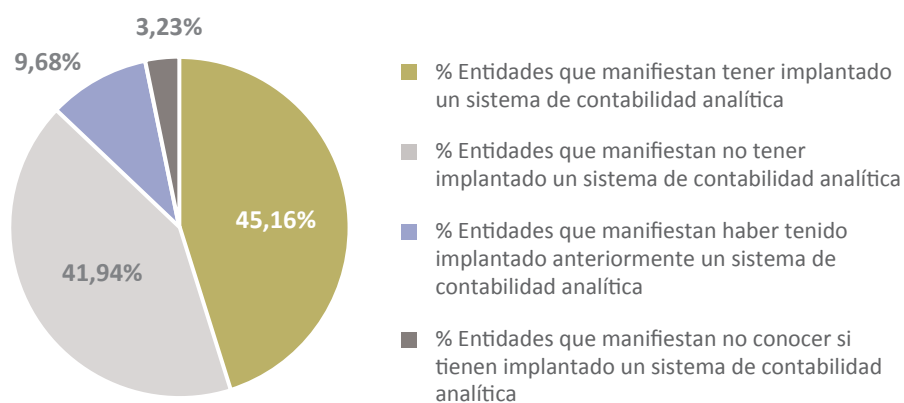


Figura 27. Grado de implantación de contabilidad analítica en otras entidades

Tabla 38. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	13
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	8
Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	2
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	56,52%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	34,78%
% Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	8,70%

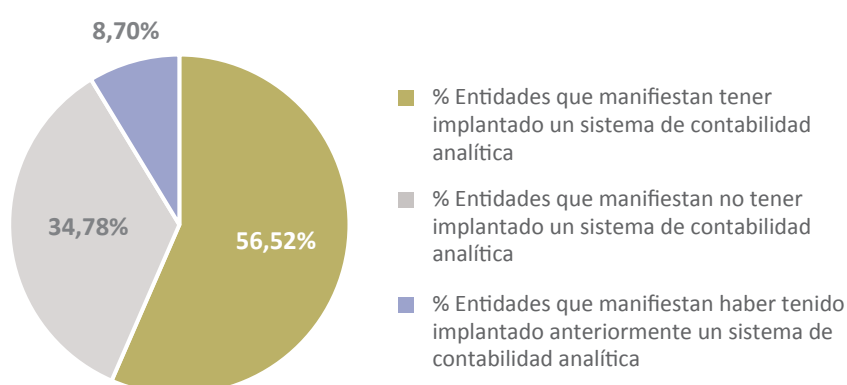


Figura 28. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias

Tabla 39. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	1
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	1
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	50,00%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	50,00%

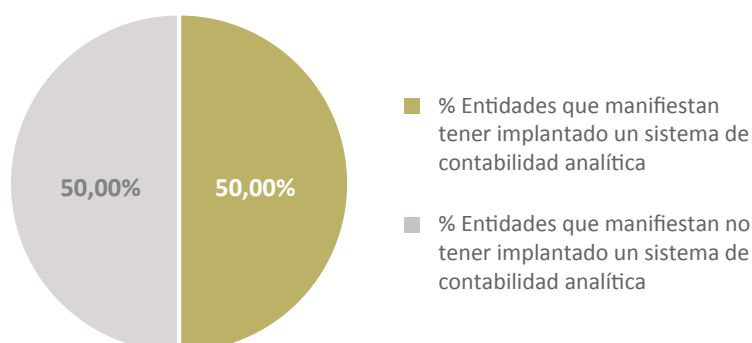


Figura 29. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias de Régimen Especial

Tabla 40. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	1
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	5
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	16,67%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	83,33%

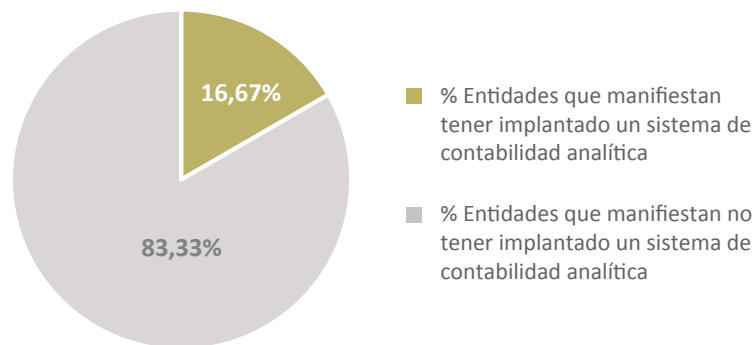


Figura 30. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias Administrativas

Tabla 41. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	11
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	2
Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	2
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	73,33%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	13,33%
% Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	13,33%

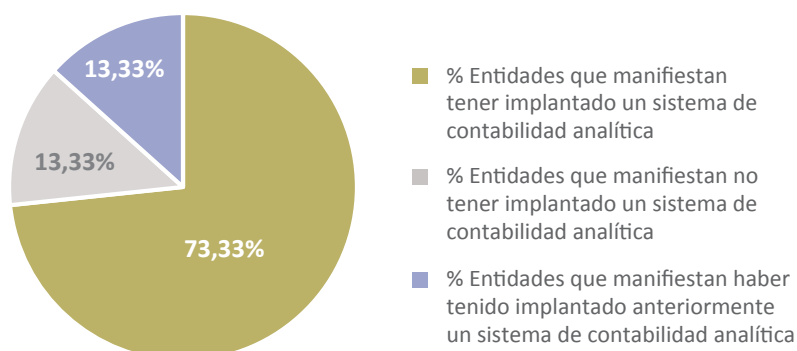


Figura 31. Grado de implantación de contabilidad analítica en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 42. Grado de implantación de contabilidad analítica en Consorcios

Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	1
Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	5
Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	1
Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	1
% Entidades que manifiestan tener implantado un sistema de contabilidad analítica	12,50%
% Entidades que manifiestan no tener implantado un sistema de contabilidad analítica	62,50%
% Entidades que manifiestan haber tenido implantado anteriormente un sistema de contabilidad analítica	12,50%
% Entidades que manifiestan no conocer si tienen implantado un sistema de contabilidad analítica	12,50%

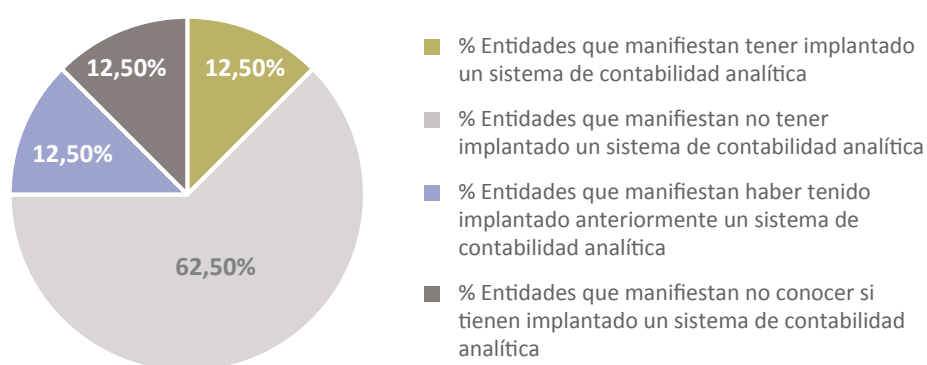


Figura 32. Grado de implantación de contabilidad analítica en Consorcios

4.1.2.6. Distribución de entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica según vendan o presten servicios a terceros o no lo hagan

Tabla 43. Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros

Tipología	Entidad
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 44. Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros

Tipología	Entidad
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)

Tabla 45. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	12
Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	2
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	85,71%
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	14,29%

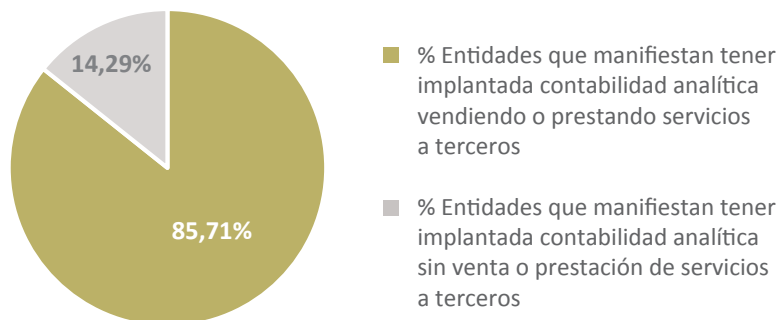


Figura 33. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros

4.1.2.6.1. Desglose de distribución de entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica según vendan o presten servicios a terceros o no lo hagan por tipología de entidad

Tabla 46. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	0
Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	0

Tabla 47. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en otras entidades

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	12
Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	2
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	85,71%
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	14,29%

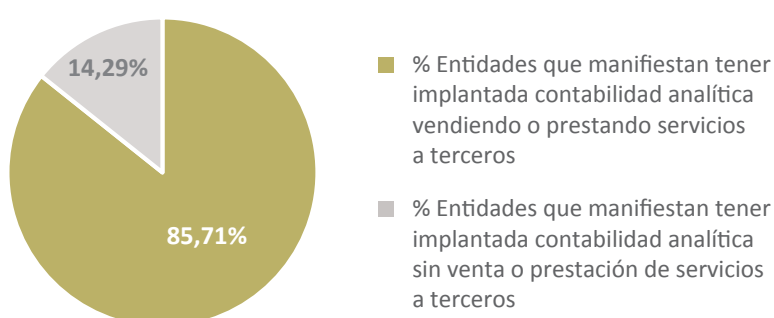


Figura 34. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en otras entidades

Tabla 48. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	11
Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	2
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	84,62%
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	15,38%

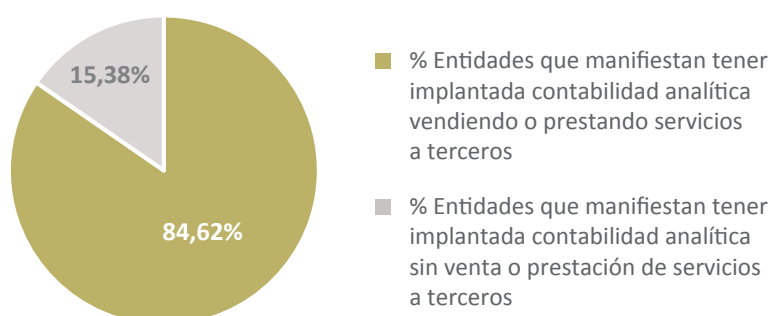


Figura 35. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias

Tabla 49. Entidades con contabilidad analítica implantada en Función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	1
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	100,00%



Figura 36. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias de Régimen Especial

Tabla 50. Entidades con contabilidad analítica implantada en Función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	1
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	100,00%

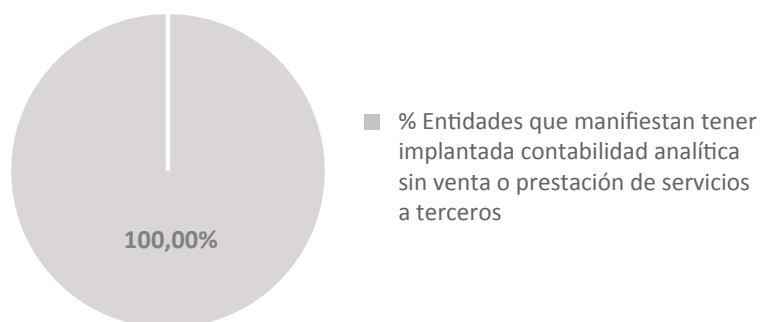


Figura 37. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias Administrativas

Tabla 51. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	10
Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	1
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	90,91%
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica sin venta o prestación de servicios a terceros	9,09%

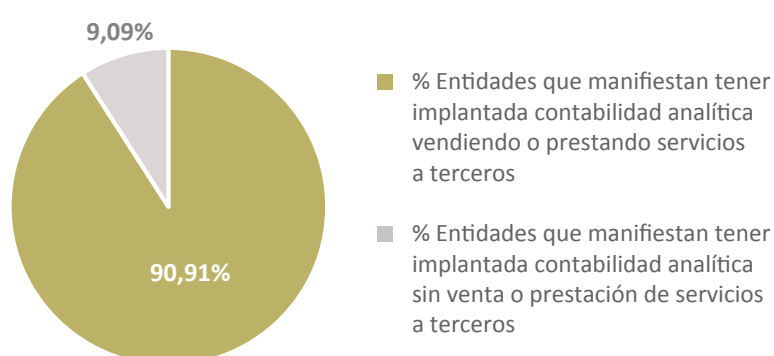


Figura 38. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 52. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Consorcios

Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	1
% Entidades que manifiestan tener implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros	100,00%



Figura 39. Entidades con contabilidad analítica implantada en función de si venden o prestan servicios a terceros en Consorcios

4.1.2.7. Tipo de contraprestación en entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros

Tabla 53. Entidades con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa

Tipología	Entidad
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 54. Entidades con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)

Tabla 55. Tipo de contraprestación en entidades con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	11
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	91,67%
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	8,33%

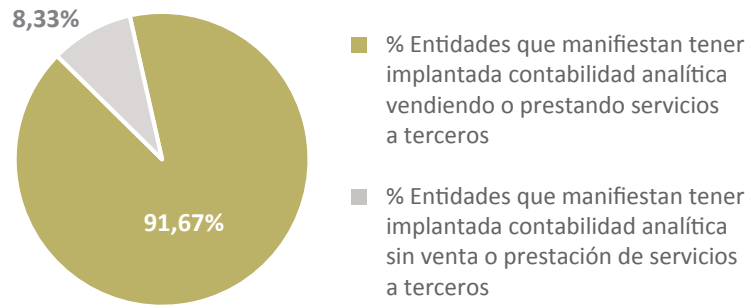


Figura 40. Tipo de contraprestación en entidades con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros

4.1.2.7.1. Desglose de tipo de contraprestación en entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros por tipología de entidad

Tabla 56. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en entidades de la Administración General

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	0
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	0

Tabla 57. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en otras entidades

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	11
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	91,67%
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	8,33%

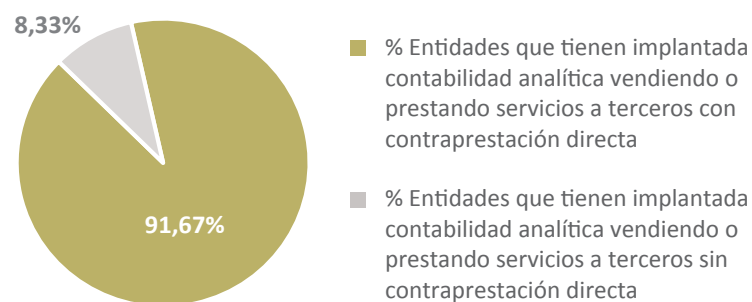


Figura 41. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en otras entidades

Tabla 58. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	10
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	90,91%
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	9,09%

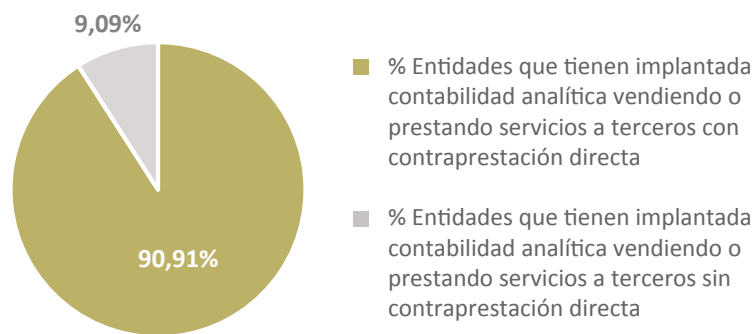


Figura 42. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias

Tabla 59. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias de Régimen Especial

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	100,00%



Figura 43. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias de Régimen Especial

Tabla 60. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias Administrativas

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	0
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	0

Tabla 61. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	9
Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	90,00%
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros sin contraprestación directa	10,00%

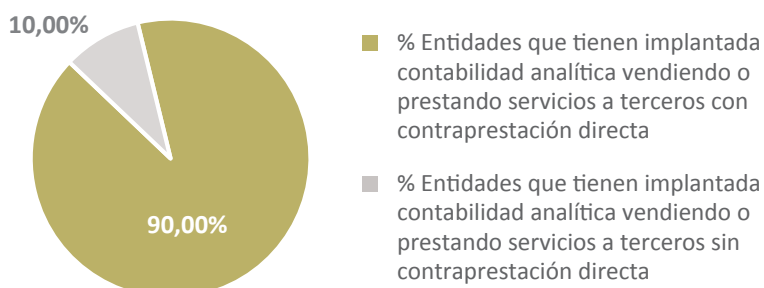


Figura 44. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 62. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Consorcios

Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	1
% Entidades que tienen implantada contabilidad analítica vendiendo o prestando servicios a terceros con contraprestación directa	100,00%

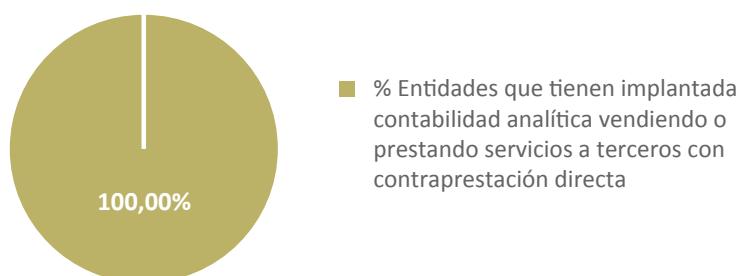


Figura 45. Tipo de contraprestación en entidades que con contabilidad analítica implantada vendiendo o prestando servicios a terceros en Consorcios

4.1.2.8. Grado de implantación de modelos y aplicaciones informáticas de inteligencia institucional

Tabla 63. Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 64. Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 65. Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional

Tipología	Entidad
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 66. Grado de utilización de Inteligencia Institucional

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	10
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	24
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	3
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	27,03%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	64,86%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	8,11%

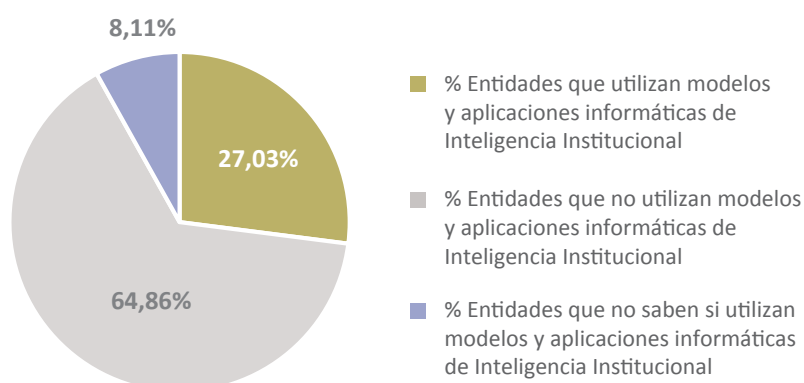


Figura 46. Grado de utilización de Inteligencia Institucional

4.1.2.8.1. Desglose del grado de implantación de modelos y aplicaciones informáticas de inteligencia institucional por tipología de entidad

Tabla 67. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en entidades de la Administración General

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	5
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	16,67%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	83,33%

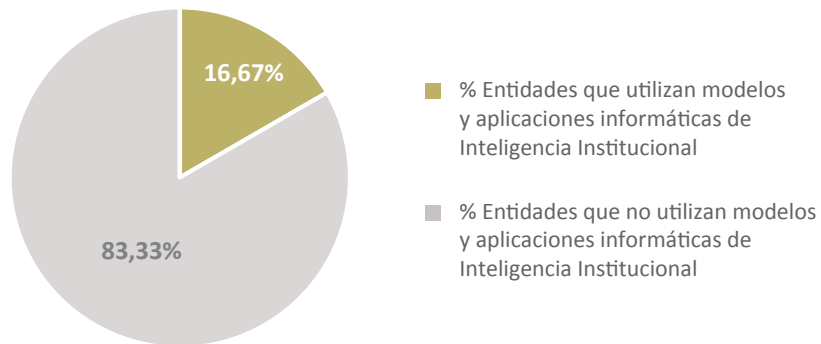


Figura 47. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en entidades de la Administración General

Tabla 68. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en otras entidades

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	9
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	19
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	3
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	29,03%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	61,29%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	9,68%

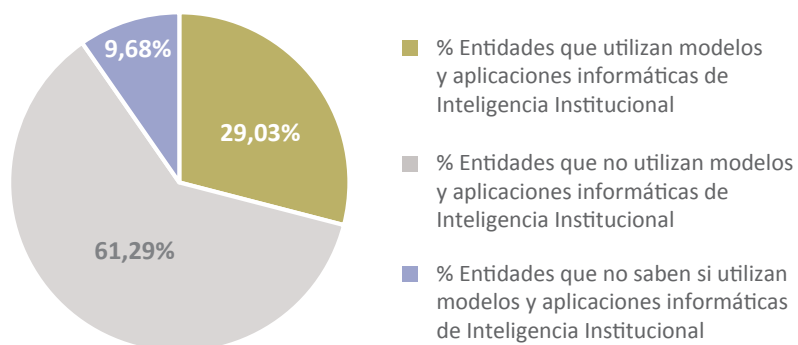


Figura 48. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en otras entidades

Tabla 69. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	8
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	13
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	2
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	34,78%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	56,52%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	8,70%

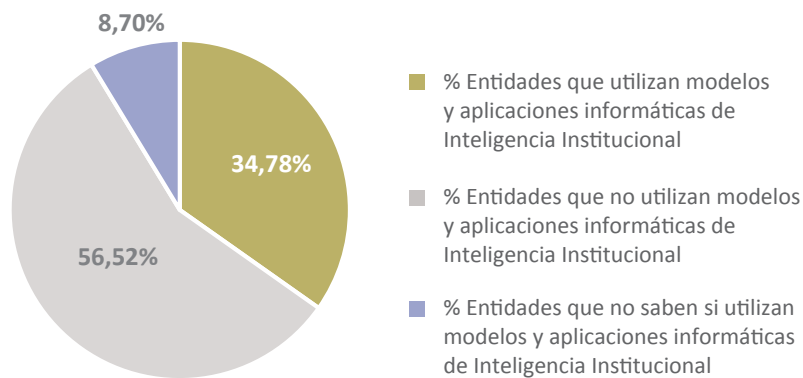


Figura 49. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias

Tabla 70. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias de Régimen Especial

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	2
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	100,00%

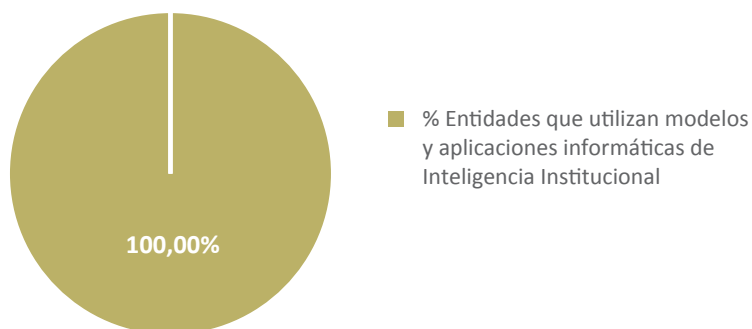


Figura 50. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias de Régimen Especial

Tabla 71. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias Administrativas

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	4
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	16,67%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	66,67%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	16,67%

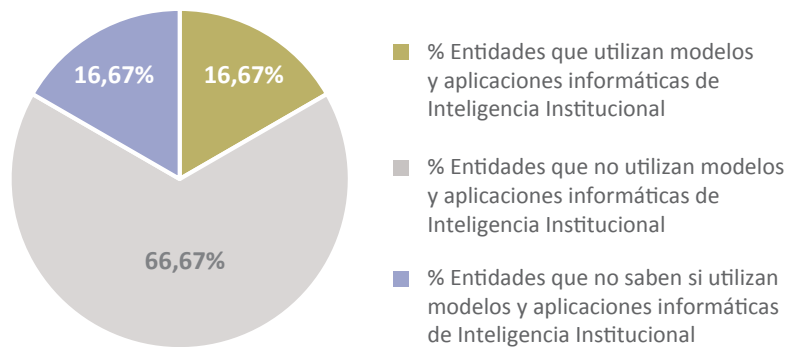


Figura 51. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias Administrativas

Tabla 72. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	5
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	9
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	33,33%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	60,00%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	6,67%

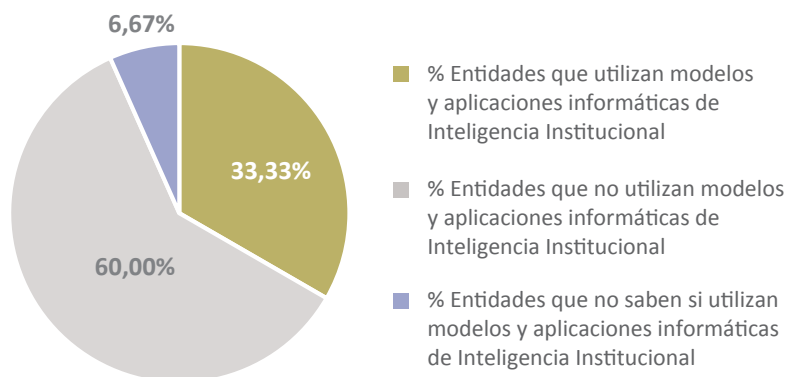


Figura 52. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 73. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Consorcios

Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	6
Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	1
% Entidades que utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	12,50%
% Entidades que no utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	75,00%
% Entidades que no saben si utilizan modelos y aplicaciones informáticas de Inteligencia Institucional	12,50%

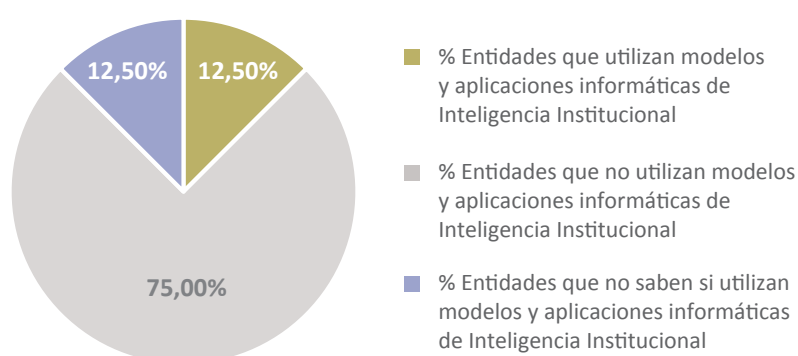


Figura 53. Grado de utilización de Inteligencia Institucional en Consorcios

4.1.2.9. Grado de utilización información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión

Tabla 74. Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 75. Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 76. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	22
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	15
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	59,46%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	40,54%

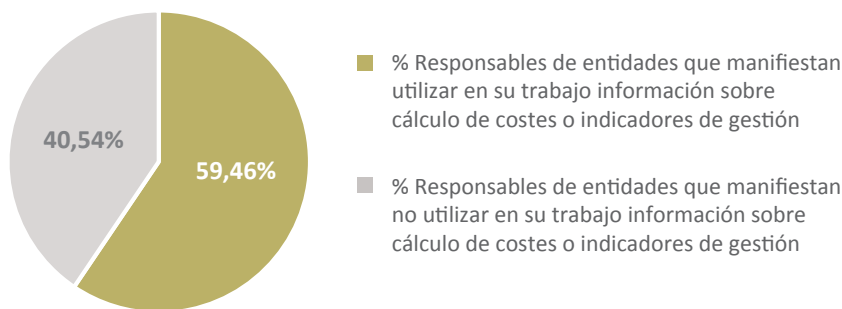


Figura 54. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión

4.1.2.9.1. Desglose del grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión por tipología de entidad

Tabla 77. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	4
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	2
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	66,67%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	33,33%

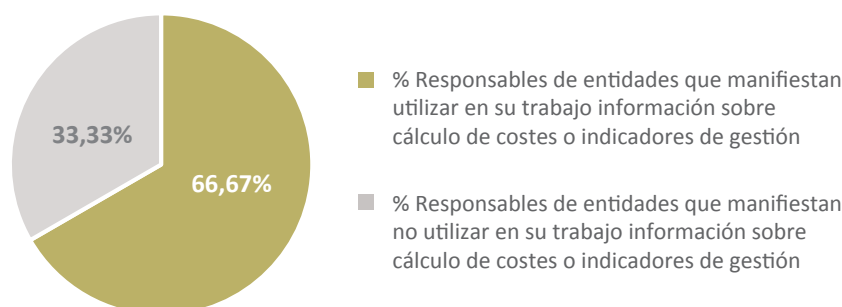


Figura 55. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Tabla 78. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en otras entidades

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	18
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	13
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	58,06%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	41,94%

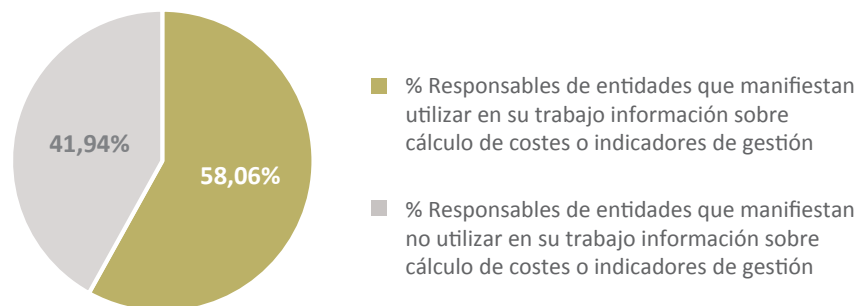


Figura 56. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en otras entidades

Tabla 79. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	16
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	7
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	69,57%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	30,43%

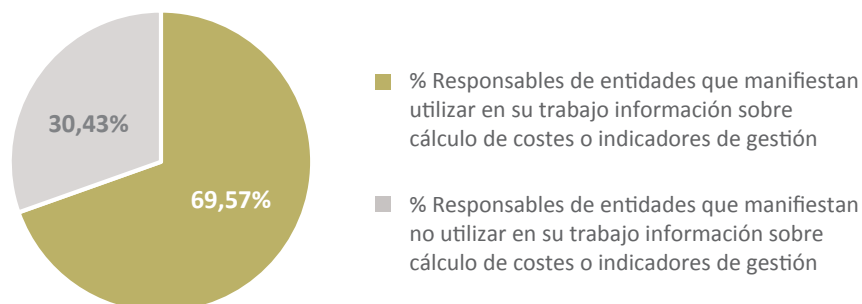


Figura 57. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias

Tabla 80. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	1
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	1
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	50,00%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	50,00%

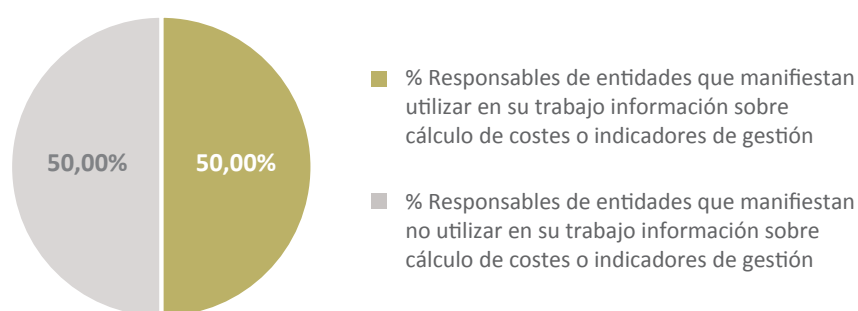


Figura 58. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Tabla 81. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	3
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	3
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	50,00%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	50,00%

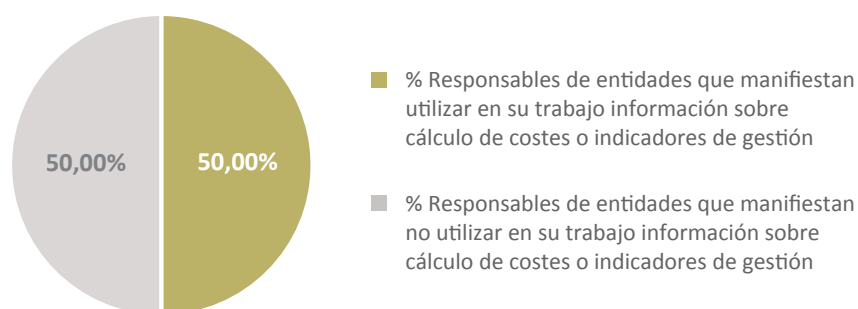


Figura 59. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Tabla 82. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	12
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	3
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	80,00%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	20,00%

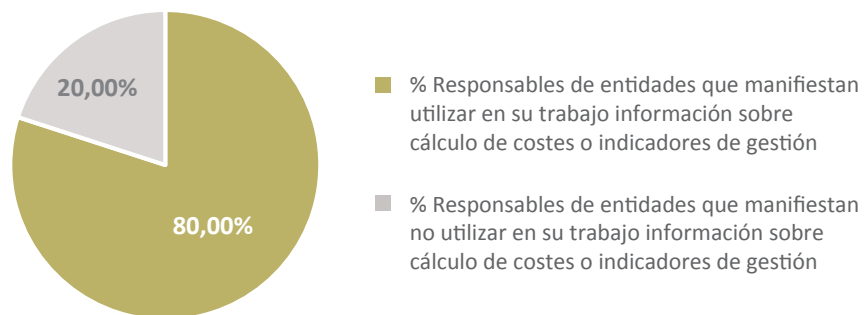


Figura 60. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 83. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Consorcios

Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	2
Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	6
% Responsables de entidades que manifiestan utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	25,00%
% Responsables de entidades que manifiestan no utilizar en su trabajo información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión	75,00%

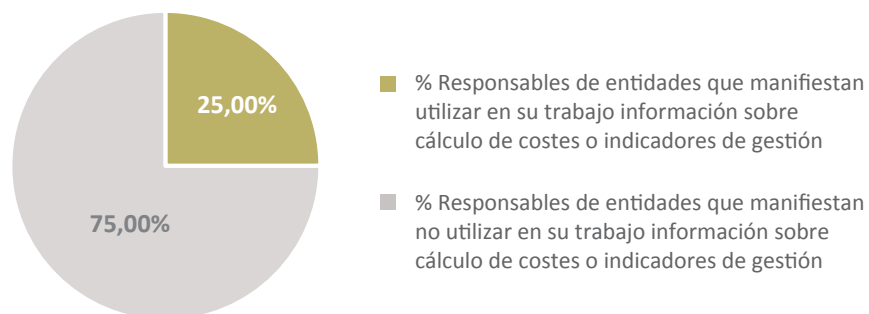


Figura 61. Grado de utilización de información sobre cálculo de costes o indicadores de gestión en Consorcios

4.1.2.10. Grado de inclusión de información sobre cálculo de costes en la rendición de cuentas

Tabla 84. Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 85. Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 86. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	13
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	24
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	35,14%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	64,86%

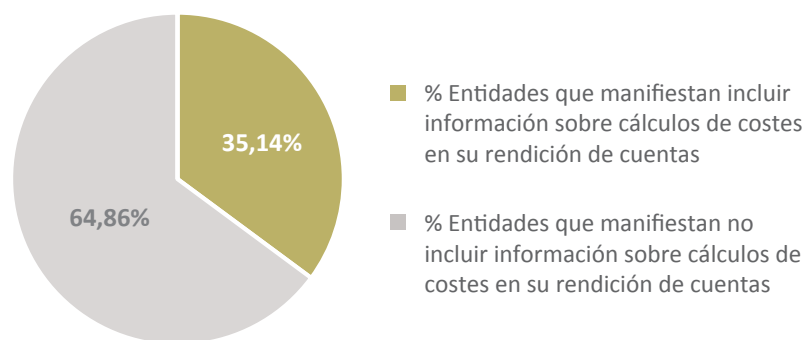


Figura 62. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas

4.1.2.10.1. Desglose del grado de inclusión de información sobre cálculo de costes en la rendición de cuentas por tipología de entidad

Tabla 87. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	1
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	5
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	16,67%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	83,33%

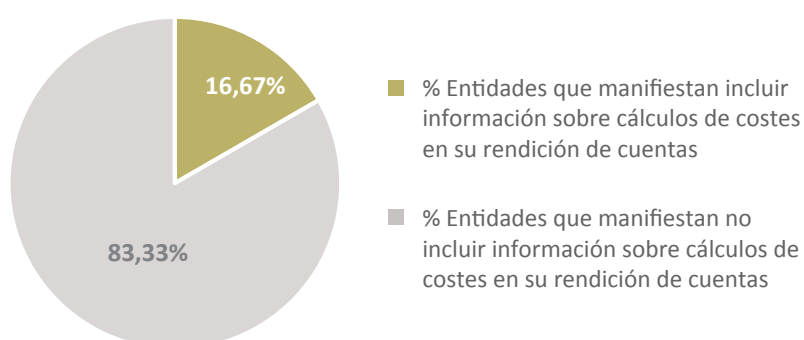


Figura 63. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en entidades de la Administración General

Tabla 88. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en otras entidades

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	12
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	19
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	38,71%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	61,29%

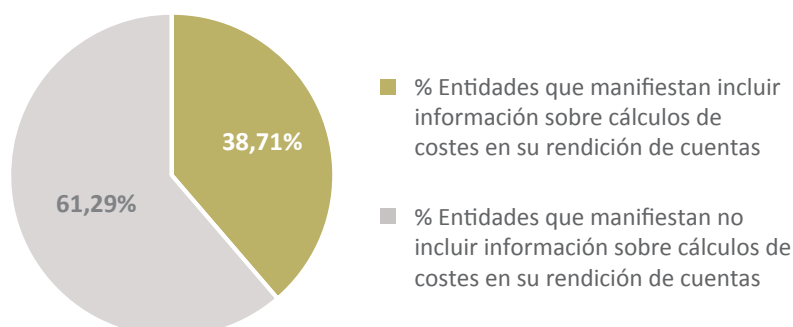


Figura 64. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en otras entidades

Tabla 89. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	10
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	13
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	43,48%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	56,52%

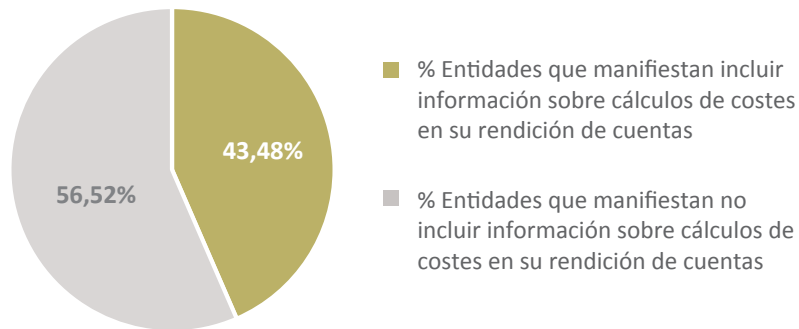


Figura 65. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias

Tabla 90. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	1
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	1
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	50,00%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	50,00%

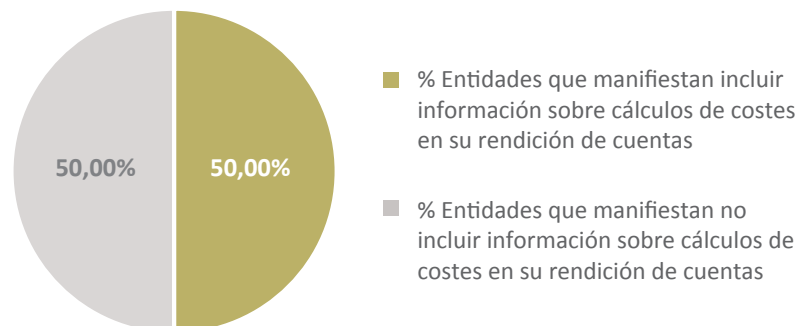


Figura 66. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias de Régimen Especial

Tabla 91. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	1
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	5
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	16,67%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	83,33%

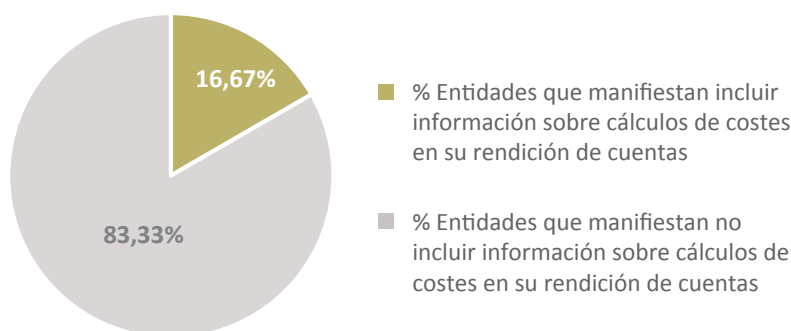


Figura 67. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias Administrativas

Tabla 92. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	8
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	7
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	53,33%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	46,67%

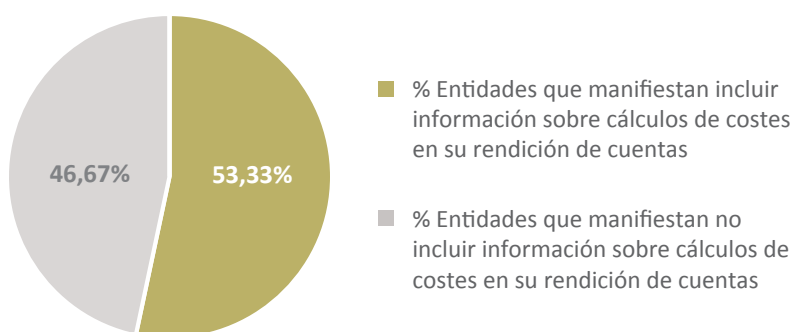


Figura 68. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 93. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Consorcios

Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	2
Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	6
% Entidades que manifiestan incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	25,00%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre cálculo de costes en su rendición de cuentas	75,00%

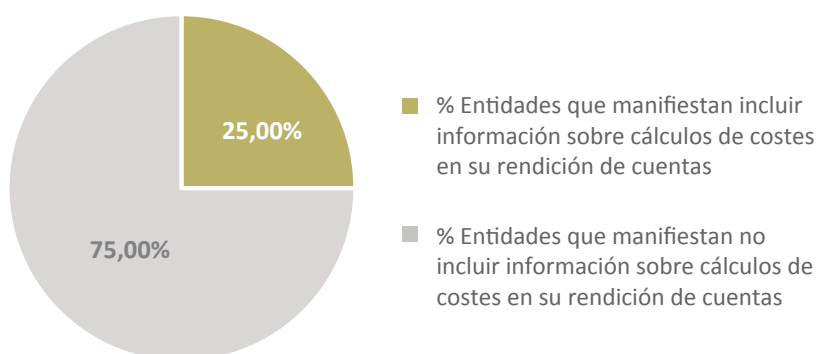


Figura 69. Grado de inclusión de información de cálculo de costes en la rendición de cuentas en Consorcios

4.1.2.11. Grado de inclusión de información sobre indicadores de gestión en la rendición de cuentas

Tabla 94. Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 95. Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)

Tabla 96. Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA

Tabla 97. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	25
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	10
Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	2
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	67,57%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	27,03%
% Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	5,41%

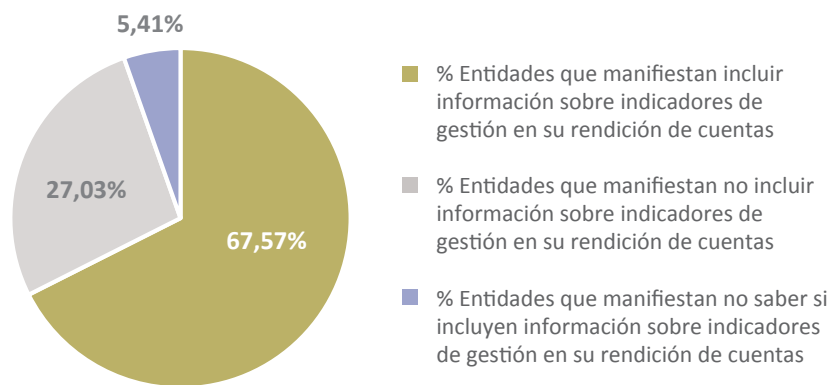


Figura 70. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas

4.1.2.11.1. Desglose del grado de inclusión de información sobre indicadores de gestión en la rendición de cuentas por tipología de entidad

Tabla 98. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	2
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	3
Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	1
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	33,33%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	50,00%
% Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	16,67%

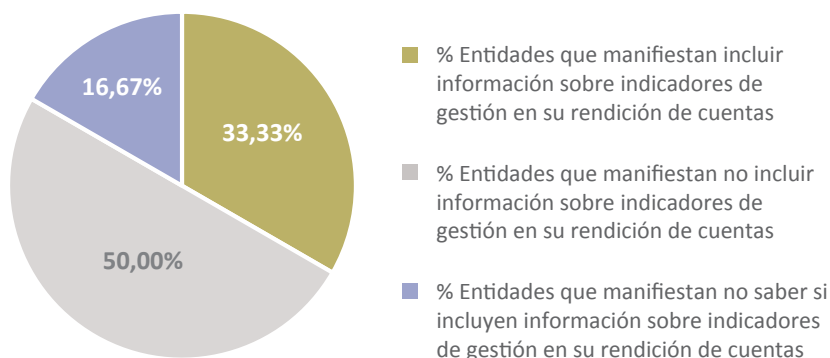


Figura 71. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en entidades de la Administración General

Tabla 99. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en otras entidades

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	23
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	7
Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	1
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	74,19%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	22,58%
% Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	3,23%

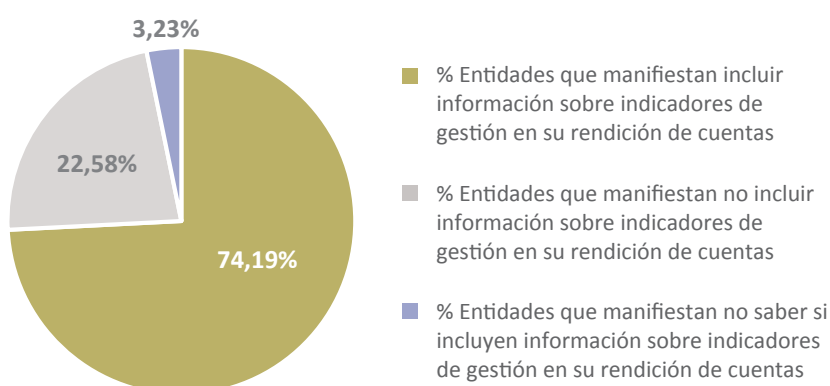


Figura 72. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en otras entidades

Tabla 100. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	17
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	6
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	73,91%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	26,09%

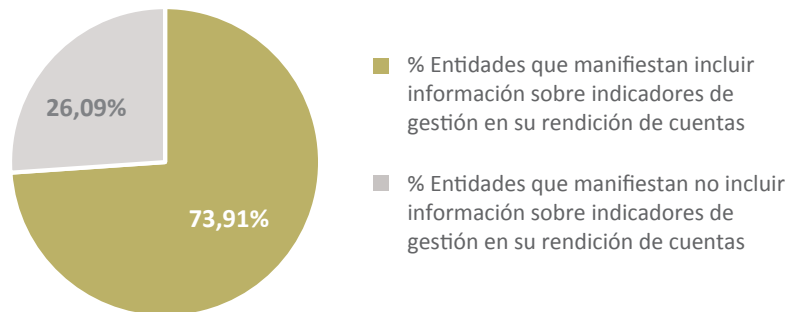


Figura 73. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias

Tabla 101. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	2
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	100,00%

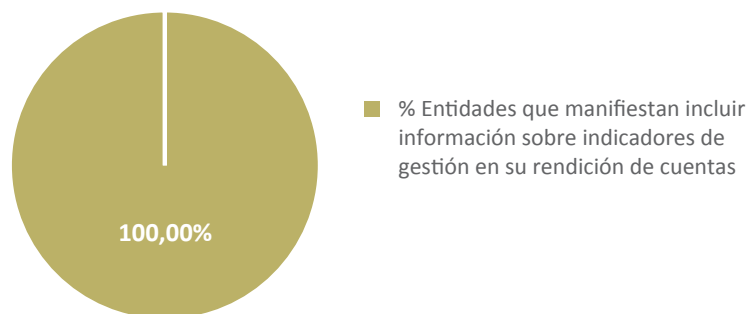


Figura 74. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias de Régimen Especial

Tabla 102. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	4
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	2
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	66,67%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	33,33%

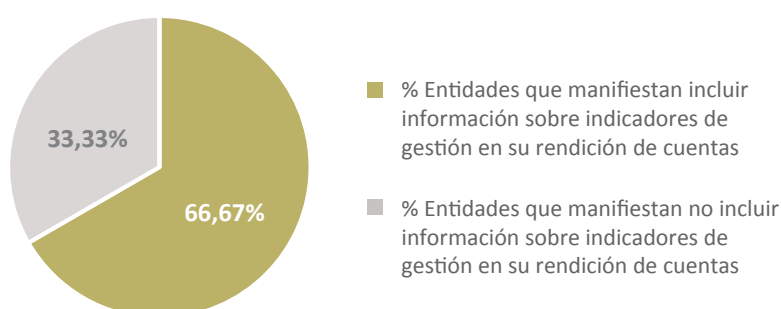


Figura 75. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias Administrativas

Tabla 103. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	11
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	4
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	73,33%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	26,67%

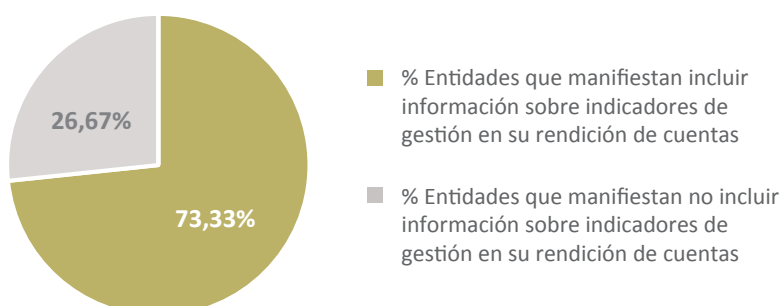


Figura 76. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 104. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Consorcios

Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	6
Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	1
Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	1
% Entidades que manifiestan incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	75,00%
% Entidades que manifiestan no incluir información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	12,50%
% Entidades que manifiestan no saber si incluyen información sobre indicadores de gestión en su rendición de cuentas	12,50%

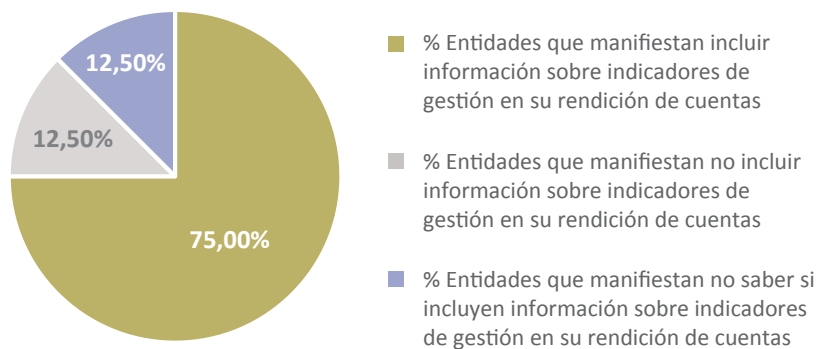


Figura 77. Grado de inclusión de información de indicadores de gestión en la rendición de cuentas en Consorcios

4.1.2.12. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas

Tabla 105. Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 106. Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión

Tipología	Entidad
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)

Tabla 107. Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)

Tabla 108. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	12
Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	11
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	14
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	32,43%
% Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	29,73%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	37,84%

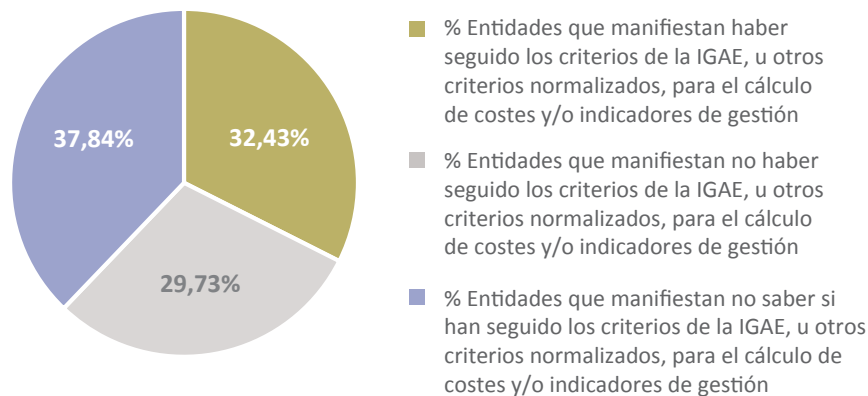


Figura 78. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas

4.1.2.12.1 Desglose del grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas por tipología de entidad

Tabla 109. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas de la Administración General

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	50,00%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	50,00%

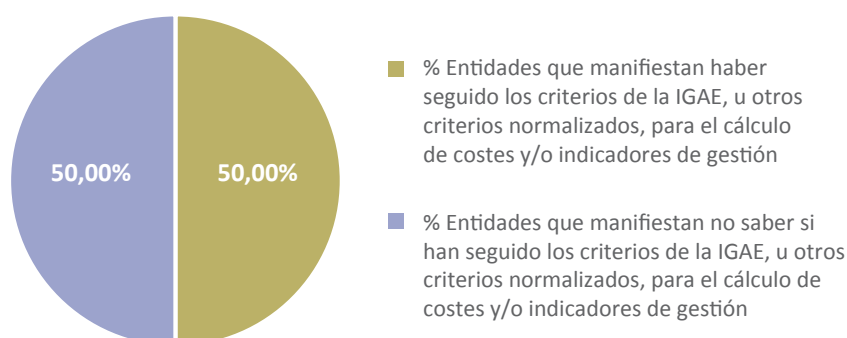


Figura 79. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas de la Administración General

Tabla 110. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en otras entidades

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	11
Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	4
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	8
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	47,83%
% Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	17,39%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	34,78%

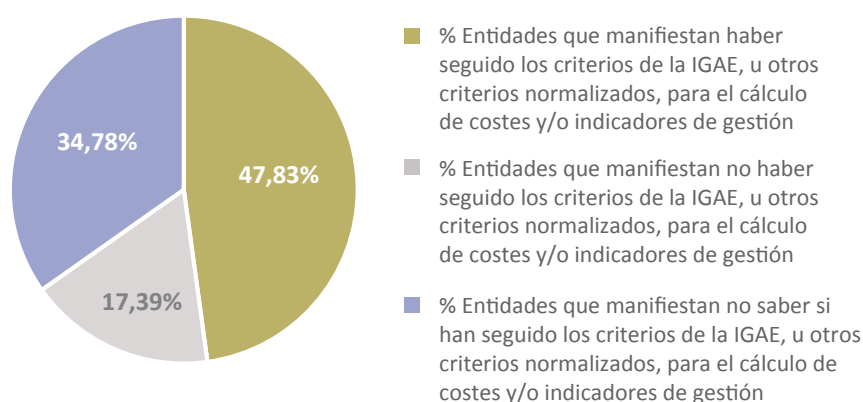


Figura 80. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en otras entidades

Tabla 111. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	6
Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	4
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	7
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	35,29%
% Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	23,53%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	41,18%

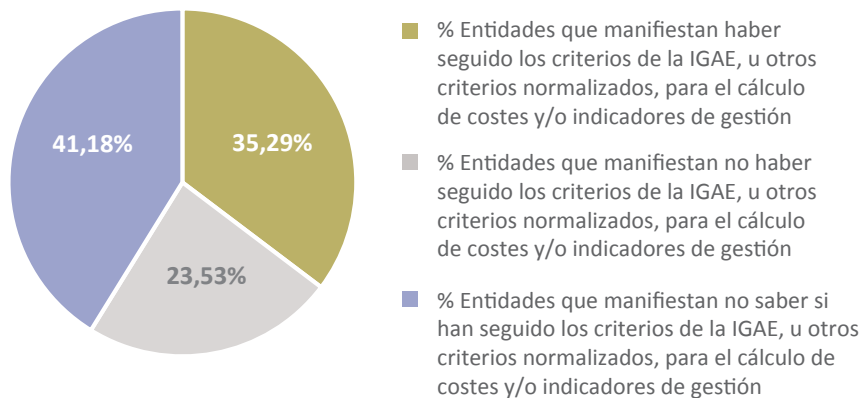


Figura 81. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias

Tabla 112. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	50,00%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	50,00%

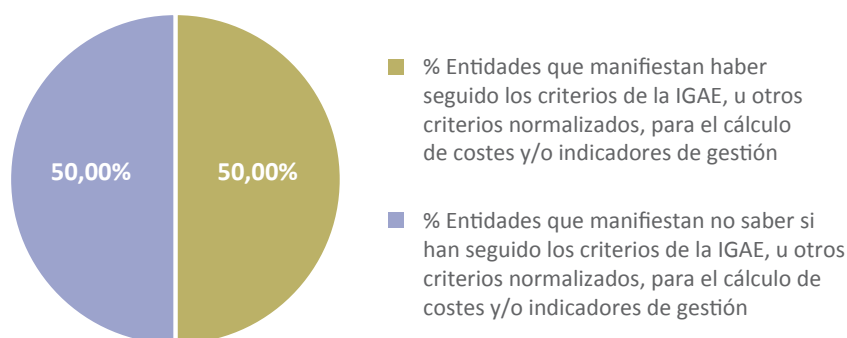


Figura 82. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias de Régimen Especial

Tabla 113. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	2
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	25,00%
% Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	25,00%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	50,00%

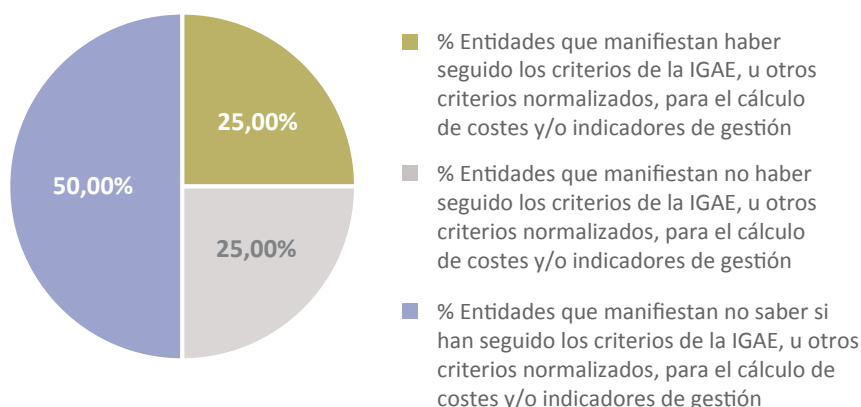


Figura 83. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias Administrativas

Tabla 114. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	4
Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	3
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	4
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	36,36%
% Entidades que manifiestan no haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	27,27%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	36,36%

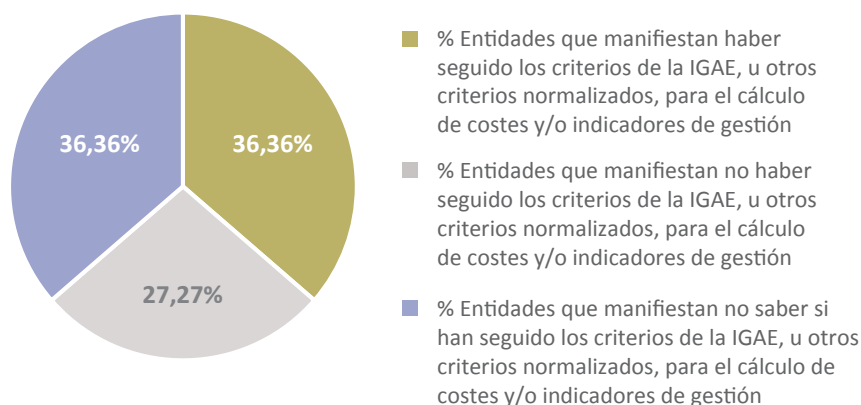


Figura 84. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 115. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Consorcios

Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	5
Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	1
% Entidades que manifiestan haber seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	83,33%
% Entidades que manifiestan no saber si han seguido los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión	16,67%

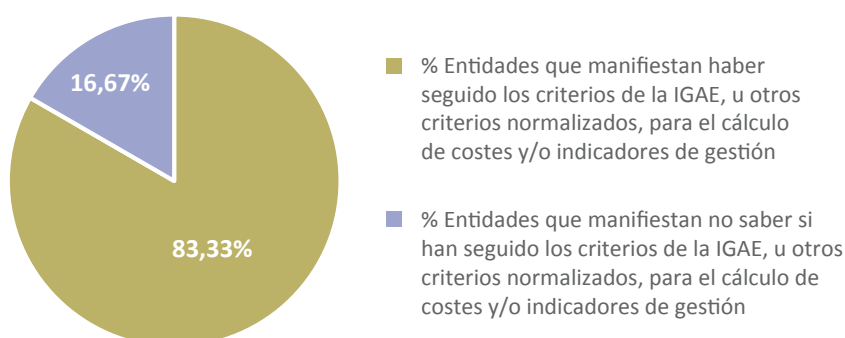


Figura 85. Grado de seguimiento de los criterios de la IGAE, u otros criterios normalizados, para el cálculo de costes y/o indicadores de gestión en entidades que rinden cuentas en Consorcios

4.1.2.13. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones de actividades/ servicios ejecutadas por la organización

Tabla 116. Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/ servicios ejecutadas por su organización

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 117. Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)

Tabla 118. Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA

Tabla 119. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	28
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	4
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	5
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	75,68%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	10,81%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	13,51%

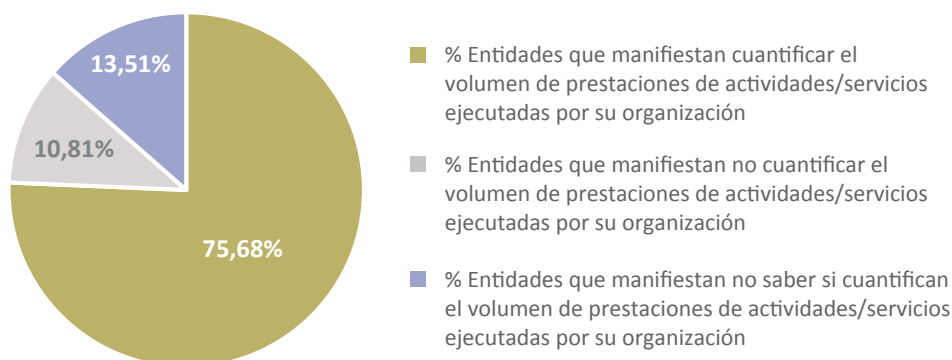


Figura 86. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización

4.1.2.13.1. Desglose del grado de cuantificación del volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por la organización por tipología de entidad

Tabla 120. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	2
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	1
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	3
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	33,33%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	16,67%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	50,00%

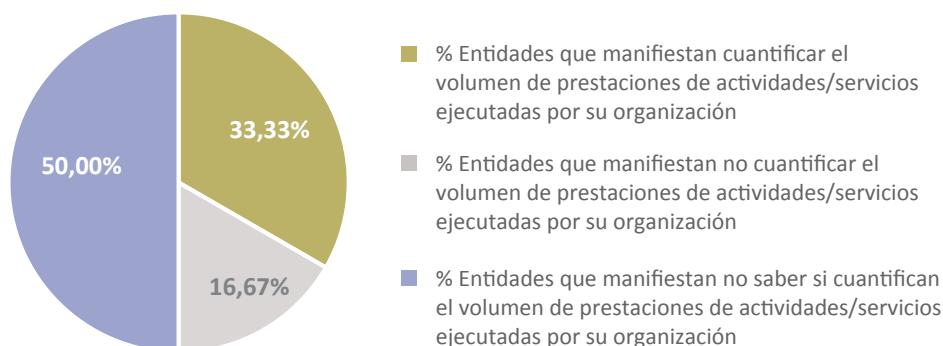


Figura 87. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutados por la organización en entidades de la Administración General

Tabla 121. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutados por la organización en otras entidades

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	26
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	3
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	2
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	83,87%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	9,68%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutados por su organización	6,45%

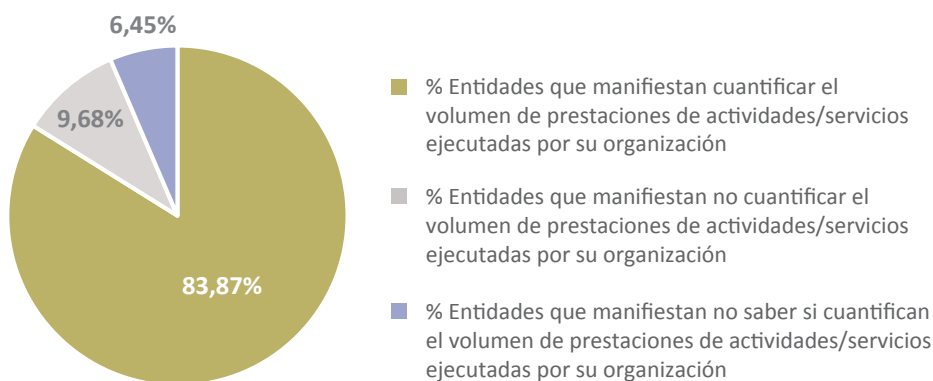


Figura 88. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutados por la organización en otras entidades

Tabla 122. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	19
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	3
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	1
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	82,61%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	13,04%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	4,35%

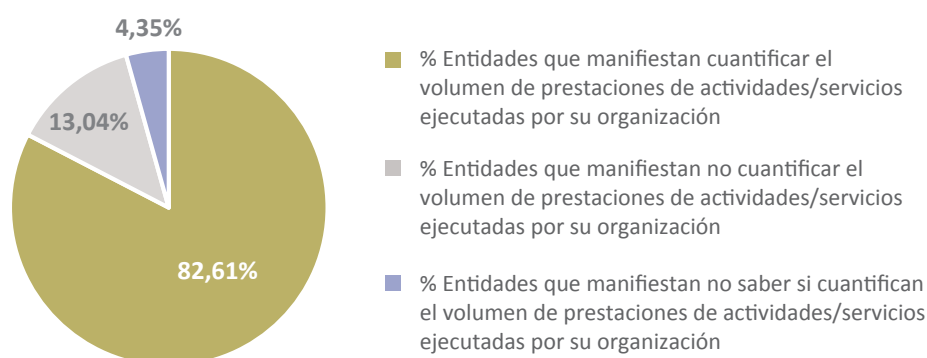


Figura 89. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias

Tabla 123. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	2
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	100,00%

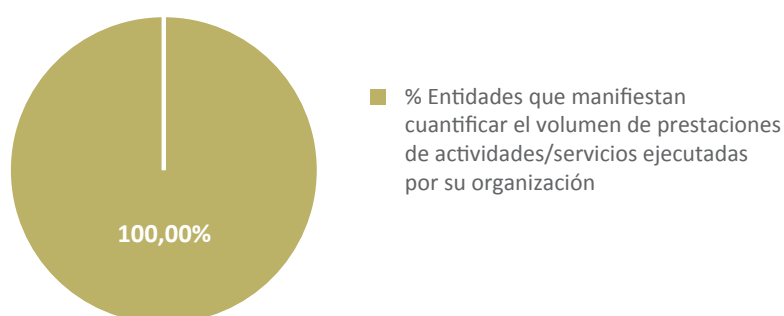


Figura 90. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias de Régimen Especial

Tabla 124. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	4
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	1
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	1
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	66,67%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	16,67%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	16,67%

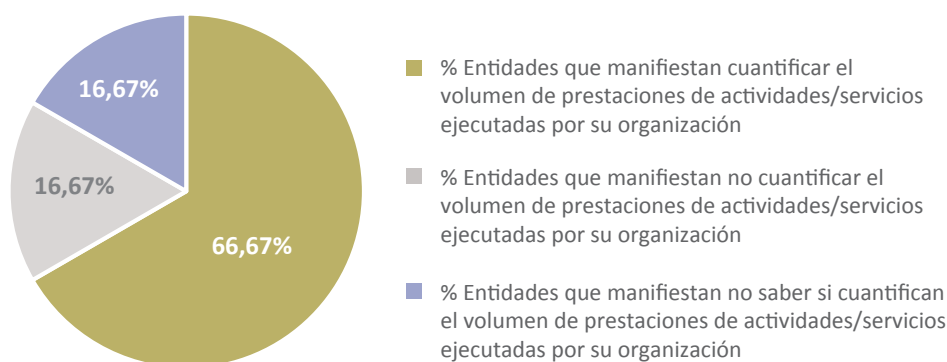


Figura 91. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias Administrativas

Tabla 125. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	13
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	2
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	86,67%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	13,33%

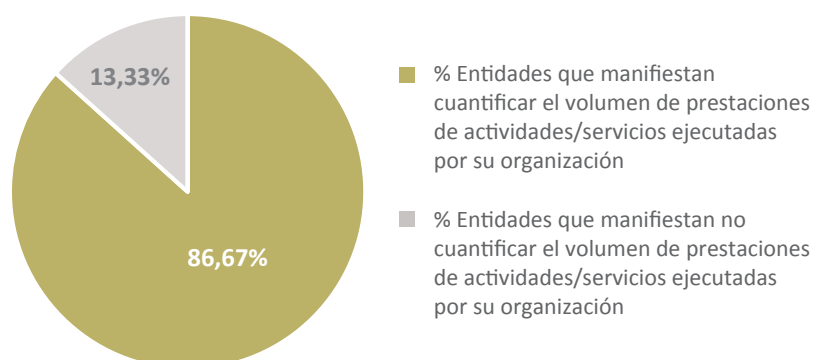


Figura 92. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 126. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Consorcios

Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	26
Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	3
Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	2
% Entidades que manifiestan cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	83,87%
% Entidades que manifiestan no cuantificar el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	9,68%
% Entidades que manifiestan no saber si cuantifican el volumen de prestaciones de actividades/servicios ejecutadas por su organización	6,45%

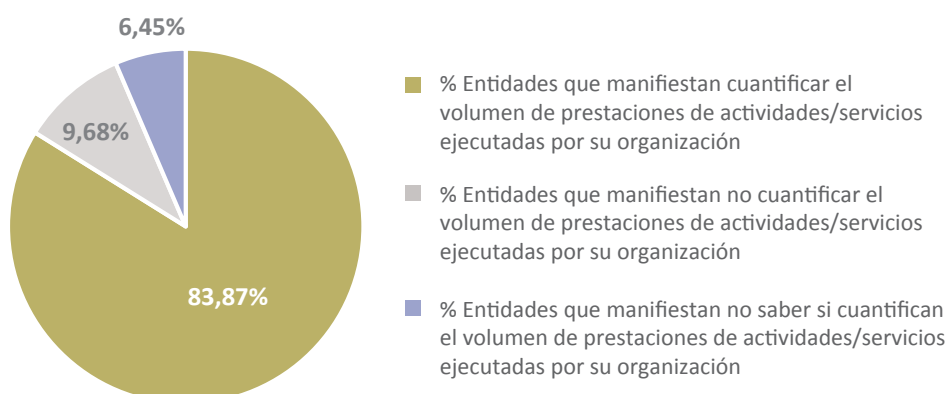


Figura 93. Grado de cuantificación del volumen de prestaciones/servicios ejecutadas por la organización en Consorcios

4.1.2.14. Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos

Tabla 127. Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA

Tabla 128. Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 129. Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos

Tipología	Entidad
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)

Tabla 130. Entidades que manifiestan no saber si realiza cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 131. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	5
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	17
Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	13
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	13,51%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	45,95%
% Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	5,41%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	35,14%

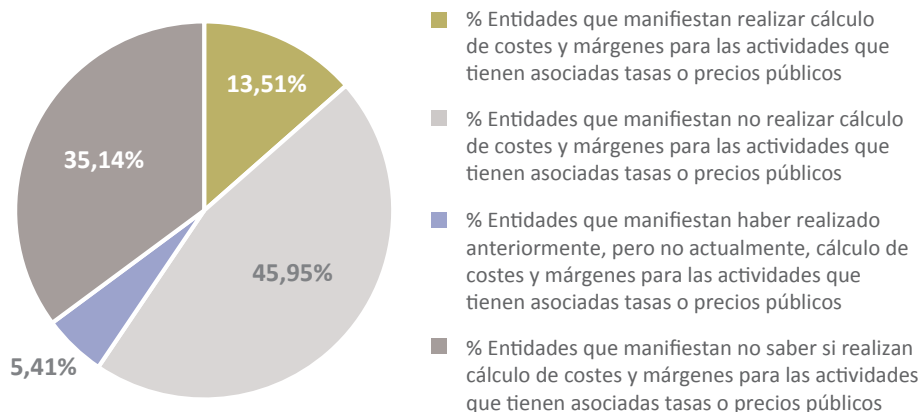


Figura 94. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos

4.1.2.14.1. Desglose de entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos por tipología de entidad

Tabla 132. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en entidades de la Administración General

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	1
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	16,67%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	33,33%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	50,00%

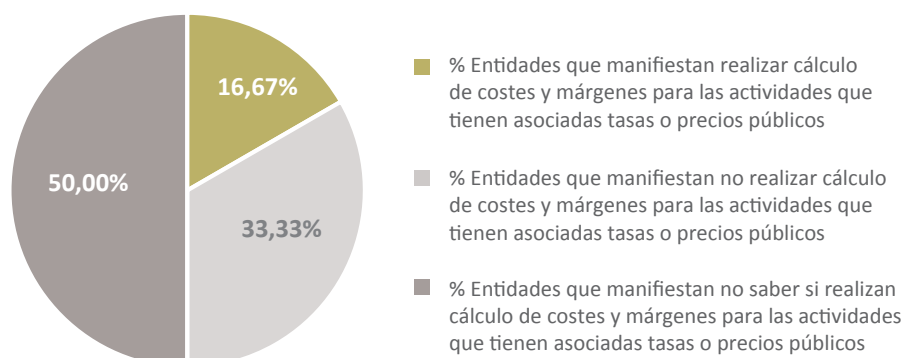


Figura 95. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en entidades de la Administración General

Tabla 133. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en otras entidades

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	4
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	15
Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	10
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	12,90%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	48,39%
% Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	6,45%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	32,26%

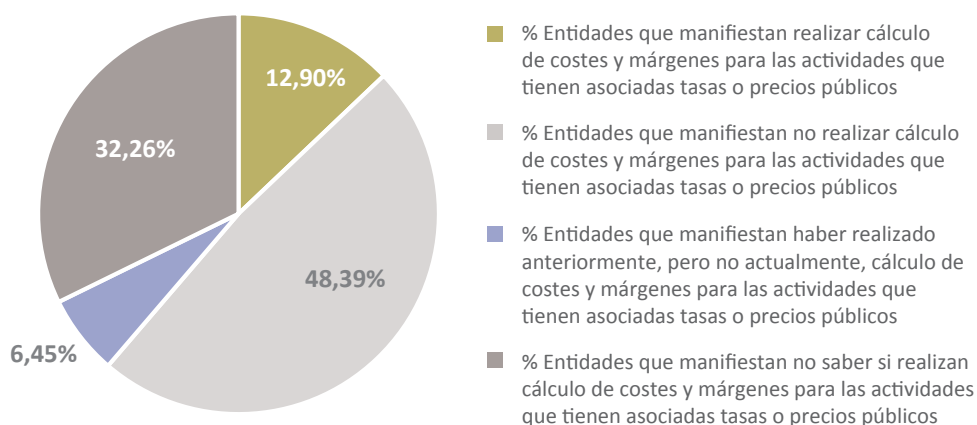


Figura 96. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en otras entidades

Tabla 134. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	12
Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	6
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	13,04%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	52,17%
% Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	8,70%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	26,09%

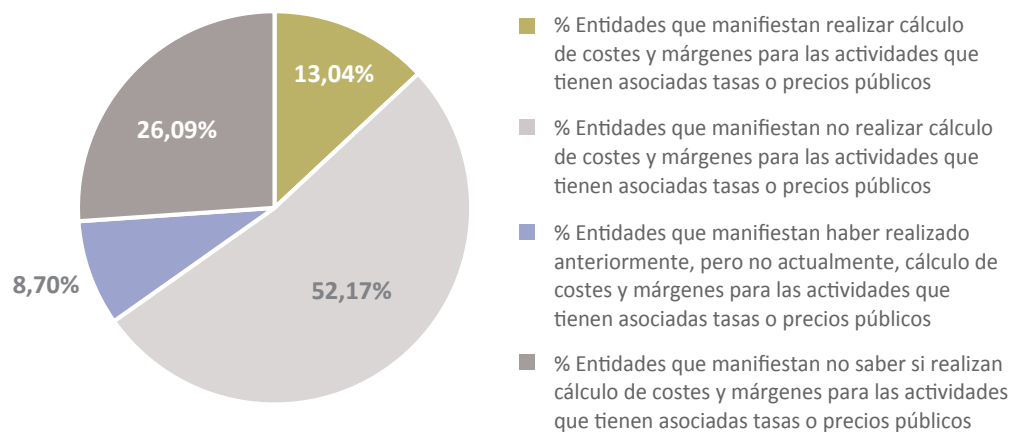


Figura 97. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias

Tabla 135. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias de Régimen Especial

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	100,00%

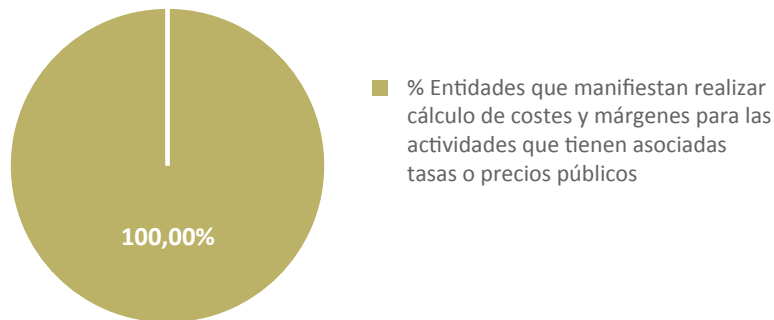


Figura 98. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias de Régimen Especial

Tabla 136. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias Administrativas

Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	50,00%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	50,00%

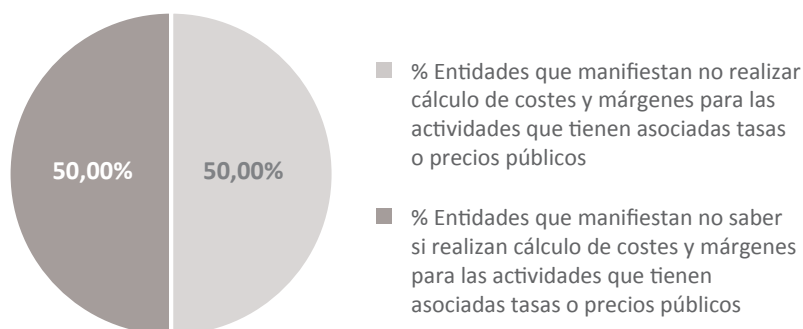


Figura 99. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias Administrativas

Tabla 137. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias Públicas Empresariales

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	1
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	9
Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	2
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	6,67%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	60,00%
% Entidades que manifiestan haber realizado anteriormente, pero no actualmente, cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	13,33%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	20,00%

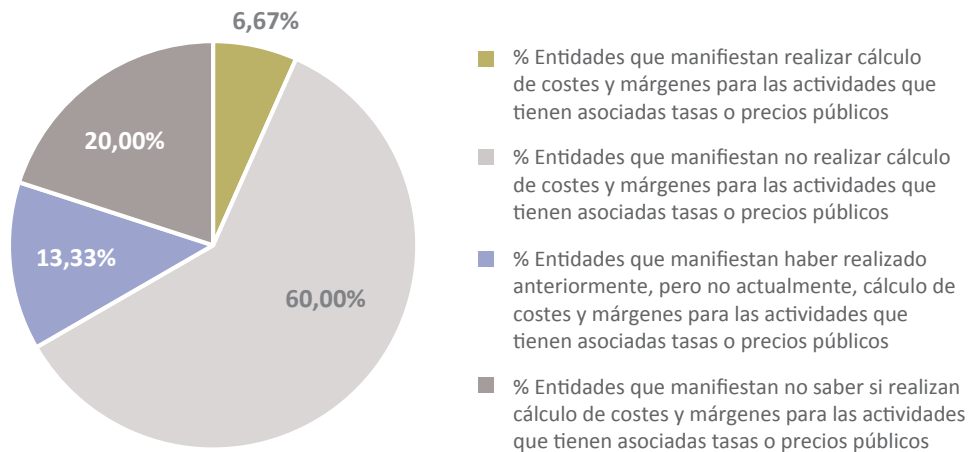


Figura 100. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 138. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Consorcios

Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	1
Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	3
Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	4
% Entidades que manifiestan realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	12,50%
% Entidades que manifiestan no realizar cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	37,50%
% Entidades que manifiestan no saber si realizan cálculo de costes y márgenes para las actividades que tienen asociadas tasas o precios públicos	50,00%

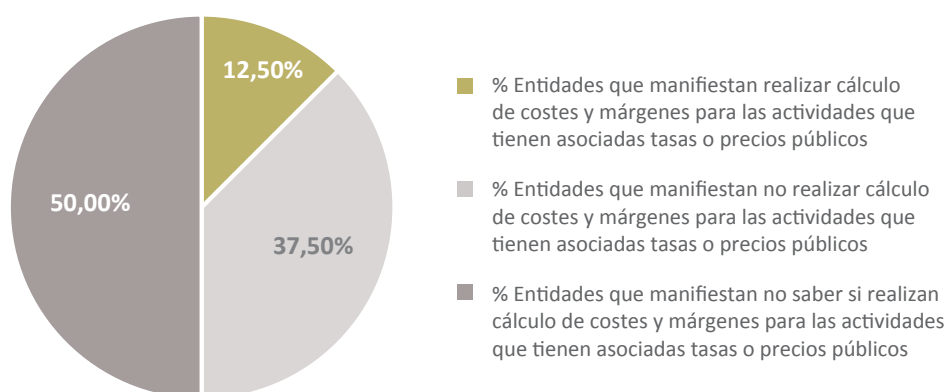


Figura 101. Grado de cálculo de costes y márgenes para las actividades asociadas a tasas o precios públicos en Consorcios

4.1.2.15. Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

Tabla 139. Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)

Tipología	Entidad
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 140. Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 141. Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

Tipología	Entidad
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 142. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	28
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	8
Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	75,68%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	21,62%
% Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	2,70%

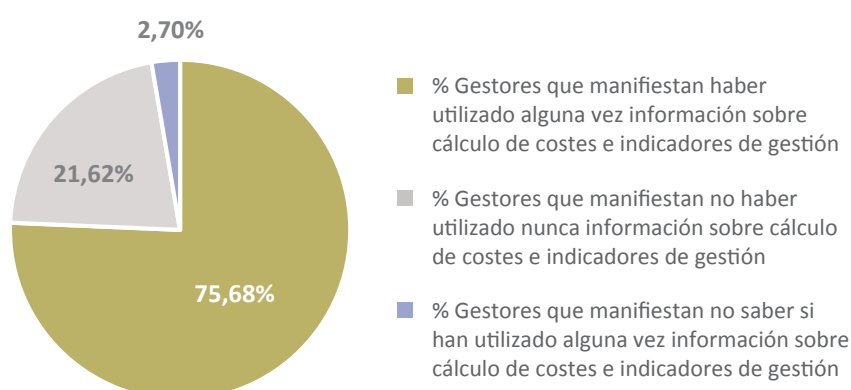


Figura 102. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión

4.1.2.15.1. Desglose de gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión por tipología de entidad

Tabla 143. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	5
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	83,33%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	16,67%

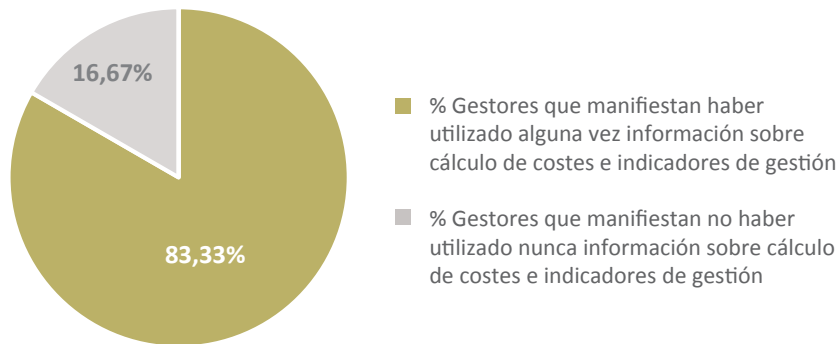


Figura 103. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Tabla 144. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en otras entidades

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	23
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	7
Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	74,19%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	22,58%
% Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	3,23%

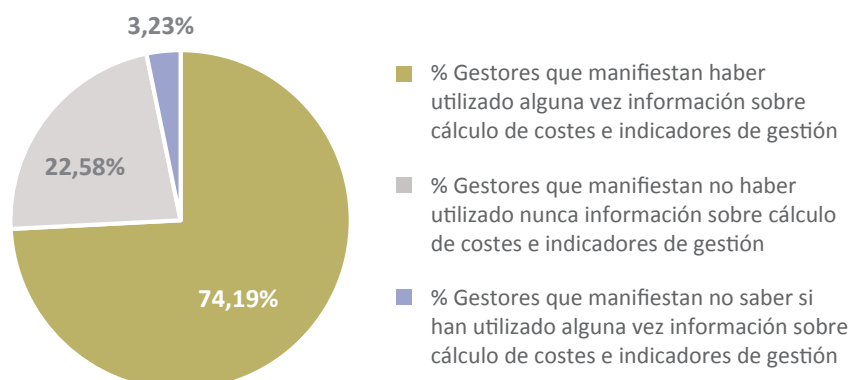


Figura 104. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en otras entidades

Tabla 145. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	21
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	2
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	91,30%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	8,70%

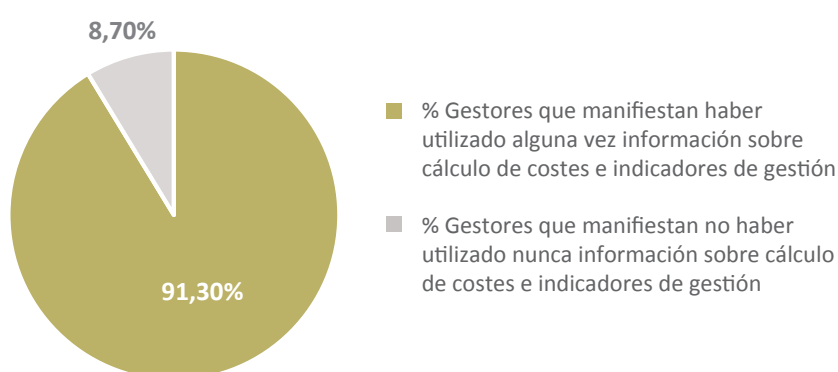


Figura 105. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias

Tabla 146. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	2
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	100,00%

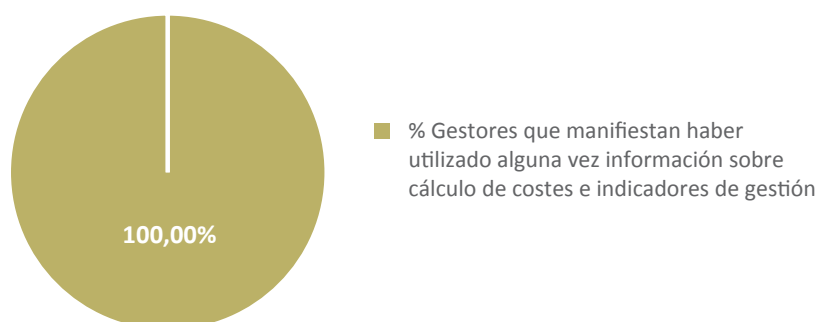


Figura 106. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Tabla 147. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	5
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	83,33%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	16,67%

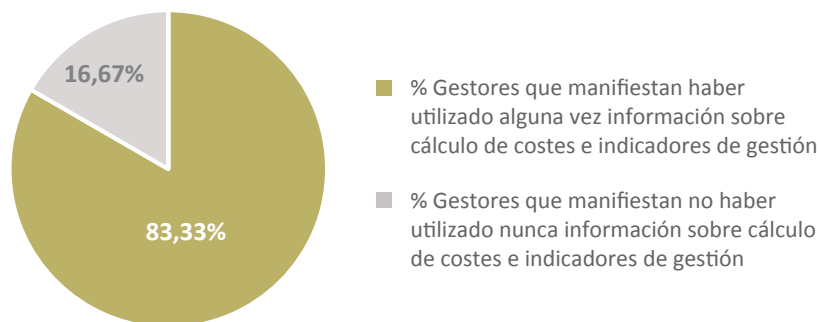


Figura 107. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Tabla 148. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	14
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	93,33%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	6,67%

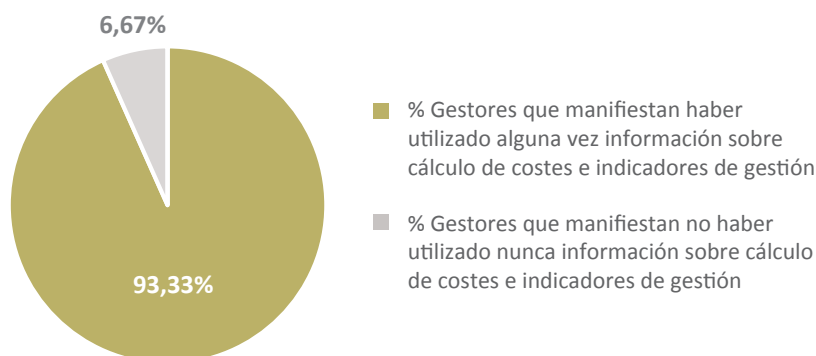


Figura 108. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 149. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Consorcios

Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	2
Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	5
Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	1
% Gestores que manifiestan haber utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	25,00%
% Gestores que manifiestan no haber utilizado nunca información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	62,50%
% Gestores que manifiestan no saber si han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión	12,50%

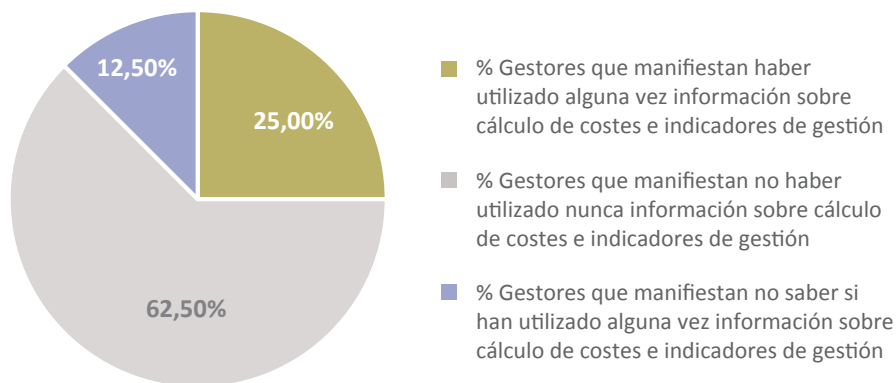


Figura 109. Porcentaje de gestores que han utilizado alguna vez información sobre cálculo de costes e indicadores de gestión en Consorcios

4.1.2.16. Gestores que manifiestan conocer que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto

Tabla 150. Gestores que manifiestan conocer que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 151. Gestores que manifiestan desconocer que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 152. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	31
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	6
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	83,78%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	16,22%

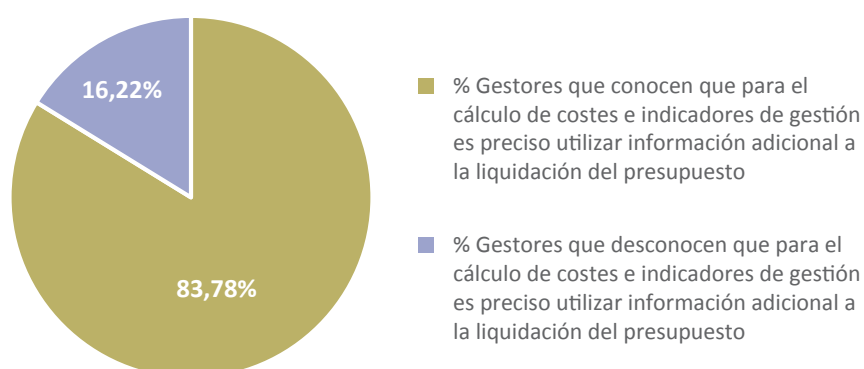


Figura 110. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión

4.1.2.16.1. Desglose de gestores que manifiestan conocer que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto por tipología de entidad

Tabla 153. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	5
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	1
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	83,33%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	16,67%

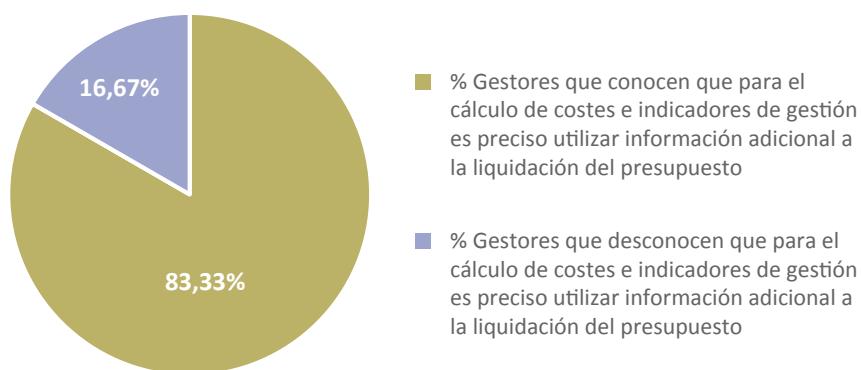


Figura 111. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en entidades de la Administración General

Tabla 154. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en otras entidades

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	26
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	5
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	83,87%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	16,13%

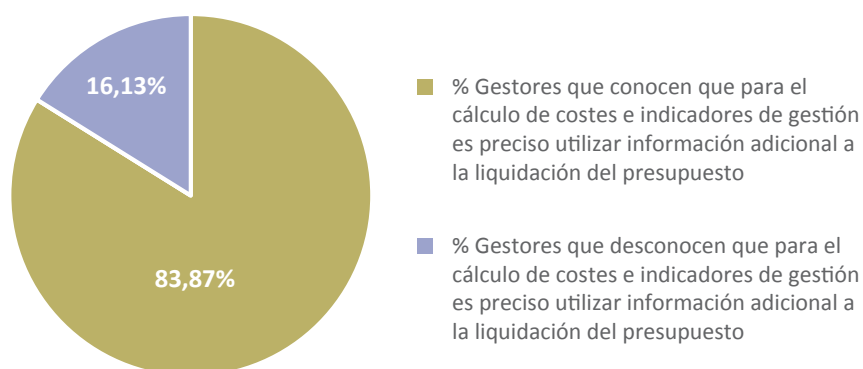


Figura 112. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en otras entidades

Tabla 155. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	22
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	1
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	95,65%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	4,35%

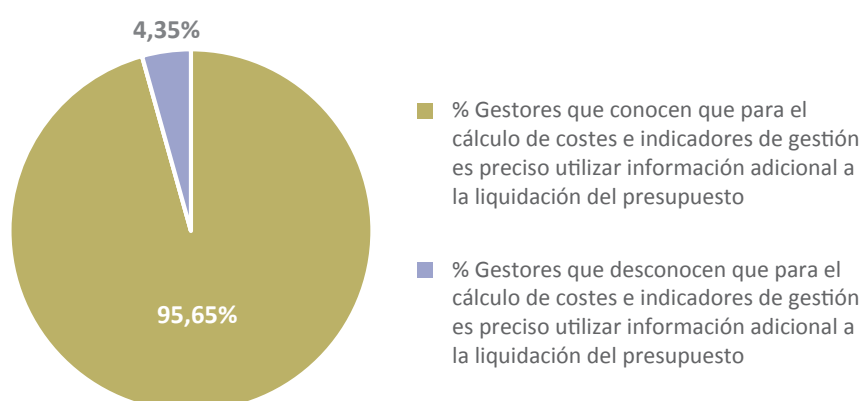


Figura 113. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias

Tabla 156. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	2
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	100,00%

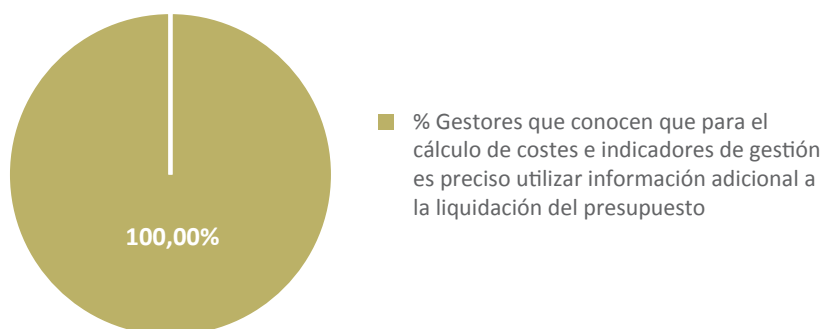


Figura 114. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias de Régimen Especial

Tabla 157. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	5
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	1
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	83,33%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	16,67%

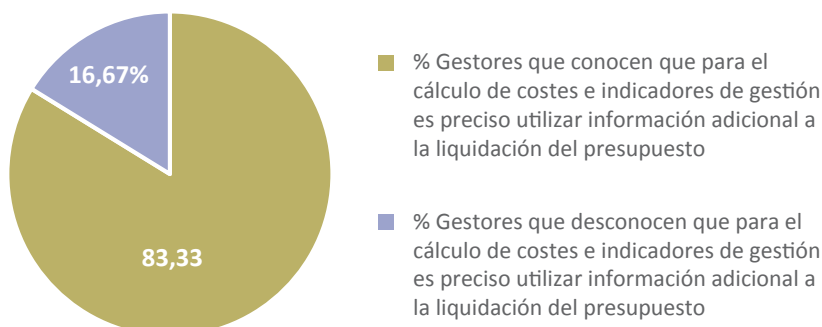


Figura 115. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Administrativas

Tabla 158. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	15
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	100,00%

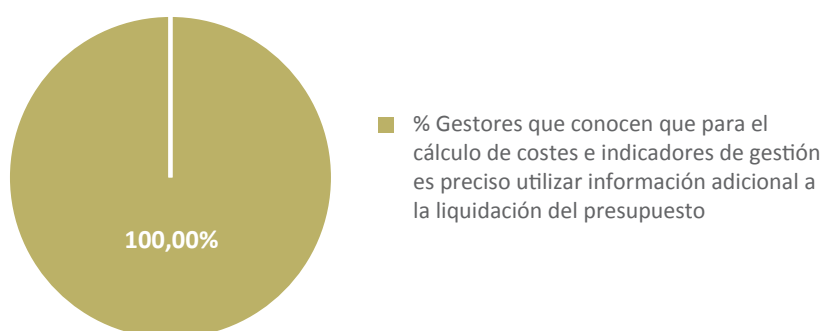


Figura 116. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 159. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Consorcios

Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	4
Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	4
% Gestores que conocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	50,00%
% Gestores que desconocen que para el cálculo de costes e indicadores de gestión es preciso utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto	50,00%

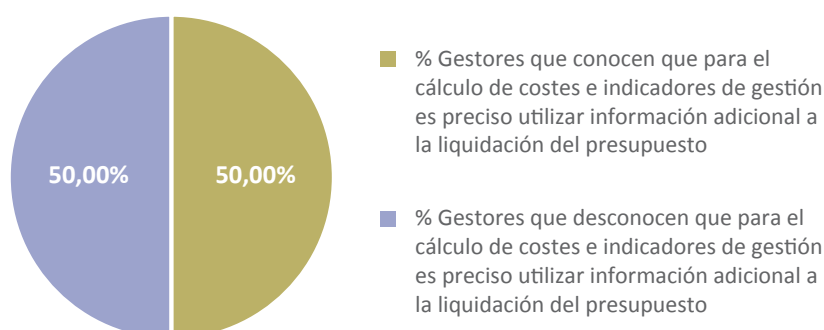


Figura 117. Grado de conocimiento de la necesidad de utilizar información adicional a la liquidación del presupuesto para el cálculo de costes e indicadores de gestión en Consorcios

4.1.2.17. Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria

Tabla 160. Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 161. Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria

Tipología	Entidad
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE SEVILLA (CTM SEVILLA)

Tabla 162. Gestores que no manifiestan conocer que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 163. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	32
Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
Gestores que no manifiestan conocer que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	4
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	86,49%
% Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	2,70%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	10,81%



Figura 118. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria

4.1.2.17.1. Desglose de gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria por tipología de entidad

Tabla 164. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en entidades de la Administración General

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	5
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	83,33%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	16,67%

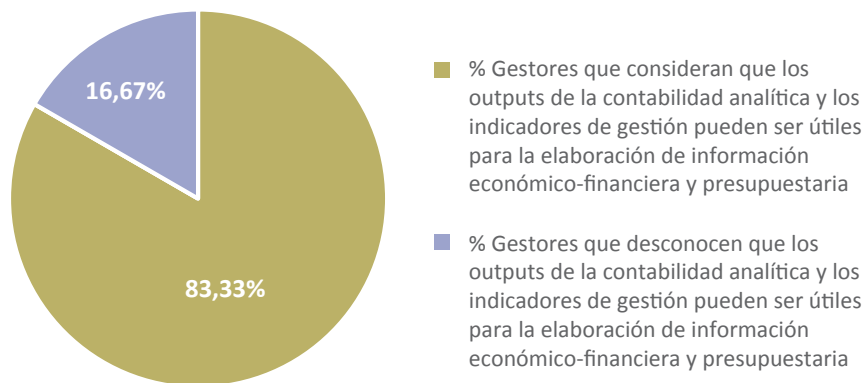


Figura 119. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en entidades de la Administración General

Tabla 165. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en otras entidades

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	27
Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	3
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	87,10%
% Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	3,23%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	9,68%

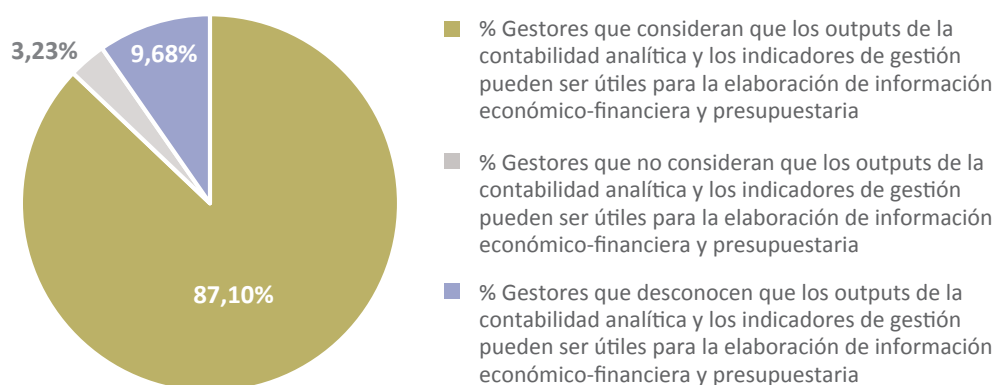


Figura 120. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en otras entidades

Tabla 166. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	22
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	95,65%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	4,35%



Figura 121. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias

Tabla 167. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias de Régimen Especial

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	2
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	100,00%



Figura 122. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias de Régimen Especial

Tabla 168. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias Administrativas

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	5
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	83,33%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	16,67%

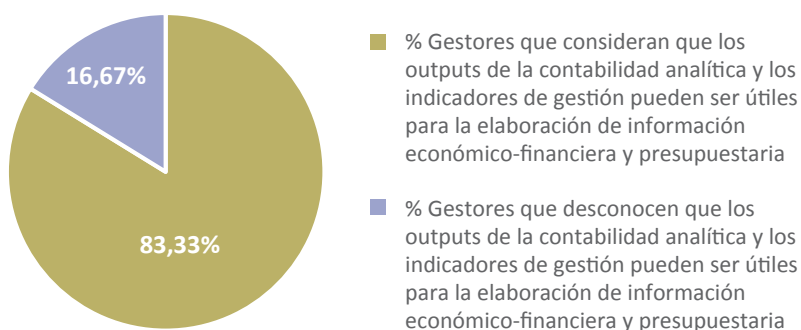


Figura 123. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias Administrativas

Tabla 169. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias Públicas Empresariales

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	15
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	100,00%



Figura 124. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 170. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Consorcios

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	5
Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	1
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	2
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	62,50%
% Gestores que no consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	12,50%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión pueden ser útiles para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria	25,00%

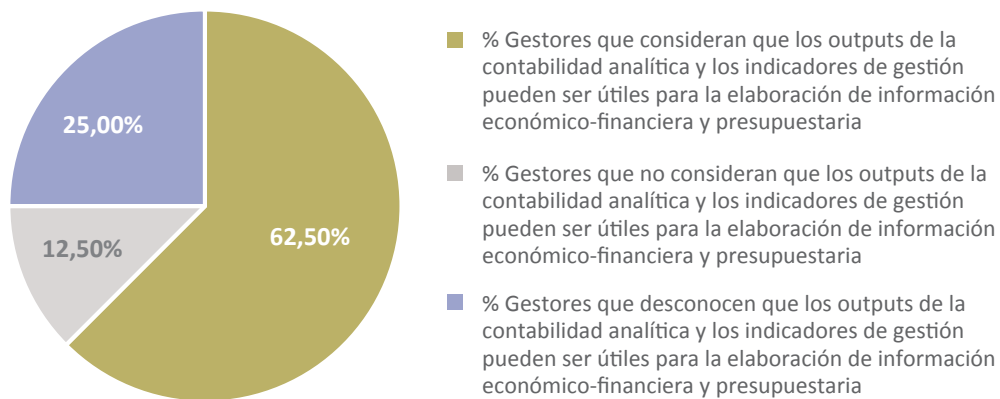


Figura 125. Grado en que los gestores manifiestan conocer la utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para elaborar información económico-financiera y presupuestaria en Consorcios

4.1.2.18. Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos

Tabla 171. Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE TURISMO, REGENERACIÓN, JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN LOCAL
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE HACIENDA Y FINANCIACIÓN EUROPEA
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE SALUD Y FAMILIAS
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE IGUALDAD, POLÍTICAS SOCIALES Y CONCILIACIÓN
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE CULTURA Y PATRIMONIO HISTÓRICO
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	AGENCIA DE GESTIÓN AGRARIA Y PESQUERA DE ANDALUCÍA (AGAPA)
AGENCIA RÉGIMEN ESPECIAL	SERVICIO ANDALUZ DE EMPLEO
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO DE ESTADÍSTICA Y CARTOGRAFÍA DE ANDALUCÍA (IECA)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA MUJER (IAM)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE LA JUVENTUD (IAJ)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	INSTITUTO ANDALUZ DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES (IAPRL)
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	AGENCIA DIGITAL DE ANDALUCÍA
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	INSTITUTO ANDALUZ DE PATRIMONIO HISTÓRICO (IAPH)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO (AACID)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL DE LA RADIO Y TELEVISIÓN DE ANDALUCÍA (RTVA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DEL CONOCIMIENTO (AAC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE MEDIO AMBIENTE Y AGUA DE ANDALUCÍA (AMAYA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE OBRA PÚBLICA DE LA JUNTA DE ANDALUCÍA (AOPJA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE INSTITUCIONES CULTURALES (AAIC)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA ANDALUZA DE EDUCACIÓN (APAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA DE VIVIENDA Y REHABILITACIÓN DE ANDALUCÍA (AVRA)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA ANDALUZA DE LA ENERGÍA (AAE)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA COSTA DEL SOL (COSTA DEL SOL)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA HOSPITAL ALTO GUADALQUIVIR (ALTO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL SANITARIA BAJO GUADALQUIVIR (BAJO GUADALQUIVIR)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	EMPRESA PÚBLICA DE EMERGENCIAS SANITARIAS (EPES)
AGENCIA PÚBLICA EMPRESARIAL	AGENCIA PÚBLICA DE PUERTOS DE ANDALUCÍA (APPA)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL CAMPO DE GIBRALTAR (CTM CAMPO GIBRALTAR)
CONSORCIO	CONSORCIO PARQUE DE LAS CIENCIAS DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE JAÉN (CTM JAÉN)
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE MÁLAGA (CTM MÁLAGA)
CONSORCIO	CONSORCIO PARA EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN Y EL CONOCIMIENTO "FERNANDO DE LOS RÍOS"

Tabla 172. Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos

Tipología	Entidad
ADMINISTRACIÓN GENERAL	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR
AGENCIAS ADMINISTRATIVAS	PATRONATO DE LA ALHAMBRA Y GENERALIFE
CONSORCIO	CONSORCIO PALACIO DE CONGRESOS Y EXPOSICIONES DE GRANADA
CONSORCIO	CONSORCIO DE TRANSPORTE METROPOLITANO DEL ÁREA DE GRANADA (CTM GRANADA)

Tabla 173. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	33
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	4
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	89,19%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	10,81%

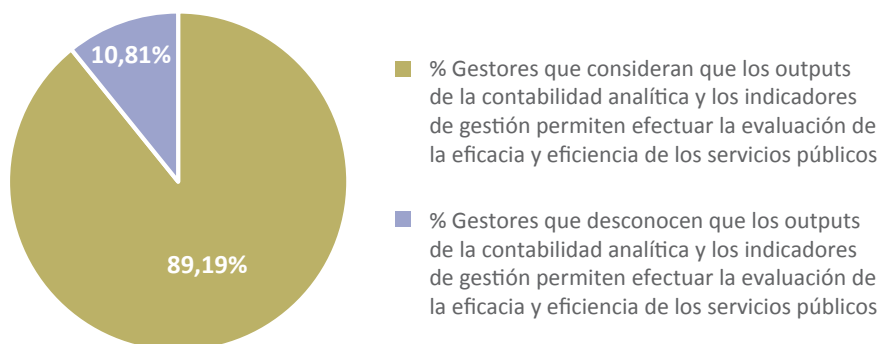


Figura 126. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos

4.1.2.18.1. Desglose de gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos por tipología de entidad

Tabla 174. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en entidades de la Administración General

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	5
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	83,33%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	16,67%

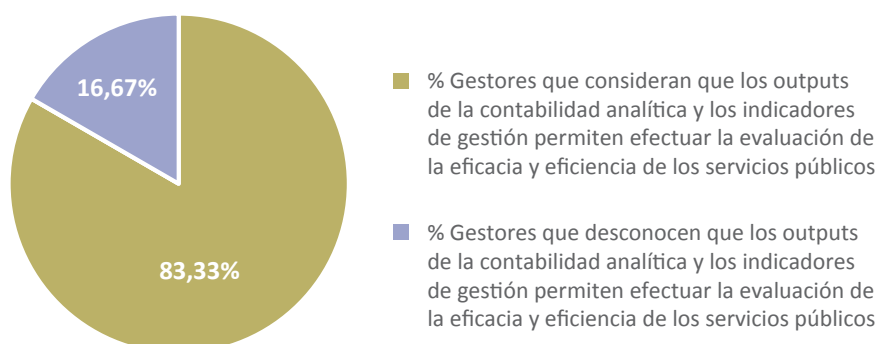


Figura 127. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en entidades de la Administración General

Tabla 175. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en otras entidades

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	28
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	3
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	75,68%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	8,11%

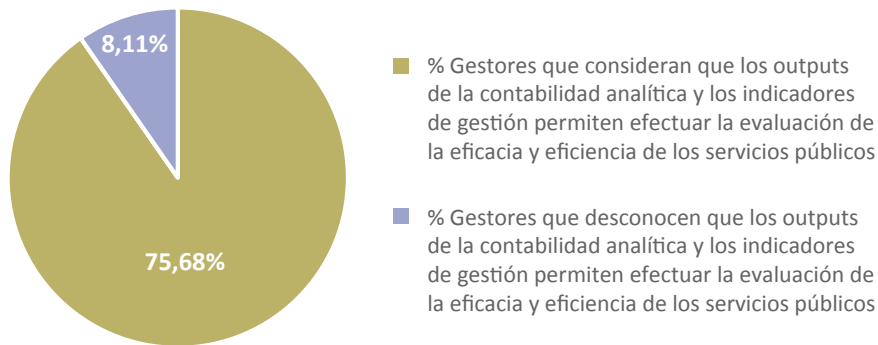


Figura 128. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en otras entidades

Tabla 176. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	21
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	2
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	91,30%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	8,70%

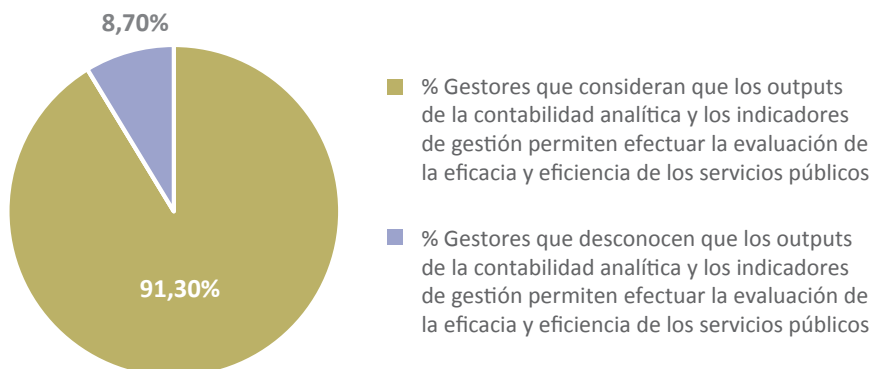


Figura 129. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias

Tabla 177. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias de Régimen Especial

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	2
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	100,00%



Figura 130. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias de Régimen Especial

Tabla 178. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias Administrativas

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	5
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	83,33%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	16,67%

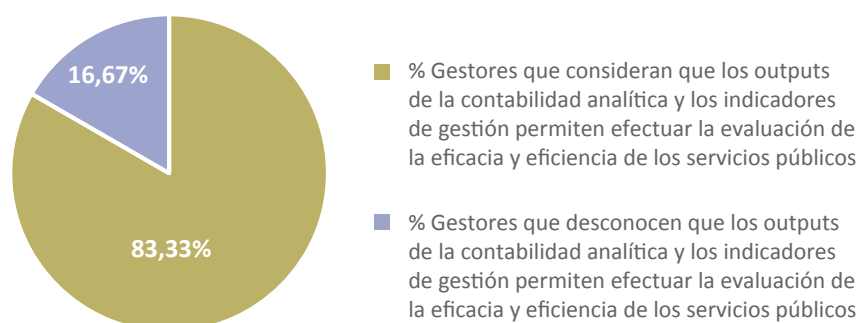


Figura 131. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias Administrativas

Tabla 179. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias Públicas Empresariales

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	14
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	93,33%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	6,67%

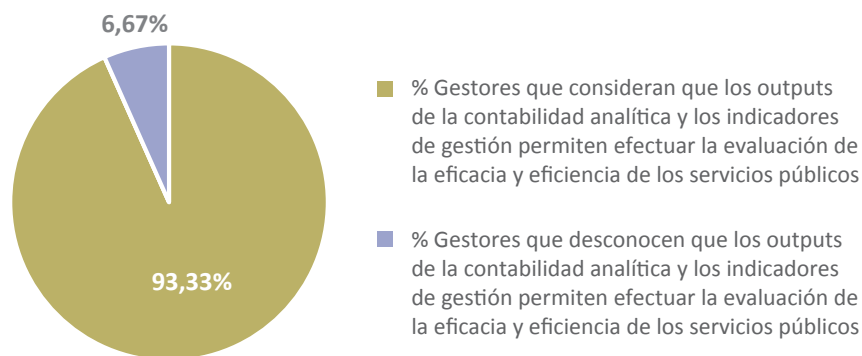


Figura 132. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Agencias Públicas Empresariales

Tabla 180. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Consorcios

Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	7
Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	1
% Gestores que consideran que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	87,50%
% Gestores que desconocen que los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión permiten efectuar la evaluación de la eficacia y eficiencia de los servicios públicos	12,50%

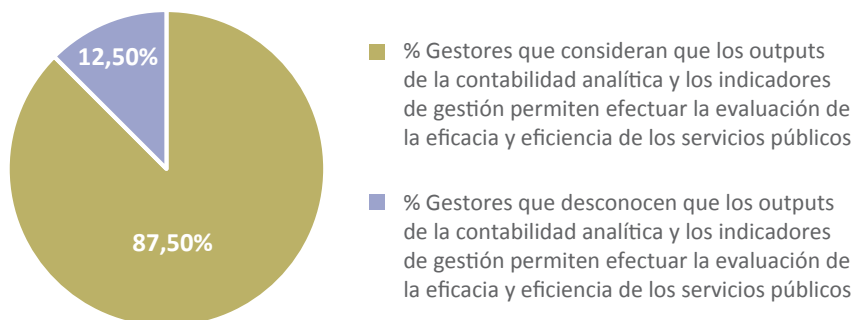


Figura 133. Grado de utilidad de los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores para evaluar la eficiencia y eficacia de los servicios públicos en Consorcios

4.2. Análisis de la situación de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión a través de un estudio específico a las entidades seleccionadas para su estudio

El estudio realizado en través de la encuesta general permitió alcanzar una visión de conjunto respecto tanto al grado de implantación de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión como respecto al uso y conocimiento de los mismos por parte de los gestores.

Sin embargo, se consideró conveniente seleccionar un conjunto de entidades piloto sobre las que se pudiera profundizar en el análisis, a efectos de desarrollar un diagnóstico más preciso que pudiera orientar las propuestas realizadas y las recomendaciones que se derivasen del presente trabajo.

A tal efecto, se adoptaron una serie de criterios respecto a la población analizada (prestación de servicios, existencia de tasas y precios públicos, experiencia en el cálculo de costes y la determinación de indicadores de gestión) y, de acuerdo con tales criterios se seleccionó un grupo de entidades candidatas a dicho estudio.

Las lógicas limitaciones de tiempo y recursos para la realización del estudio aconsejaban limitar el número de ésta. Por ello, a partir de dicho listado y, de acuerdo a las preferencias manifestadas por la Intervención General de la Junta de Andalucía y las reuniones mantenidas con los representantes de la Fundación Pública Andaluza Instituto de Estudios sobre la Hacienda Pública de Andalucía, se optó por incluir en la vertiente empírica del trabajo de investigación a la Consejería de Cultura y Patrimonio Artístico de la Junta de Andalucía, a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía y a la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía.

Contactadas dichas entidades, sólo fue posible entrevistar a la Agencia Pública de Puertos de Andalucía y a la Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía. En dicha entrevista se pudieron tratar en profundidad las cuestiones tratadas en la encuesta general y recabar información sobre los procesos productivos, los procesos de planificación y presupuestación, y la estructura organizativa de ambas Agencias.

De acuerdo a los resultados de dicha entrevista, se procedió a solicitar información de detalle y facilitar un nuevo cuestionario específico a las dos Agencias.

El estudio de diagnóstico realizado, tanto a través del cuestionario general como de las entrevistas, información de detalle recabada y cuestionario específico, ha resultado de incalculable valor para fundamentar el estudio realizado, las conclusiones alcanzadas y las recomendaciones y propuestas formuladas.

Sin embargo, debido a que a la fecha de cierre de este informe no se pudo contar con la respuesta de la Agencia de Medio Ambiente y Agua, no ha podido incluirse el estudio de dicha Agencia en el presente documento.

Los resultados del estudio empírico de la Agencia Pública de Puertos se presentan más adelante en el epígrafe destinado a dicha finalidad.

5. Modelo de contabilidad analítica para el conjunto de entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económica Financiera de la Junta de Andalucía

5.1. Introducción

Como se ha indicado en el apartado relativo a la metodología, uno de los objetivos nucleares del trabajo es abordar una propuesta de modelo de contabilidad analítica para las entidades de la C. A. andaluza sometidas a régimen presupuestario, en la que se definan las estructuras que serán de aplicación en el mismo, su relaciones y criterios de reparto, los objetos de coste que incorporarán los recursos aplicados en las actividades desarrolladas, así como el establecimiento de las fases del proceso de cálculo, formación del coste de dichos objetos analíticos e informes a obtener del mismo.

Resulta evidente que entre los objetivos fundamentales de dicha propuesta debe incluirse la necesidad de garantizar un adecuado grado de comparabilidad entre entidades, servicios, áreas, etc., que permita interpretar y contextualizar los resultados obtenidos y permitir detectar limitaciones, disfunciones, oportunidades, buenas prácticas de gestión y, en definitiva, generar información útil para los responsables de entidades y servicios para mejorar su gestión y tomar decisiones basadas en criterios de racionalidad económica.

Es decir, aunque las entidades incluidas en el estudio no resultan uniformes y presenten notables diferencias en sus objetivos, organización, estructuras productivas y de servicio, etc. deben ser capaces de medir la eficacia, eficiencia y economía de sus actuaciones atendiendo a parámetros homogéneos.

De esta forma, es preciso destacar que:

- Los informes obtenidos en el proceso de cálculo del coste deben articularse en un conjunto de informes normalizados, que deberían recogerse en el Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía y de sus Agencias Administrativas y de Régimen Especial,
- El modelo de contabilidad analítica que sirve de soporte a su formulación debe estar sujetos a un proceso de normalización con estructuras y metodología compatibles a las propuestas por la IGAE en la citada Resolución de 28 de julio de 2011, para alcanzar la homogeneidad que se requiere para poder realizar la comparabilidad espacial, temporal y transversal, tan necesaria para conocer posibles convergencias o desviaciones que nos arrojar luz en el análisis del comportamiento de la gestión de los recursos públicos.

Por otra parte, el modelo no puede sólo limitarse a la generación de un conjunto de informes más o menos detallados que se formulen para el cumplimiento de las obligaciones de rendición de cuentas que la normalización contable y, en particular, el Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía y de sus Agencias Administrativas y de Régimen Especial, establezca.

La atención por parte del modelo de contabilidad analítica a la obligada transparencia exigible a las Administraciones Públicas debe complementarse con una orientación netamente decidida hacia la mejora de la gestión, y ello aconseja a que junto a tales informes oficiales normalizados, el modelo permita y prevea la generación de otros informes complementarios en los que, de una parte, se detalle la formación del coste de los objetos analíticos que se contemplen en la normalización contable recogida en el Plan y, con carácter complementario, en el modelo, así como, de otra parte, se analice el comportamiento de las estructuras u otros componentes del mismo y se profundice en el conocimiento del proceso formativo del coste de los centros y el coste y el margen de las actividades, como componentes nucleares del modelo de cálculo.

Por otra parte, cualquier propuesta de modelización debe atender a su factibilidad como un elemento clave para su éxito. No se trata de que una determinada entidad aborde un proceso puntual de cálculo de costes para un determinado objetivo o compromiso, sino de abordar un proceso de implantación de un sistema contable formalizado, que constituya parte de su sistema de información económica, en la misma forma que otros sistemas contables (contabilidad presupuestaria y contabilidad financiera), integrado con los sistemas de gestión de la entidad a través de protocolos y procedimientos formales que permitan la obtención, proceso y generación de información de manera regular, relevante y consistente.

5.2. Características generales del modelo de contabilidad analítica

Cualquier aproximación al abordaje de la configuración de un modelo de contabilidad analítica requiere atender a las cuestiones que, tanto desde un plano estrictamente teórico o conceptual, referidos a los objetivos, requerimientos, estructuras, procedimientos, etc., que lo configuran, como desde un plano eminentemente práctico, vinculado a la factibilidad de implantarlo y mantenerlo operativo en entidades y situaciones reales.

Respecto a la primera de tales cuestiones, queda fuera del presente trabajo realizar un estudio teórico sobre la configuración de la contabilidad analítica y el cálculo de costes como herramientas básicas del sistema de información para la gestión, y los diferentes sistemas o desarrollos recogidos en la literatura académica o en la práctica empresarial.

Al contrario, se trata de conceptos ampliamente difundidos a través de múltiples referencias bibliográficas y que, en el caso que nos ocupa, encuentra un desarrollo específico en los documentos desarrollados por la Intervención General de la Administración del Estado, respecto a la contabilidad analítica (Principios generales sobre contabilidad analítica de las administraciones públicas, del Ministerio de Economía y Hacienda -IGAE, 2004-) y los indicadores de gestión (Indicadores de gestión en el ámbito del Sector Público -IGAE, 2007-), así como en la normativa emitida para su elaboración (Resolución por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública -IGAE, 2011-).

En cuanto a la segunda de las vertientes de la cuestión, la referida a su aplicabilidad real en el ámbito del sector público, existe también una cierta experiencia acumulada tras las experiencias de desarrollo e implantación de modelos tanto en el ámbito de la Administración General del Estado²⁶ (Ministerios, Organismos Autónomos, Agencias, etc.) como a nivel Autonómico²⁷ (especialmente en el ámbito de la Sanidad y las Universidades²⁸) y Local²⁹ (Ayuntamientos, Diputaciones, Organismos Autónomos, Consorcios, etc.).

En cualquier caso, cabe destacar un conjunto de características que deben orientar la formulación del modelo de contabilidad analítica para las entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía:

- Modelo contable independiente e integrado con los sistemas de gestión.
- Flexibilidad del modelo.
- Cálculo de costes completos y estratificación del coste.
- Configuración como modelo orgánico.
- Aplicación del principio del devengo.

5.2.1. Modelo contable independiente e integrado con los sistemas de gestión

La contabilidad analítica debe configurarse como un modelo independiente de otros sistemas contables por perseguir distintos objetivos, utilizar diferente metodología, aplicar principios contables específicos y estructurarse de forma autónoma.

Efectivamente, la contabilidad presupuestaria y financiera analizan distintas vertientes de la realidad económico financiera de las entidades a las que se aplica, obteniendo outputs claramente diferenciados a los ofrecidos por la contabilidad analítica.

Por otra parte, el tradicional carácter nuclear de la gestión presupuestaria de los entes públicos podría suponer que algunos gestores considerasen que el cálculo de costes se realiza exclusivamente a partir de los datos de la liquidación presupuestaria.

Al contrario, desde su propia concepción, el modelo de contabilidad analítica presenta un planteamiento, estructura y objetivos específicos vinculados al análisis del proceso productivo de la entidad, sin que tenga que existir necesariamente una total coincidencia entre las estructuras pre-

26 Orden EHA/3067/2011, de 8 de noviembre, por la que se aprueba la Instrucción de contabilidad para la Administración General del Estado.

Resolución de 17 de noviembre de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se aprueba la adaptación del Plan General de Contabilidad Pública a la Administración General del Estado.

27 Normativas por las que se regula la Contabilidad pública y se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública de cada Comunidad Autónoma.

28 Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades. Particularización del Modelo CANOA. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Marzo 2011.

29 Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local.

supuestarias y los consumos, centros y actividades definidos en el modelo de contabilidad analítica como outputs de dicho proceso y, en consecuencia, como elementos sobre los que debe pivotar cualquier intento de medir la eficacia, eficiencia y economía de sus actuaciones, y evaluar y orientar la gestión de la entidad.

En consecuencia, la contabilidad analítica constituye un subsistema del sistema de información de la organización. Como tal, debe recibir datos procedentes de otros sistemas de gestión (sistema de gestión de personal, sistema de gestión patrimonial, sistema de gestión económica, sistema de gestión tributaria, etc.) para procesarlos y generar información susceptible de ser tratada, a su vez, como dato origen, en otros subsistemas de gestión.

Por ello, necesariamente debe implantarse en una herramienta informática específica de contabilidad analítica, con las funcionalidades suficientes y adecuadas para, de una parte, satisfacer los requerimientos que se definan en el modelo, por otra, con una arquitectura que garantice el suficiente nivel de flexibilidad para configurar informes que satisfagan tanto las obligaciones de emisión de informes para la rendición de cuentas que pudieran establecerse desde la Intervención General de la Junta de Andalucía como para la generación de informes adecuados a las necesidades de gestión de las diferentes entidades que integran el perímetro de consolidación de su información económico financiera. Finalmente, debe permitir una completa integración con el Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO) y capacidades para aprovisionarse de información residente en otros sistemas externos y en bases de datos explotadas por las entidades indicadas³⁰.

En consecuencia, una adecuada definición y diseño de los procedimientos y pasarelas para la adecuada captación de datos desde otros sistemas de gestión y la propia calidad con la que la información se procesa en tales sistemas, constituye la base imprescindible para que el modelo de contabilidad analítica pueda obtener los resultados para los que se concibió.

5.2.2. Flexibilidad del modelo

Como se ha indicado a propósito de la introducción a este apartado, cualquier propuesta de modelización orientada a un número tan amplio de entidades con notables diferencias tanto en sus objetivos y actividades como en la forma en que se organizan, requiere una configuración que garantice el adecuado grado de flexibilidad para, garantizando un nivel mínimo de normalización que posibilite un adecuado grado de comparabilidad, permitir su personalización a cada entidad de manera que pueda convertirse una herramienta útil para su gestión.

Resulta obvio que solo si resulta posible que el modelo de contabilidad analítica de una entidad sea capaz de adaptarse a las especificidades propias de las problemáticas de gestión de la organización podrá devenir en una herramienta útil para la misma. Por tanto, deben definirse estructuras y mecanismos flexibles (jerarquías de codificación, integración de sistemas orígenes, etc.) para permitir dicha adaptabilidad.

30 Estas cuestiones se abordan en el apartado correspondiente.

Por otra parte, las entidades objeto del presente estudio son organizaciones vivas sujetas a un permanente proceso evolutivo que debe ser capaz de recoger el modelo propuesto. Consecuencia de lo anteriormente apuntado, es preciso que se defina un modelo que permita una actualización de tales estructuras que resulte operativa y permite mantener la comparabilidad de los outputs informativos, que, de otra forma, se vería comprometida por los cambios realizados en el modelo.

5.2.3. Cálculo de costes completos y estratificación del coste

De acuerdo con lo señalado en el preámbulo de la Resolución de 28 de julio de 2011, la aplicación del contenido y principios recogidos tanto en el documento “Principios Generales sobre Contabilidad Analítica de las Administraciones Públicas”, en el que se recoge un marco conceptual y metodológico para la implantación de un sistema de contabilidad analítica en las organizaciones del sector público, como en el documento “Los indicadores de gestión en el ámbito del sector público”, en el que se recogen los conceptos teóricos, clases de indicadores y el procedimiento a seguir en el diseño e implantación de los indicadores de gestión, y la utilidad de la información que proporcionan en el marco de la gestión pública, el coste que se obtiene del modelo se configura como un coste completo, resultado de imputar a las actividades finalistas y asimiladas³¹ tanto el consumo real directamente asociado a su prestación como el resto de costes relacionados con las mismas de manera indirecta, partida en la que deben incluirse los costes generales y de dirección y administración de la organización.

Dicho concepto de coste difiere del concepto de coste de producción recogido en el Plan General de Contabilidad Pública a efectos de la valoración de activos fijos construidos o existencias obtenidas por la organización que, por aplicación del principio de prudencia, aconseja una valoración conservadora de tales activos, en línea con lo previsto en el Plan de Contabilidad de Empresas, en las resoluciones del ICAC (Resolución de 14 de abril de 2015, del Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, por la que se establecen criterios para la determinación del coste de producción) o en las Normas Internacionales de Contabilidad (Norma Internacional de Contabilidad nº2. Existencias).

Efectivamente, frente al cálculo de costes dirigido a la valoración de bienes para su activación, el cálculo del coste de las actividades realizadas por las entidades públicas debe incluir la totalidad de los consumos generados por las mismas con el suficiente nivel de desagregación y estratificación para que resulte posible conocer las diferentes partidas que lo integran, tanto desde el plano de los costes operativos vinculados directamente con su prestación como respecto a la totalidad de los recursos que a nivel organizativo, directivo, administrativo y de apoyo configuran la estructura de servicios de la entidad.

Dicha consideración adquiere especial relevancia cuando nos referimos a la determinación del coste asociado a las actividades para las que se fijan tasas o precios públicos, debido a la propia regulación legal de los mismos y a la propia significación de tales costes y de la correspondiente correlación de los ingresos asociados a tales actividades a través de tales precios o tasas para la fijación de márgenes de cobertura.

31 Actividades anexas y actividades T.R.O.P.I

5.2.4. Configuración como modelo orgánico

La normativa referencial para el cálculo de costes en marco de las administraciones públicas españolas (documento Principios generales sobre contabilidad analítica de las administraciones públicas, de Ministerio de Economía y Hacienda -IGAE, 2004-, y la Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública) configura una propuesta claramente organicista del modelo de contabilidad analítica, considerando al centro de coste tanto como una estructura clave para los propios mecanismos de asignación de costes que lo definen, como unidades organizativas susceptibles “per se” de constituir un eje de análisis independiente y complementario al configurado por las actividades, a efectos de profundizar en el proceso de formación del coste y generar información de utilidad para la gestión de la entidades públicas.

En consecuencia, debe prestarse especial atención a la definición de la estructura de centros como eje vertebrador nuclear del modelo de contabilidad analítica y definir mecanismos adecuados para la codificación y jerarquización de esta estructura del modelo.

5.2.5. Principios para la determinación de costes

El apartado decimotercero de la Resolución de 28 de julio de 2011 de la IGAE establece las siguientes reglas básicas a las que debe ajustarse el modelo de contabilidad analítica que se impulse desde la Intervención General para su implantación en las entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía.

1. “Se recogerán en el sistema de contabilidad analítica todos los gastos correctamente periodificados de acuerdo con una aplicación estricta del Principio del Devengo, considerándose como costes los consumos necesarios para el funcionamiento de la organización, guardando el sistema información completa sobre los consumos «no necesarios» y sobre los gastos que, como consecuencia de su periodificación, han sido ejecutados con cargo al presupuesto del ejercicio en estudio y no se han consumido en dicho ejercicio. Así mismo, se segregarán convenientemente los gastos no consumidos como consecuencia de su naturaleza (existencias, inmovilizado).

Por otra parte, se determinarán aquellos gastos que no correspondan a consumos efectivos de la entidad en estudio”.

2. “Se incorporarán los importes derivados de la ejecución de gastos de otros entes que respondan a consumos efectivos de la entidad”.
3. “Se incorporarán aquellos costes que se deriven del consumo del activo fijo y de la previsión social de funcionarios mediante los cálculos adicionales necesarios independientemente de la ejecución de su presupuesto de gastos”.
4. “La incorporación de los costes de amortización se producirá a través de la fuente de información que en cada caso se determine, y siempre de acuerdo con los criterios técnicos que determinen la efectiva incorporación del activo fijo al proceso productivo”.

Puede apreciarse que tales reglas se dirigen a la aplicación estricta del principio del devengo y a la imputación a las actividades de los consumos reales de recursos efectuados para su prestación, con independencia de la fuente de procedencia del dato.

En este último sentido, el apartado undécimo de dicho texto normativo (Resolución 28 de julio de 2011 de la IGAE), establece que “las fuentes de información de las que procederán los datos deberán ser aquéllas que permitan obtener una información más veraz de acuerdo con las necesidades del sistema de contabilidad analítica”.

5.3. Estructuras del modelo de contabilidad analítica

Cualquier modelo de contabilidad analítica está integrado por un conjunto de estructuras o componentes que definen tanto los objetivos analíticos que procesa como el proceso de formación costes y márgenes, y los outputs informativos que genera.

En este apartado se detallan y analizan tales estructuras, desde un punto de vista genérico, sin que resulte posible, debido al propio alcance del trabajo, efectuar un desarrollo detallado de las mismas, a modo de propuesta, debido a la propia heterogeneidad de las numerosas entidades que comprende el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía que obliga un desarrollo específico para cada una de ellas que se adapte a la realidad de su actividad y proceso productivo, y a las necesidades de su gestión.

5.3.1. Elementos de coste

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011 de la Intervención General de la Administración del Estado, por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública (en adelante, la Resolución de 28 de julio de 2011), los elementos de coste representan “cada una de las categorías significativas en que se clasifican los consumos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera el sujeto contable”.

Su estudio constituye el obligado punto de partida para el análisis de los costes de centros y actividades, pues representan los consumos realizados por la entidad para el cumplimiento de las competencias que les son propia y los servicios que prestan, siendo necesario que el modelo sea capaz de asignarlos a aquéllas, para evaluar la participación efectiva que realizan de los recursos efectivamente consumidos, pudiendo realizarse su catalogación sobre la base de distintos criterios, dependiendo de la finalidad y del grado de desagregación de la información que se requiera.

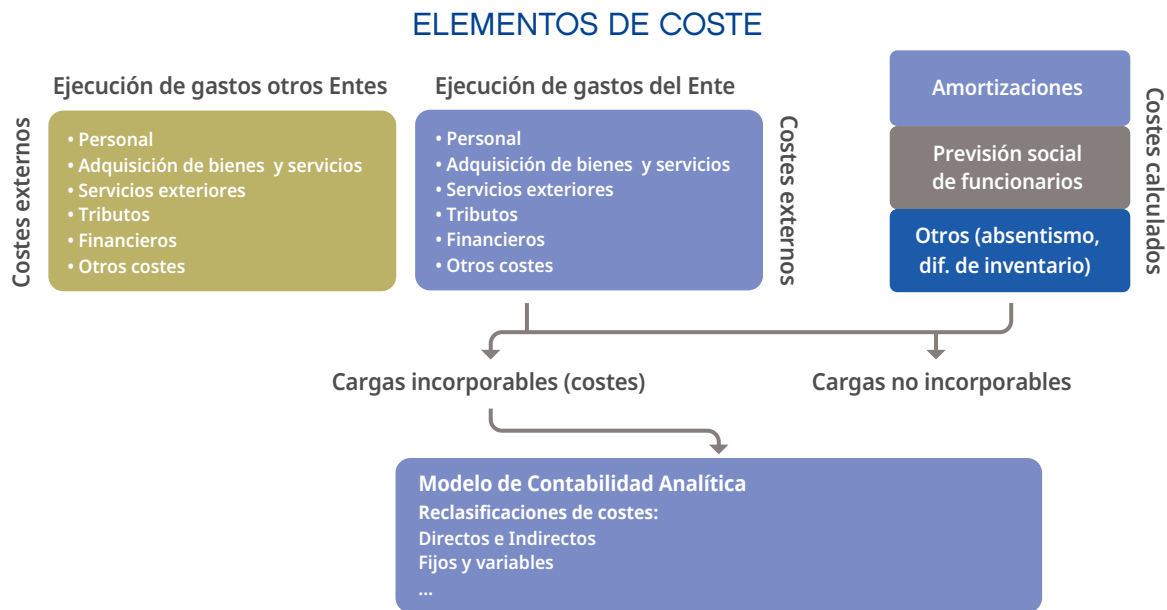
En consecuencia, en el ámbito del estudio de los elementos de coste debe abordarse los temas relativos a la definición y clasificación de esta estructura; al reconocimiento, medición y valoración de los costes; a la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; y a los criterios de distribución.

Con independencia de la catalogación derivada de la naturaleza de los consumos efectuados, un adecuado tratamiento y análisis del coste aconseja llevar a cabo una reclasificación de tales consumos atendiendo a otros criterios, tales como las posibilidades de identificación con los objetos de coste, su variabilidad respecto a la producción del período, su origen o procedencia –de la ejecución de gastos de la entidad o de otros entes (costes externos), o de cálculos internos efectuados por el modelo, tales como amortizaciones o previsión social de funcionarios (costes calculados)-, o su incorporación al proceso de cálculo de costes, entre otros.

De esta forma, resulta recomendable que el modelo atienda a la clasificación de los consumos de acuerdo al menos a los siguientes criterios:

- Su naturaleza:
 - Costes de personal
 - Costes de adquisición de bienes y servicios
 - Costes de suministros
 - Costes de servicios exteriores
 - Costes de transferencias y subvenciones
 - Costes de tributos
 - Costes de amortizaciones
 - Costes financieros
 - Otros costes
- Su origen:
 - Costes procedentes de la ejecución de gastos de la entidad
 - Costes procedentes de la ejecución de gastos de otras entidades públicas
 - Costes procedentes de cálculos internos
- Su incorporabilidad al proceso de cálculo de costes:
 - Cargas incorporables
 - Cargas no incorporables
- Sus posibilidades de relación con los objetos de costes:
 - Costes directos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
 - Costes indirectos (a centros, actividades u otros objetos de cálculo)
- Su comportamiento respecto al nivel de actividad o producción:
 - Costes fijos
 - Costes variables

Para ello, es preciso que el modelo y las aplicaciones informáticas que lo soporten permitan un proceso de etiquetado o configuración jerárquica que posibilite múltiples clasificaciones complementarias.



Incorporación elementos coste

Otra cuestión fundamental es la referida al origen de los datos relativos a los mencionados costes para su incorporación al modelo y, por tanto, la necesidad de definir equivalencias que permitan identificar los valores gestionados en los sistemas orígenes para las correspondientes magnitudes y su vinculación con la estructura de costes del modelo.

A tal respecto, como se ha indicado anteriormente, y se recoge expresamente en el apartado undécimo de la Resolución de 28 de julio de la IGAE, será preciso incorporar la información del sistema fuente que permita obtener la más veraz, y deberíamos añadir, con el suficiente nivel de detalle y particularidades complementarias, de acuerdo a las necesidades del sistema de contabilidad analítica.

Es decir, no sólo es preciso incorporar al modelo, desde el sistema de gestión de recursos humanos, el importe de un determinado concepto retributivo del personal sino, junto a éste, otros atributos complementarios, tales como el puesto, el tipo de empleado o la unidad organizativa a la que se adscribe.

Por ello, al definir la estructura de elementos de coste, será preciso definir equivalencias precisas entre los conceptos de coste definidas en la misma y los componentes incluidos en los correspondientes sistemas origen (conceptos retributivos del sistema de gestión de personal, clasificación económica presupuestaria del sistema de gestión económico contable, clasificación de activos en el sistema de gestión patrimonial, etc.).

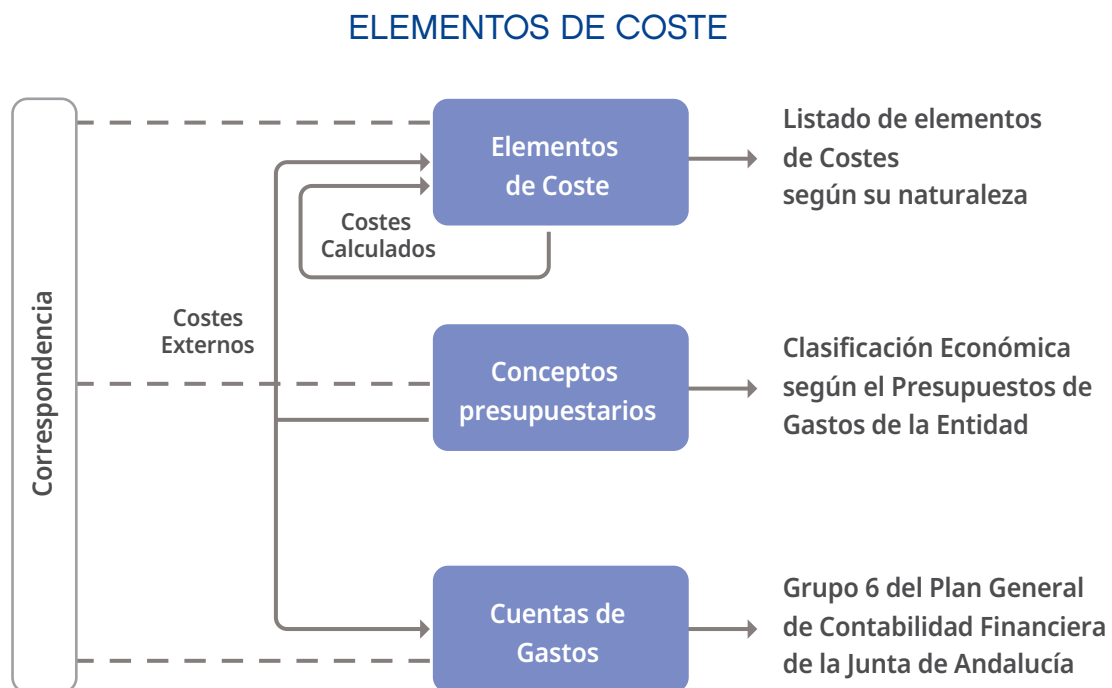
Debido a ello, y por la necesidad de efectuar una correcta conciliación de la información obtenida por los diferentes sistemas contables de la entidad, será preciso llevar a cabo, además, un estudio detallado de las equivalencias entre los conceptos recogidos en tales sistemas.

Cuestión relacionada con el análisis de los sistemas origen de la información viene derivada por la problemática relativa a los criterios de reconocimiento, medición y valoración de los consumos. Como se ha indicado anteriormente, la contabilidad analítica aplica el principio del devengo de manera estricta. Ello obliga a incluir en el cálculo de costes la totalidad de los consumos efectuados realmente en el período.

Considerando que las correspondientes partidas se gestionan en diferentes sistemas informativos y que pueden resultar multiresidentes (por ejemplo, los costes laborales se incluyen en el capítulo 1 del presupuesto de gastos, en el subgrupo 64 del Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía, y en el sistema de gestión de recursos humanos de la entidad) es preciso garantizar la integridad (inclusión de todos los consumos realizados (por ejemplo, incorporando las partidas contabilizadas en la cuenta 413) y no duplicidad de los datos (evitando incorporar un mismo consumo de dos sistemas diferentes, duplicando el correspondiente coste).

Finalmente, indicar que cuando una entidad aborda el proceso de desarrollo de su catálogo de elementos de coste, junto a las cuestiones anteriormente apuntadas, debe plantearse qué conceptos pueden calificarse como costes directos y, en consecuencia, asignarse de manera inmediata a los correspondientes objetos de costes (centros o actividades), y cuando han de calificarse como indirectos, en cuyo caso, debe abordarse el estudio de los criterios de reparto y distribución que pudiesen resultar de aplicación.

Esta cuestión resulta relevante porque orientará sobre la posible necesidad de replantear los procedimientos de registro de la información en los sistemas origen para efectuar un mayor desglose de las partidas, cuando corresponda, o la necesidad de efectuar e incorporar a los correspondientes sistemas operacionales, mediciones de parámetros técnicos que sea aconsejable utilizar como criterios de reparto³².



32 Con independencia de su utilidad para la definición y determinación de indicadores de gestión.

5.3.2. Centros de coste

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, los centros de coste representan los “lugares físicos dónde, como consecuencia del «proceso productivo», se consume toda una serie de recursos que se incorporan a las actividades”.

El estudio de los centros de coste para su definición e identificación, tanto en lo relativo al desarrollo de líneas generales para la configuración de esta estructura en el modelo que la Junta de Andalucía pudiera normalizar, como en lo referente a su personalización para cada una de las entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta, debe atender a su calificación por la naturaleza y comportamiento del centro; la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; el tratamiento de los costes acumulados; y los criterios de reparto a aplicar para conducir sus costes a las actividades que desarrollan.

En relación a la primera de tales cuestiones, la catalogación de los centros debe considerar, al menos, dos criterios complementarios, uno, de carácter estrictamente formal, vinculado a la tipología de las actividades que realizan y su comportamiento en el proceso de formación del coste definido en el modelo de contabilidad analítica, y otro, de carácter operacional, referido a la naturaleza de las actividades concretas que realiza cada centro.

Si bien el primero permite definir tipologías de centros con carácter general y común en el modelo, que pueden emplearse en la totalidad de las entidades que lo apliquen, el segundo adquiere un carácter específico para cada entidad, en la medida en que pueden desarrollar actividades completamente diferentes (actividades de gestión, actividades culturales, actividades administrativas, actividades asistenciales, etc.) de acuerdo a los objetivos y funciones que tienen encomendadas.

De esta forma, de acuerdo al primero de tales criterios, de acuerdo a lo establecido en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, pueden identificarse las siguientes tipologías de centros:

- Centros principales

“Centros que realizan una o varias actividades que configuran el proceso productivo de una organización determinada, contribuyendo de manera inmediata a la formación del valor en que consiste dicho proceso”.

- Centros auxiliares

“Centros que realizan una actividad de ayuda y que, sin afectar de manera inmediata a la formación del coste, se considera necesario para la correcta realización del proceso productivo de la organización. El coste de estos centros, a través de sus actividades, se imputará al coste de otros centros”.

- Centros directivos, administrativos y generales

“Centros encargados de coordinar la actividad de otros centros dependientes de él, o de realizar actividades de tipo administrativo o general que permiten el funcionamiento de la organización”.

- Centros anexos

“Centros que realizan actividades no necesarias, o al menos no imprescindibles, para el proceso productivo de una organización”.

- Centros agrupaciones de coste

“Agregados contables que permiten la localización de costes en lugares no definibles como centros propiamente dichos, al no desarrollarse en ellos ninguna actividad (locales vacíos), por no realizarse actividades que constituyen el objeto de la organización, pero necesarias por imperativo legal (locales sindicales) o por otras causas”.

- Centros mixtos

“Centros que participan simultáneamente de las características de dos o más de los tipos de centros que se definen”.

Junto a esta clasificación, es preciso incluir en el modelo, como se ha indicado, otra clasificación complementaria vinculada a la naturaleza de las actividades de cada centro.

De esta forma, en cada entidad, de acuerdo a su realidad será preciso identificar y clasificar las actividades que les sean propias (actividades docentes, de investigación, transferencia, culturales, de gestión, etc., en Universidades; actividades de gestión de puertos, y de gestión de áreas logísticas, de administración, etc., en la Agencia de Puertos, y de idéntica forma en cualesquiera otras entidades en las que se aplicase el modelo).

Cuestión aparte es la estructuración de ambas clasificaciones en una estructura jerárquica. En este sentido podría optarse por incluir ambas visiones en una única estructura codificada, donde la naturaleza del centro constituiría un desglose dentro de las diferentes tipologías consideraras (principal, auxiliar, anexo, etc.) o, por el contrario, por utilizar dicha clasificación como un atributo dimensional que permita la explotación de la información de manera independiente.

Si bien es cierto que para las clasificaciones que acabamos de indicar podría resultar aconsejable su inclusión en la codificación que se defina de la estructura, no lo es menos que otras posibles clasificaciones complementarias (localización física poblacional, ubicación física en edificios e instalaciones, etc.) pudiera resultar más convenientes su consideración como atributo dimensional en el modelo que permita la definición de ejes analíticos para el estudio de los costes generados en la entidad.

A tal efecto, es preciso analizar el impacto de tales ejes en la parametrización de la herramienta informática de contabilidad analítica y articular los mecanismos adecuados para permitir la oportuna etiquetación y clasificación de las correspondientes estructuras en los sistemas orígenes para alinearlas con su tratamiento en el módulo de contabilidad analítica.

Para ello, es necesario elaborar catálogos de equivalencias entre las entidades residentes en los diferentes sistemas de gestión (unidades organizativas de personal, unidades organizativas de inventario, clasificación orgánica presupuestaria, centros gestores en los sistemas contables, etc.) para permitir una adecuada vinculación entre la información procesada en éstos y su incorporación en el modelo de contabilidad analítica. Dicho proceso, obliga a efectuar un estudio completo de dichas estructuras como contenido fundamental del análisis de sistemas que, como se indica en el presente documento, constituye una de las etapas básicas de cualquier proceso de personalización del modelo a cada una de las entidades en las que se implante.

Además de la cuestión relativa a la definición, clasificación y codificación de los centros, el modelo de contabilidad analítica debe considerar el tratamiento de los costes acumulados en los centros.

La anteriormente mencionada definición de tipologías de centros prevista en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, así como las reglas de normalización que introduce, contemplan mecanismos de imputación y reparto que analizamos en los correspondientes apartados dedicados a las relaciones internas del modelo y a los criterios de reparto.

No obstante, queremos hacer mención expresa en este punto a la necesidad de considerar tales cuestiones durante el propio proceso de definición de la estructura de centros, de manera que resulte posible efectuar una adecuada planificación del trabajo capaz de garantizar una definición y nivel de desglose de centros que resulte factible implantar, al tiempo que se facilite la detección de las limitaciones de los sistemas origen para llevarla a cabo.

5.3.3. Actividades

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, las actividades pueden definirse como el “conjunto de actuaciones que tiene por objetivo la utilización combinada de factores en un proceso productivo para obtener bienes o prestar servicios, con la suficiente importancia relativa como para determinar su individualización”.

Al igual que en el apartado relativo a centros, la definición del modelo debe prestar atención a la definición y clasificación de actividades; la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; el tratamiento de los costes acumulados; y los criterios de reparto, pero además, es preciso delimitar las relaciones entre ambas estructuras, a efectos de modelizar la configuración del proceso productivo, a través de un inventario de actividades por centros de coste y un mapa de procesos que relacione actividades con centros u otras actividades, aspecto a tratar en el correspondiente apartado de relaciones entre estructuras.

Por otra parte, como hemos tenido ocasión de indicar anteriormente, la necesidad de orientar el diseño del modelo de costes como herramienta útil para la gestión, obliga a reflexionar en profundidad sobre el desarrollo de la catalogación de actividades, su estructuración y el nivel de desglose con que se lleva a cabo.

De esta forma, es preciso definir un conjunto de actividades:

- Que representen adecuadamente las prestaciones realizadas por la entidad, tanto a usuarios externos como internos.
- Que tengan el suficiente nivel de detalle para que resulte posible su gestión y control.
- Que resulten posible de cuantificar de manera posible con unidades técnicas o monetarias (número de usuarios atendidos, número de eventos organizados, número de asistentes a eventos, número de páginas impresas, número de expedientes analizados, número de horas de actividad, número de kilómetros de mantenimiento de vías, número de intervenciones, etc.).

En consecuencia, el desarrollo de la estructura de actividades de una entidad está estrechamente vinculado al estudio de los procedimientos de gestión y sistemas de información que permiten la cuantificación técnica de la actividad.

Por otra parte, cada entidad que implante el modelo de contabilidad analítica debe desarrollar una estructura de actividades que se ajuste a las características de su proceso productivo, atendiendo a las necesidades de información requeridas para una adecuada gestión de la misma. Además, en dicho proceso de definición debe tenerse en cuenta el nivel de desagregación de las mismas debe permitir la configuración de una actividad para cada tipo de ingreso que se haya podido individualizar respecto a dicha estructura.

Además, y como también se indicó en anteriores apartados, la contabilidad analítica no sólo debe permitir el análisis de la eficacia, eficiencia y economía con la que se gestionan los recursos públicos, sino que debe facilitar el control de la gestión, la presupuestación y la toma de decisiones.

No podemos separar las tareas de gestión de las de presupuestación, pues ambas constituyen parte de un proceso integral que debe estar perfectamente alineado. En consecuencia, es preciso elaborar presupuestos que contengan actividades que resulten factibles medir y controlar, pues ésta será la única forma en la que tales presupuestos constituyan herramientas que se orienten a la gestión y faciliten procesos racionales de toma de decisiones de los gestores, permitiendo evaluar el cumplimiento de los programas presupuestarios y políticas de gasto de la Junta de Andalucía.

En definitiva, los outputs de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión constituyen una herramienta de gran utilidad para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria y, por tanto, resulta aconsejable que las entidades aborden sus desarrollos presupuestarios considerando esta cuestión.

Respecto a la cuestión relativa a la clasificación, de manera análoga a la señalada a propósito de los centros, la catalogación de actividades debe considerar igualmente, al menos, dos criterios, uno, de carácter estrictamente formal, vinculado a la tipología de las actividades desde el punto de vista del modelo y su comportamiento en el proceso de formación del coste, y otro, de carácter operacional, referido a la naturaleza de las actividades.

El primero de ellos permite definir tipologías de actividades con carácter general que pueden emplearse en la totalidad de las entidades que apliquen el modelo. El segundo adquiere un carácter específico para cada entidad, en la medida en que pueden desarrollar actividades completamente diferentes (actividades de gestión, actividades culturales, actividades administrativas, actividades asistenciales, etc.) de acuerdo a los objetivos y funciones que tienen encomendadas.

De esta forma, de acuerdo al primero de tales criterios, de acuerdo a lo establecido en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, pueden identificarse las siguientes tipologías de actividades:

- Actividades finalistas o principales
“Actividades tendentes a la realización inmediata de los outputs, bienes y servicios, que constituyen el objetivo de la organización”.
- Actividades auxiliares
“Actividades que sirven de soporte al proceso productivo de una manera mediata”.
- Actividades directivas, administrativas o generales
“Actividades realizadas por los centros de igual denominación, o por los centros mixtos en su caso, que constituyen el soporte administrativo y de dirección en toda organización. Su diferencia con las actividades auxiliares radica, fundamentalmente, en no estar relacionadas directamente con el proceso productivo como tal.”

- Actividades anexas

“Actividades que no se consideran imprescindibles para la realización de las funciones productivas de una organización. Entre otras, aquéllas que, si bien pueden cumplir una función social, no responden a criterios de organización de la producción y siempre que las organizaciones no estén obligadas a su realización como consecuencia de mandatos legales o acuerdos debidamente establecidos”.

- Actividades-Organización

“Actividades que recogen aquellas cargas que no son atribuibles a una actividad en concreto del ente por responder a costes derivados de acciones tales como, en algunos casos, una campaña institucional de imagen de dicha organización”.

- Actividades T.R.O.P.I

“Actividades que recogen los costes derivados de las acciones que emprende la organización para la propia construcción o supervisión de elementos que van a formar parte de su Inmovilizado”.

En consecuencia, la totalidad de las cargas incorporables de la organización debe vincularse de forma mediata o inmediata con tales actividades con excepción de las partidas, que como se ha indicado en apartados anteriores, representen costes de subactividad que, constituyéndose en un valioso indicador de medida del exceso de capacidad, no deben incorporarse al proceso de formación del coste completo de las actividades finalistas y asimiladas. Para llevar a cabo este análisis es preciso prestar especial atención a diferenciar entre subactividad endógena y exógena.

También en este ámbito es preciso descender a la medición de tales subactividades identificando los activos o recursos no empleados que representan dicho exceso de capacidad y su cuantificación en unidades (horas de desocupación, m² de desocupación, exceso de capacidad productiva de instalaciones, etc.)

Junto a esta clasificación, es preciso incluir en el modelo, como se ha indicado a propósito de centros, otra clasificación complementaria vinculada a la propia naturaleza de las actividades.

De esta forma, en cada entidad, de acuerdo a su realidad, será preciso identificar y clasificar las actividades que les sean propias (actividades docentes, de investigación, transferencia, culturales, de gestión, etc., en Universidades; actividades de gestión de puertos, y de gestión de áreas logísticas, de administración, etc., en la Agencia de Puertos, y de idéntica forma en cualesquiera otras entidades en las que se aplique el modelo).

Respecto a la estructuración de ambas clasificaciones en una estructura jerárquica también consideramos aconsejable incluir ambas en una única estructura codificada, donde la naturaleza de la actividad constituiría un desglose dentro de las diferentes tipologías consideraras (finalistas, auxiliares, anexas, etc.), aunque puedan introducirse, de acuerdo con la realidad de cada entidad, clasificaciones complementarias (localización física poblacional, tipos de usuarios, etc.).

A este último respecto, y al igual que lo comentado para centros, parece recomendable su consideración como atributos dimensionales que permitan la definición de ejes analíticos para el estudio de los costes generados en la entidad.

A tal efecto, es preciso analizar el impacto de tales ejes en la parametrización de la herramienta informática de contabilidad analítica y articular los mecanismos adecuados para permitir la oportuna etiquetación

y clasificación de las correspondientes estructuras en los sistemas orígenes para alinearlas con su tratamiento en el módulo de contabilidad analítica.

Para ello, es necesario elaborar catálogos de equivalencias entre las entidades residentes en los diferentes sistemas de gestión (unidades de adscripción del personal, puestos y plazas de personal, dedicaciones, unidades funcionales de inventario, clasificaciones presupuestarias, en los sistemas contables y en los sistemas de gestión operacional de la entidad, etc.) para permitir una adecuada vinculación entre la información procesada en éstos y su incorporación en el modelo de contabilidad analítica. Dicho proceso, obliga a efectuar un estudio completo de dichas estructuras como contenido fundamental del análisis de sistemas que, como se indica en el presente documento, constituye una de las etapas básicas de cualquier proceso de personalización del modelo a cada una de las entidades en las que se implante.

Además de la cuestión relativa a la definición, clasificación y codificación de las actividades, el modelo de contabilidad analítica debe considerar el tratamiento de los costes acumulados en las mismas.

La anteriormente mencionada definición de tipologías de centros prevista en la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, así como las reglas de normalización que introduce, contemplan mecanismos de imputación y reparto que analizamos en los correspondientes apartados dedicados a las relaciones internas del modelo y a los criterios de reparto.

No obstante, queremos hacer mención expresa en este punto a la necesidad de considerar tales cuestiones durante el propio proceso de definición de la estructura de actividades, de manera que resulte posible efectuar una adecuada planificación del trabajo capaz de garantizar una definición y nivel de desglose de actividades que resulte factible implantar, al tiempo que facilite la detección de las limitaciones de los sistemas origen para llevarla a cabo.

5.3.4. Ingresos y márgenes de cobertura de los costes

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, estas magnitudes representan, respectivamente, “cada una de las categorías significativas en que se clasifican los ingresos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera el sujeto contable” y la “diferencia entre los costes de las actividades y los ingresos a ellas vinculados y que pondrá de manifiesto en qué medida éstos, los ingresos, financian a aquéllas, las actividades”.

En este apartado, es preciso estudiar los aspectos relativos a la definición y clasificación de ingresos; los criterios de reconocimiento y valoración de ingresos, la elaboración de equivalencias con otros sistemas de gestión; y el análisis de la posibilidad de relación de los ingresos con las actividades y, por tanto, la definición de márgenes específicos y globales.

Tras el estudio de los agregados de coste, los ingresos y los márgenes de cobertura de las distintas actividades realizadas por las entidades que comprenden el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía, constituyen los restantes agregados contables imprescindibles para la definición del modelo, posibilitando su análisis el suministro de información útil sobre la capacidad de autofinanciación de dichas actividades, así como, sobre las necesidades adicionales de financiación que las mismas requieren para la adecuada prestación de sus servicios.

Los recursos que cada entidad utiliza para financiar las actividades que realiza, aparecen recogidos en los diferentes capítulos que configuran la clasificación económica del presupuesto de ingresos de la Junta y provienen de diversas fuentes que podemos resumir en las siguientes:

- Procedentes de figuras tributarias o impositivas.
- Derivados de la prestación de los servicios de cualquier tipo que la entidad oferta a la sociedad.
- Recibidos de Administraciones y Organismos Públicos, sin contrapartida directa por parte de la entidad, destinados a financiar operaciones corrientes y de capital.
- Procedentes de rentas por arrendamiento y enajenación de bienes que componen su patrimonio.
- Originados como consecuencia de la enajenación de activos financieros, reintegro de préstamos concedidos y depósitos y fianzas constituidas, así como, de la emisión de deuda y obtención de préstamos.

Junto a los ingresos procedentes de tributos, los ingresos derivados de la prestación de los servicios se generan como consecuencia de la actividad principal de la misma y se incluyen en el capítulo 3 “Tasas, precios públicos y otros ingresos” del referido presupuesto. De entre los cuales, la principal vía de obtención de recursos son las tasas y los precios públicos.

Sin embargo, por su naturaleza de organismo público, las entidades objeto de estudio no financian sus operaciones únicamente con los ingresos que es capaz de generar por sí misma, recibiendo, en la mayoría de las ocasiones, la mayor parte de sus recursos, sin contrapartida directa, a través de transferencias de Administraciones y Organismos Públicos, destinadas a financiar tanto operaciones corrientes como de capital. Estas transferencias están recogidas, respectivamente, en el Capítulo 4 “Transferencias corrientes” y en el Capítulo 7 “Transferencias de capital”.

Así mismo, los ingresos procedentes de la obtención de rentas derivadas del arrendamiento de bienes muebles o inmuebles que componen su patrimonio, se recogen en el Capítulo 5 “Ingresos patrimoniales”, mientras que los ingresos que obtiene vía enajenación de los bienes inmuebles de dicho patrimonio están incluidos en el Capítulo 6 “Enajenación de inversiones reales”.

Finalmente, aunque con una dimensión substancialmente menor, debido a la naturaleza de su objeto social, y no tratarse de organizaciones que, necesariamente, operan en los mercados en condiciones de competencia, las entidades objeto de estudio pueden obtener también recursos por enajenación de activos financieros, reintegro de préstamos concedidos y depósitos y fianzas constituidos, recogidos en el Capítulo 8 “Activos financieros”, así como por la emisión de deuda y obtención de préstamos, contenidos en el Capítulo 9 “Pasivos financieros”.

La discriminación de tales ingresos, como expresión de los recursos generados por los servicios prestados por la entidad, puede responder a una triple clasificación:

- Económica. Relativa a la naturaleza de los mismos.
- Orgánica. Vinculada a los centros, unidades orgánicas, en los que se localizan.
- Funcional. Inherente a la prestación del servicio que genera los ingresos o a las actividades o programas a los que se aplican los recursos.

Al igual que ocurre con los elementos de coste, los elementos de ingresos clasificados según su naturaleza, son perfectamente identificables con los conceptos presupuestarios que recoge la clasificación económica de ingresos incluida en el presupuesto de la entidad y, ésta clasificación a su vez, tiene una cuasi-absoluta correspondencia con el grupo 7 "Venta e ingresos por naturaleza" del Plan General de Contabilidad Financiera de la Junta de Andalucía.

De las anteriores clasificaciones, la de carácter económica y la funcional resultan imprescindibles para la configuración del modelo, en la medida en que, tanto a efectos de gestión como de rendición de cuentas, es preciso identificar tanto los ingresos asociados a cada actividad como el desglose detallado de la composición de los mismos, en línea, además, con los requerimientos que, a este respecto, establece la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE.

No obstante, resulta posible introducir como eje de análisis complementario dicha vinculación organizativa. A este respecto, creemos, sin embargo, que, para evitar una excesiva complejidad de la arquitectura del proceso, resulta conveniente efectuar cualquier articulación sobre este eje a través de la propia definición del catálogo de actividades y los atributos dimensionales que se incluyan en su desarrollo.

En consecuencia, junto a la clasificación por la naturaleza de los ingresos, es preciso articular una clasificación complementaria que separe los ingresos relacionados con actividades (tasas, precios públicos u otros ingresos generados por la actividad) frente a los de carácter general no individualizables, que en ningún caso podrán ser objeto de distribuciones o repartos que desvirtuarían el significado de los correspondientes márgenes y entrarían en contradicción con lo establecido en el apartado noveno de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE que indica que "en ningún caso la estructura de elementos de ingreso será objeto en ninguna de las fases de cálculo en que intervenga de imputación o reparto alguno a través de claves o criterios de distribución".

ELEMENTOS DE INGRESO



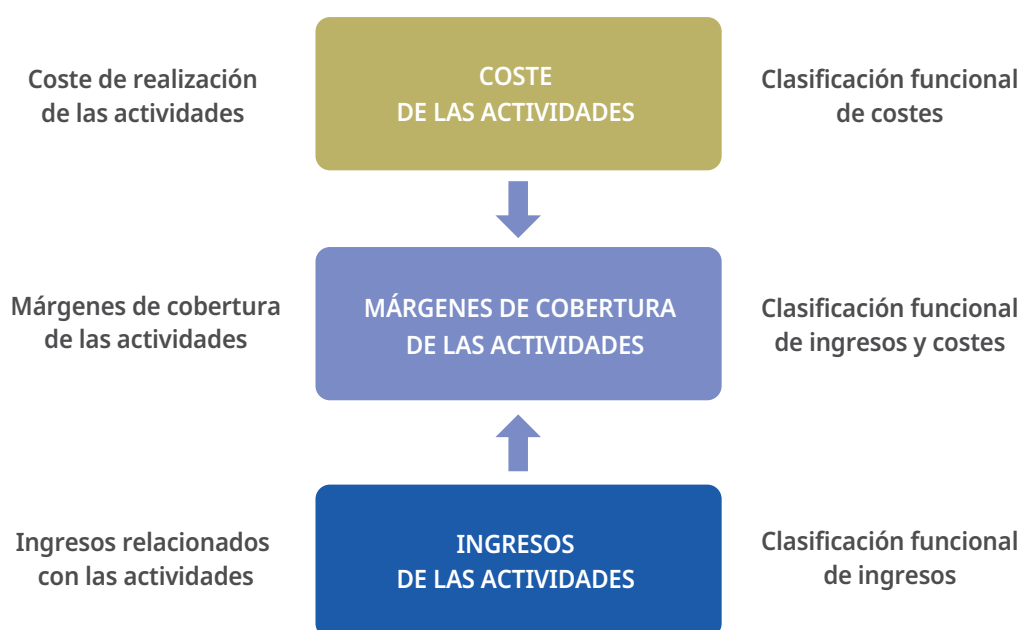
Por tanto, cada entidad debe definir una estructura de elementos de ingresos con el suficiente nivel de desagregación que posibilite una correcta individualización de los mismos de acuerdo a la estructura productiva de la organización.

En cualquier caso, en línea con lo previsto en el apartado sexto de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE “cada tipo singular de ingreso derivado de un precio público o de una tasa deberá ser convenientemente segregado del resto de ingresos”.

Por su parte, en relación a la cuestión relativa a los márgenes, en los organismos pertenecientes a la Administración Pública, difícilmente cabe plantearse, salvo excepciones, la toma de decisiones orientada a la prestación o eliminación de determinados servicios o al establecimiento de precios en función de la consecución de determinados niveles de rentabilidad. Por el contrario, en este tipo de organizaciones, como se ha indicado anteriormente, adquiere una relevancia crítica la medida y el control de la eficacia, eficiencia y economía en la prestación de tales servicios.

Por esta razón, la información sobre márgenes está orientada, de una parte, a la comunicación al ciudadano del esfuerzo que hacen las administraciones públicas para financiar los servicios y, de la otra, a que los gestores dispongan de información para la mejora de la gestión de los recursos aplicados en la consecución de unos servicios de calidad.

Mediante el establecimiento de éstos, se podrá avanzar para que el usuario, tanto interno como externo, conozca la realidad económica de la entidad. Así, la información que suministra el modelo se completa, convirtiéndose en información más útil para la toma de decisiones de los gestores al conocer el grado de cobertura de sus costes.



Cabe aproximarse, por tanto, a la relación coste-ingreso, únicamente desde el punto de vista de la determinación de márgenes de cobertura de las actividades finalistas y anexas, que informan sobre la capacidad de tales actividades para autofinanciarse y, por tanto, de las necesidades adicionales de fondos precisas para su financiación.

En consecuencia, cada ingreso debe relacionarse al máximo nivel de desagregación que sea posible con una única actividad y, en caso contrario, llevar a cabo su vinculación al nivel inmediatamente superior sin efectuar en ningún caso, como ya se ha señalado, reparto alguno de ingresos.

5.3.5. Relaciones entre estructuras

Las estructuras anteriormente descritas han de relacionarse entre sí para configurar el proceso formativo del coste que permita poner de relieve la trazabilidad de costes y una adecuada comprensión de su formación.

En este apartado, debe atenderse al estudio de las relaciones existentes entre la estructura de elementos de coste con la de centros y actividades; las relaciones de la estructura de centros con la de actividades; las relaciones de la estructura de centro y con la propia estructura de actividades; y, finalmente, la relación de la estructura de elementos de ingreso con la de actividades para la formación de márgenes.

Como primer paso para abordar esta cuestión, como se indicó anteriormente, es necesario desarrollar la relación entre el catálogo de centros y el de actividades, delimitando las relaciones entre ambos para definir el correspondiente mapa de actividades realizadas por los centros, proceso que, obviamente, se lleva a cabo durante el propio desarrollo de ambas estructuras en la representan el proceso productivo que aspiran a modelizar.

A tal efecto, consideramos que cada entidad debe estudiar la participación de sus centros en la ejecución de las actividades para, a partir de dicho análisis, identificar las prestaciones efectuadas por los mismos dibujando los oportunos mapas de actividades.

Analizar las relaciones entre tales agregados supone diseñar el itinerario que define el proceso de formación del coste de los servicios a través de cuatro objetivos claramente definido por las propias estructuras del modelo:

- Cálculo del coste de los elementos
- Formación del coste de los centros
- Determinación del coste de las actividades
- Cálculo de ingresos y márgenes de cobertura

Dicho proceso de formación de costes y márgenes, de acuerdo a las estructuras definidas en el modelo, implica considerar las siguientes relaciones entre estructuras:

- Relaciones de Elementos de Coste con Centros de Coste
- Relaciones de Elementos de Coste con Actividades
- Relaciones de Centros de Coste con Actividades

- Relaciones de Actividades con Centros de Coste
- Relaciones entre Actividades
- Relaciones de Elementos de Ingreso con Actividades (y Centros en el caso de que, con carácter complementario a su vinculación a las actividades, se decidiese localizarlos).

Operativizar dichas relaciones implica, de una parte, definir un conjunto de etapas y reglas para llevar a cabo la formación de costes y márgenes, cuestión a la que hacemos referencia en este apartado, y seleccionar criterios de reparto para cada una de ellas, cuestión a la que hacemos referencia en el siguiente apartado.

A este respecto entendemos que no tiene sentido definir un conjunto de etapas de cálculo diferentes a las propuestas por la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, en sus apartados decimocuarto a vigesimoquinto, en la medida en que dicha pretensión no arrojaría especiales ventajas y, por el contrario, introduciría limitaciones a la comparabilidad.

Consideramos, por tanto, a este respecto, que la Junta de Andalucía, en su potencial proyecto normalizador podría adoptar la metodología prevista por esta norma e introducir únicamente, en su caso, pequeños matices para obtener mejoras de manera complementaria.

Nos referimos al proceso de distribución del coste de las actividades auxiliares para los que podría introducirse la posibilidad, para aquellas entidades en las que la importancia relativa de las correspondientes prestaciones así lo justificara, de relaciones de imputación entre actividades auxiliares y centros auxiliares, cuyo cálculo no supone, en la actualidad, en caso de reciprocidad, problema alguno para las herramientas informáticas que pudieran implantarse en la Junta.

De manera sintética³³, el proceso de cálculo y asignación a objetos de coste implicaría el:

- Cálculo del coste de los centros.
- Distribución del coste de los centros a las actividades que realizan.
- Distribución del coste de las actividades auxiliares a los centros receptores de sus prestaciones.
- Distribución del coste recibido por los centros de las actividades auxiliares.
- Distribución del coste de las actividades directivas, administrativas y generales; y las de organización a las actividades finalistas y asimiladas.
- Asignación de ingresos a actividades.
- Determinación de márgenes de cobertura de las actividades.

A efectos de tales imputaciones, de acuerdo a lo establecido en el apartado decimocuarto de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, "los costes deben ser asignados a sus centros consuntivos y, siempre que se disponga de información suficiente, también a las actividades para las que van a ser utilizados, produciéndose, en los casos que sea posible, una doble asociación coste-centro y coste-actividad.

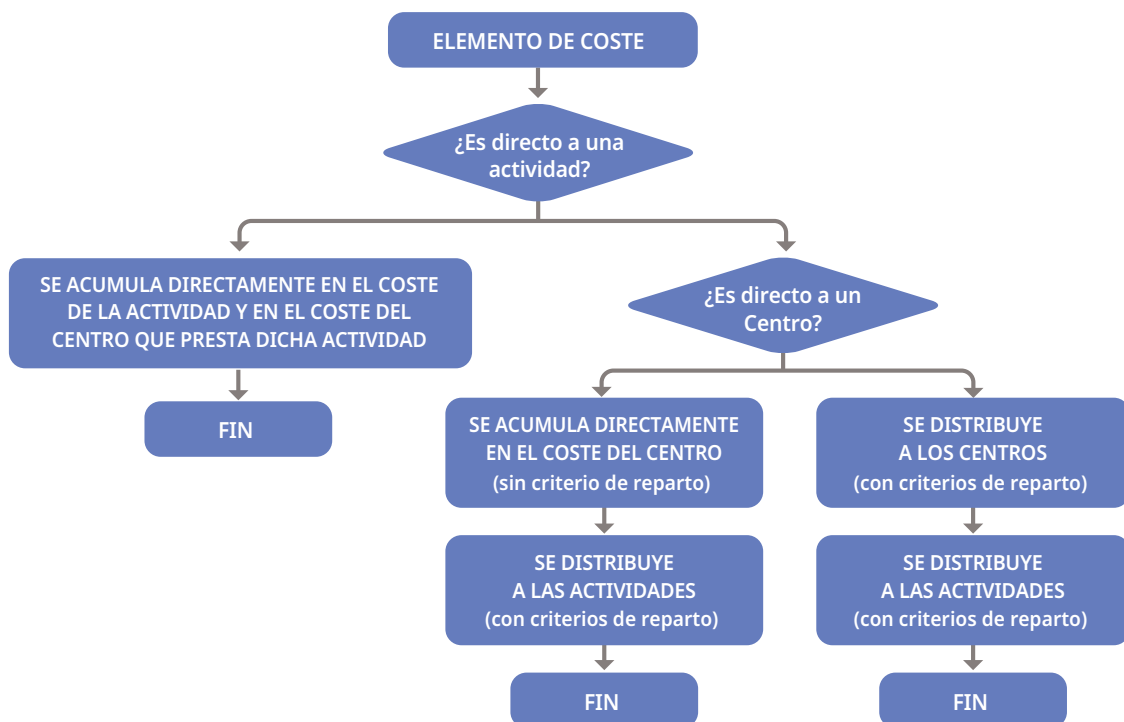
³³ Sin hacer referencia a las fases que es preciso introducir para el reparto de costes de centros o actividades de nivel superior a las de último nivel cuando sea necesario.

“Por supuesto, en esa asignación de costes a centros y/o a actividades/productos, se pueden producir dos situaciones diferentes:

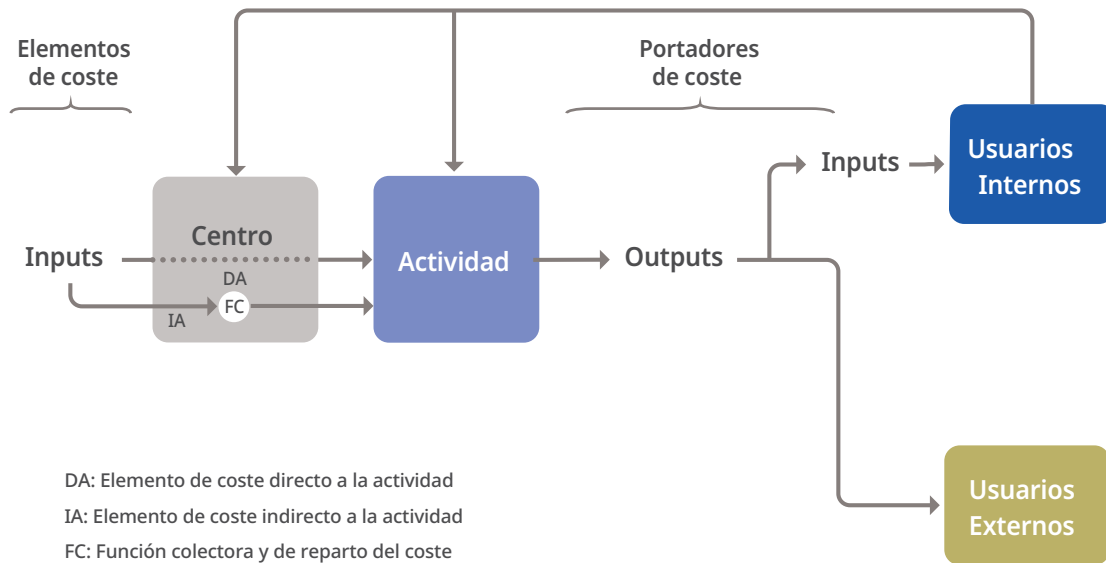
- El coste se relaciona de manera directa con uno o varios objetos de coste, es decir, se conoce con exactitud el importe asignado a cada objeto de coste.
- El coste se relaciona de manera indirecta con varios objetos de coste, es decir, se debe utilizar un algoritmo representado por un criterio de reparto que permita relacionar el coste con los objetos a los que se quiere asignar dicho coste”.

De acuerdo a ello, el coste de los elementos debe asociarse de forma directa o indirecta con los centros, pero sólo se vinculará con las actividades en un primer momento cuando pueda realizarse de manera directa. En caso contrario, quedará como coste pendiente, para su posterior asignación a las actividades cuando se realice la distribución del coste de los centros.

Podemos sintetizar el itinerario para la localización del coste de los elementos en centros y actividades a través del flujograma representado en la figura siguiente.



Así, efectuada, en los términos indicados, la imputación de los elementos de coste a las actividades es preciso considerar, como se ha indicado anteriormente, que algunas actividades se corresponden con servicios a usuarios externos o receptores últimos del coste (actividades finalistas y asimiladas) y otras, en la medida en que constituyen prestaciones a usuarios internos o actividades de apoyo para el funcionamiento de la entidad (actividades auxiliares; actividades directivas, administrativas o generales; y actividades de organización), deberán estar sujetas a posteriores procesos de reparto a las anteriores para la formación del coste total de estas últimas.



5.3.6. Criterios de reparto

De acuerdo a la Resolución de 28 de julio de 2011, los criterios o claves de reparto son la “herramienta formal que permite distribuir los elementos de coste entre distintos objetos de coste (centros, actividades) o entre los diversos objetos de coste en sus relaciones entre sí. Las claves de reparto estarán constituidas por un factor cuya medida es fácilmente determinable y cuyo valor es proporcional al verdadero consumo de costes”.

Respecto a esta cuestión es necesario abordar el estudio de los criterios o claves de reparto a aplicar en el modelo para el reparto de costes.

Se trata de un tema de capital importancia para la contabilidad analítica, en la medida en que la desagregación del proceso productivo para su análisis pormenorizado que realiza el modelo implica que determinados consumos no podrán relacionarse de manera inmediata por medición directa a los objetos de coste que se definan.

Por el contrario, se hace preciso establecer criterios de imputación o algoritmos que permitan el reparto de costes indirectos, con las importantes dificultades que ello implica para conseguir asignaciones correctas de costes a cada uno de los objetos de coste y el consiguiente nivel de subjetividad que introducen.

Tales criterios debería ser la expresión de las relaciones causa efecto que existen entre los consumos realizados y las unidades de medida o algoritmos que los soportan y, por tanto, su comportamiento debe aportar el suficiente grado de significación para que la relación entre ambos resulte confiable, y sólo habrán de ser aplicados cuando no se puedan imputar los costes por medición directa.

En consecuencia, serán las propias características del proceso productivo de cada entidad las que orienten la definición del conjunto de criterios o claves de reparto que permitan distribuir los costes a los diferentes objetos de coste conduciéndolos a través de las relaciones entre las estructuras de elementos de coste, centros y actividades que se hayan definido en el modelo.

Es decir, obviamente no resulta posible pensar en la definición de un conjunto único de criterios que pudiera aplicarse a la totalidad de un conjunto de entidades tan heterogéneas como las que comprende el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía.

Sin embargo, el propósito de desarrollar por parte de la Junta de Andalucía un sistema de costes normalizado debería considerar la definición de un conjunto de criterios común:

- Para ciertas fases del proceso de cálculo,
 - Reparto de elementos de coste, en gran medida condicionada por la naturaleza de éstos (materiales, personal, suministros eléctricos, servicios de telefonía y datos, amortizaciones según la naturaleza del activo, etc.) y la forma en que se facturan y controlan los correspondientes consumos.
 - Distribución del coste de centros de carácter común para las entidades que apliquen el modelo (centros de mantenimiento, centros de apoyo informático, determinados centros directivos, administrativos y generales – contabilidad, intervención, archivos, centralitas, ...-, etc.)
- Para entidades con procesos productivos similares u homologables.

De manera que la aplicación de criterios similares para situaciones y realidades homogéneas conduzca a la obtención de outputs informativos que garanticen la necesaria comparabilidad de los outputs de información.

Otra cuestión de importancia a la hora de fijar y aplicar tales criterios es que siempre debe tenerse en cuenta el principio de importancia relativa que debe flexibilizar, en los casos en que sea oportuno, cualquier propuesta normalizadora.

Como reflexión general a efectos de establecer el conjunto de criterios, cabría diferenciar, de acuerdo a lo indicado anteriormente y, en línea con la propuesta del Documento de Principios Generales de Contabilidad Analítica de la IGAE, dos grandes grupos de aspectos relacionados con la asignación de costes:

- Cuestiones relativas a la imputación de costes indirectos derivados de las relaciones Elementos-Centros y Elementos-Actividades.
- Cuestiones derivadas de las relaciones Centros-Actividades, Actividades-Centros, y Actividades-Actividades.

La primera de ellas implica, como se ha señalado, considerar la propia naturaleza de los elementos y la forma en que se produce su facturación y control de su consumo. Desde este punto de vista, determinados consumos pueden o no tratarse como directos o indirectos o presentar determinadas dificultades de acuerdo a la forma en que facturan los proveedores³⁴ del servicio o debido a la capacidad

³⁴ A tales efectos, resulta recomendable intentar llegar a acuerdos con dichos proveedores o considerar estas cuestiones al elaborar los correspondientes pliegos de condiciones para los oportunos procesos de licitación, al objeto de facilitar un conocimiento suficientemente detallado de los consumos que permita una determinación precisa de los costes.

técnica para la medición de los consumos y el carácter coste-efectivo de éstas (por ejemplo, disponer de contadores para la medición de determinados consumos, o de mecanismos para el control de las dedicaciones de personal a las actividades a las que se adscriben con el adecuado nivel de detalle).

Por su parte, la cuestión relativa a las relaciones entre centros y actividades, será la propia configuración del proceso productivo en centros y actividades y la medida técnica de sus prestaciones el elemento nuclear para la distribución de costes.

De acuerdo al Documento de Principios Generales de Contabilidad Analítica de la IGAE, la elección de un criterio vendrá determinada por las valoraciones de los componentes de la organización respecto de su fiabilidad para cada caso concreto, siendo los factores fundamentales que intervienen en la consideración de criterios:

1. "Aspectos objetivos sobre la relevancia del criterio
2. Aspectos objetivos sobre posibilidad de obtención de parámetros que doten de contenido al criterio que se ha elegido.
3. Aspectos subjetivos de los componentes de la organización sobre la verosimilitud de la asignación de costes que se consigue con el criterio determinado que se configuran como juicios de valor en los que, por supuesto, también pueden tener influencia aspectos de valoración objetiva".

Existen diversas fuentes que pueden servir de referencia a la hora de fijar criterios de reparto para el modelo, como puedan ser las propuestas orientativas recogidas en el Documento de Principios Generales de Contabilidad Analítica de la IGAE, el Documento Modelo de Contabilidad Analítica para Universidades. Particularización del Modelo Canoa, del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte o las Guías para el cálculo de costes de servicios locales de la Federación Española de Municipios y Provincias.

Por otra parte, entendemos que, para garantizar la comparabilidad a la que se ha aludido en múltiples ocasiones, sería recomendable que la Junta de Andalucía, en su propuesta normalizadora, se guiara, a este respecto, en los criterios que introduce la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE (apartados vigésimo octavo a trigésimo quinto).

Básicamente se trata de líneas generales para:

1. La asignación de costes de elementos a centros y actividades

A este efecto, se distingue entre:

- Costes de personal.

Para el que se propone la separación entre:

- Los conceptos de sueldos y salarios, seguridad social a cargo del empleador y previsión social de funcionarios, para los que se plantea su asignación individual de acuerdo al tiempo trabajado en centros y en actividades respectivamente.
- El resto de costes de personal, para los que se propone su asignación directa persona a persona cuando sea posible o, en caso contrario, si no existe información suficiente en la organización en función del número de personas equivalentes que han trabajado en centros o actividades en el periodo de cálculo.

- El resto de costes, para los que se propone la asignación directa cuando sea posible y en caso contrario, en función del criterio que en cada caso se considere que refleja mejor la relación causal entre dichos costes y los centros/actividades en los que se producen los consumos³⁵. “En caso de no poderse determinar fehacientemente dicha relación se procederá a la asignación mediante el criterio número de personas equivalentes” (Apartado vigésimo octavo de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE).

2. La distribución del coste pendiente en centros.

Para llevarla a cabo, el apartado trigésimo primero de la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE, propone las siguientes reglas:

1. “El criterio de reparto podrá ser distinto para cada centro de coste de último nivel.
2. El criterio de reparto se aplicará a todos los costes o bien se podrá discriminar por elementos.
3. El coste pendiente del centro se podrá asignar a todas las actividades o sólo a algunas.
4. Se procurará, en la medida de lo posible, que en el caso de que la imputación se efectúe elemento a elemento, los criterios utilizados sean similares a los señalados en el apartado vigésimo noveno.
5. En caso de que no existan criterios que permitan una mejor relación causal³⁶ se optará por una de estas tres posibilidades:
 - 5.1. Criterio basado en los porcentajes que determine el responsable del centro cuando éste sea capaz de justificarlo adecuadamente ante agentes externos. Si esto no fuera posible, se utilizarán los criterios 5.2 o 5.3.
 - 5.2. Criterio basado en el número de personas equivalentes que trabajan para cada actividad receptora de costes pendientes.
 - 5.3. Criterio basado en el coste ya asociado a cada actividad receptora”.
3. El reparto del coste de actividades auxiliares a centros auxiliares y reparto de actividades Directivas, Administrativas y Generales a otras actividades, para las que los apartados trigésimo segundo a trigésimo cuarto propone similar metodología, destacando el carácter “técnico” de las prestaciones auxiliares.
4. La distribución de coste de las actividades de organización a las actividades finalistas y asimiladas, para las que el apartado trigésimo quinto propone, por la propia naturaleza de estas actividades, su reparto sobre la base de coste acumulado.

En síntesis, se trata de fijar como referente la imputación directa de costes siempre que resulte posible efectuar las correspondientes mediciones en la organización y, en caso contrario, buscar el criterio que mejor refleje la relación causal entre consumos y actividad.

³⁵ Podrían utilizarse criterios como el tiempo de uso, órdenes de trabajo, número de equipos informáticos, kilómetros recorridos, toneladas procesadas, número de usuarios, número de prestaciones, número de terminales telefónicos, potencia instalada, número de copias impresas, número de equipos conectados, número de expedientes tramitados, etc.

³⁶ Criterios como los mencionados anteriormente cuando representen dicha relación causal: tiempo de uso, órdenes de trabajo, número de equipos informáticos, kilómetros recorridos, toneladas procesadas, número de usuarios, número de prestaciones, número de expedientes tramitados, etc.

Cuando esto no sea posible se introduce una categoría de prioridades para la aplicación de criterios subsidiarios:

- Criterio del gestor objetivable ante terceros.
- Personal equivalente
- Coste acumulado.

5.3.7. InFormes

Representan los outputs informativos del modelo que permiten culminar la meta de la contabilidad analítica orientada a la obtención del coste de los diferentes objetos de interés para la rendición de cuentas, al cumplimiento de objetivos de transparencia y a facilitar los procesos de toma de decisiones de los gestores públicos.

La delimitación de los agregados contables que estructuran el modelo de contabilidad analítica representa el ámbito en que se enmarcan las potencialidades informativas en las que se materializa la diversidad de objetos de coste considerados en el mismo (elementos de coste, elementos de ingreso, centros y actividades) y, por tanto, el propio conjunto de informes a desarrollar.

La contabilidad analítica es un sistema de información contable que, a partir de la base de un conjunto de características comunes, debe estar completamente adaptado al proceso productivo de cada entidad y que se orienta básicamente a generar información para la gestión que, por tanto, debe estar estructurada de manera que resulte útil a ésta, tanto respecto a lo que se refiere a su configuración y nivel de detalle y análisis, como respecto a un ámbito temporal por la necesidad de garantizar la relevancia de la información.

De acuerdo a tales planteamientos cabe pensar en dos tipos de informes claramente diferenciados:

- Los de carácter normalizado, desarrollados sobre la base de las correspondientes propuestas de normalización que pudiera impulsar la Junta de Andalucía, que deberían definir el contenido mínimo de la información periódica normalizada que las diversas entidades deban suministrar de manera pública a través de sus procesos de rendición de cuentas.
- Los de carácter complementario, que permitan explotar información generada por el modelo y personalizada a la realidad de cada entidad, que adquiera relevancia para la formulación de indicadores de gestión, la medida de la eficiencia, y los requerimientos de los gestores.

El modelo debe introducir, en consecuencia, y de acuerdo a lo indicado en anteriores epígrafes, el suficiente nivel de flexibilidad que permita el tratamiento de la información procesada para que el propio usuario pueda personalizar los informes que desee generar para la planificación, presupuestación, gestión y control de sus actividades, objetivo para el que es preciso generar las herramientas y estructura de bases de datos adecuada para su oportuno cumplimiento.

Además, en línea con lo señalado en el Documento de Principios Generales de Contabilidad Analítica de la IGAE, no cabe pensar que los informes numéricos, a pesar de constituir el núcleo de la información obtenida del modelo, constituyen en exclusiva el resultado final del proceso, sino que éstos deben

venir acompañados por informes descriptivos complementarios en los que se especifiquen las características de la información que contienen o aclaraciones sobre ésta, cuando sea preciso, para facilitar su comprensión e interpretación.

En consecuencia, en este apartado tratamos de describir modelos de informes tipo, a efectos de ofrecer una base de referencia a modo de guía para orientar los proyectos de personalización del modelo a las diferentes entidades que lo apliquen, al tiempo que, como hemos señalado, se ponga de manifiesto que resulta necesario que las aplicaciones informáticas utilizadas para la implantación de la contabilidad analítica y el proceso de los datos tratados, incorporen las funcionalidades necesarias para la necesaria flexibilización de los informes según los requerimientos concretos de cada gestor, así como su integración con herramientas de inteligencia institucional que posibiliten su adecuada explotación.

En consecuencia, cabría pensar en informes para las distintas estructuras del modelo:

- Elementos de coste
- Elementos de ingreso
- Centro de coste
- Actividades
- Márgenes

Junto a informes complementarios de criterios de reparto, conciliación, etc.

Tales informes deberían cumplir las especificaciones básicas fijadas en el Documento de Principios Generales de Contabilidad Analítica de la IGAE:

1. "La información se debe obtener para un período determinado.
2. En todos los casos se debería distinguir los importes reales de los estimados.
3. En todos los casos se debería distinguir los costes que se han ido incorporando según las fases de agregación.
4. En todos los casos se debe posibilitar la inclusión de costes acumulados además de los del período.
5. La información se obtendrá por cada una de las fases de agregación o reparto.
6. Se posibilitará la agregación en forma de árbol respecto a los niveles superiores tanto en Centros como en Elementos y Actividades, así como a cualquier nivel común".

A continuación, se desarrollan a modo de guía y ejemplo posibles modelos de informes por estructuras.

5.3.7.1. InFormes de elementos de coste

Se materializan en listados de los distintos elementos de coste considerados por el modelo. Pueden realizarse a partir de sus distintas tipologías, como se indicó en el apartado en que se trató esta estructura:

- su naturaleza (costes de personal, adquisición de bienes y servicios, etc.);
- su origen (costes procedentes de la ejecución de gastos de Entidad, costes procedentes de la ejecución de gastos de otros entes públicos, costes procedentes de cálculos internos);
- su incorporabilidad al proceso de cálculo de costes (cargas incorporables y cargas no incorporables);
- sus posibilidades de afectación a otros objetos de cálculo (costes directos y costes indirectos a centros, actividades u otros objetos de cálculo);
- su comportamiento ante cambios en el nivel de actividad o servicio (costes variables y costes fijos);

o por cualesquiera otros criterios que se consideren de interés; e incluir los importes en términos absolutos y/o relativos correspondientes a su valoración para el período de cálculo.

Deben confeccionarse, a partir de un nivel común para todas las entidades, y al nivel de desglose y con el detalle específico que corresponda a los consumos de cada entidad.

Con independencia de los informes estáticos cuya obtención pudiera planificarse tanto para la rendición normalizada de cuentas como para otros fines de gestión, resulta recomendable utilizar herramientas de inteligencia institucional que permitan la explotación de la información a través de informes dinámicos.

5.3.7.1.1. InFormes de elementos de coste por naturaleza

A título de ejemplo, en este primer tipo de informe se incluyen informes de elementos de coste por naturaleza al máximo nivel de desagregación y a un segundo nivel y tercer nivel, a partir del que podrían desarrollarse a mayores niveles de detalle, como ejemplo de su desarrollo. Para ulteriores informes sólo se presenta el nivel de máxima agregación, que podrá ser objeto de desarrollo de forma idéntica.

INFORME AL MÁXIMO NIVEL DE AGREGACIÓN

Código	Elemento de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		

INFORME AL SEGUNDO NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Elemento de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE PERSONAL		
	SUELDOS Y SALARIOS		
	INDEMNIZACIONES		
	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR		
	OTROS COSTES SOCIALES		
	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO		
	TRANSPORTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE MATERIALES DE REPROGRAFÍA E IMPRENTA		
	COSTE DE OTROS MATERIALES		
	ADQUISICIÓN DE BIENES DE INVERSIÓN		
	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS ENTIDADES		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL EJERCICIO		
	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES		
	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN		
	SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES		
	TRANSPORTES		
	SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES		
	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS		
	SUMINISTROS		
	COMUNICACIONES		
	COSTES DIVERSOS		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	TRIBUTOS ESTATALES		
	TRIBUTOS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS		
	TRIBUTOS DE LAS ENTIDADES LOCALES		
	COSTES CALCULADOS		
	AMORTIZACIONES		
	PREVISIÓN SOCIAL DE FUNCIONARIOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	INTERESES DE DEMORA		
	OTROS GASTOS FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		
	OTROS COSTES		

INFORME AL TERCER NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Elemento de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE PERSONAL		
	SUELDOS Y SALARIOS		
	SALARIO		
	TRIENIO		
	COMPLEMENTO ESPECÍFICO		
	COMPLEMENTO DESTINO		
	PAGA EXTRA		
	COMPLEMENTO PRODUCTIVIDAD		
	OTROS COMPLEMENTOS		
	INDEMNIZACIONES		
	JUBILACIÓN ANTICIPADA		
	INDEMNIZACIÓN CESE CONTRATO		
	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR		
	SEGURIDAD SOCIAL		
	COMPLEMENTO INCAPACIDAD TEMPORAL (IT)		
	OTROS COSTES SOCIALES		
	AYUDA ESCOLAR		
	AYUDA MÉDICA		
	OTROS COSTES SOCIALES		
	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO		
	DIETAS		
	LOCOMOCIÓN		
	TRANSPORTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE MATERIALES DE REPROGRAFÍA E IMPRENTA		
	COSTE DE OTROS MATERIALES		
	MATERIAL DE OFICINA ORDINARIO NO INVENTARIABLE		
	PRENSA, REVISTAS, LIBROS Y OTRAS PUBLICACIONES		
	MATERIAL INFORMÁTICO NO INVENTARIABLE		
	VESTUARIO		
	PRODUCTOS ALIMENTICIOS		
	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MATERIAL SANITARIO		
	ADQUISICIÓN DE BIENES DE INVERSIÓN		
	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS ENTIDADES		
	ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS		
	SERVICIOS DE RECAUDACIÓN		
	OTROS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS Y PROFESIONALES		

Código	Elemento de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL EJERCICIO		
	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES		
	EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES		
	MAQUINARIA, INSTALACIONES Y UTILLAJE		
	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN		
	INFRAESTRUCTURAS Y BIENES NATURALES		
	EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES		
	MAQUINARIA, INSTALACIONES TÉCNICAS Y UTILLAJE		
	ELEMENTOS DE TRANSPORTE		
	MOBILIARIO		
	EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN		
	SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES		
	ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS		
	OTROS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS Y PROFESIONALES		
	TRANSPORTES		
	SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES		
	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS		
	ATENCIÓNES PROTOCOLARIAS Y REPRESENTATIVAS		
	SUMINISTROS		
	ENERGÍA ELÉCTRICA		
	AGUA		
	GAS		
	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES		
	OTROS SUMINISTROS		
	COMUNICACIONES		
	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES		
	POSTALES		
	INFORMÁTICAS		
	COSTES DIVERSOS		
	PRIMAS DE SEGUROS DE EDIFICIOS		
	JURÍDICOS, CONTENCIOSOS		
	LIMPIEZA Y ASEO		
	SEGURIDAD		
	OTROS GASTOS DIVERSOS		

Código	Elemento de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE TRIBUTOS		
	TRIBUTOS ESTATALES		
	TRIBUTOS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS		
	TRIBUTOS DE LAS ENTIDADES LOCALES		
	COSTES CALCULADOS		
	AMORTIZACIONES		
	DE INMOVILIZADO MATERIAL		
	DE INMOVILIZADO INMATERIAL		
	PREVISIÓN SOCIAL DE FUNCIONARIOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	INTERESES DE DEMORA		
	OTROS GASTOS FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		
	A FUNDACIONES MUNICIPALES		
	A SOCIEDADES, ENTIDADES PÚBLICAS EMPRESARIALES, FUNDACIONES Y RESTO DE ENTES DEL SECTOR PÚBLICO		
	A ENTIDADES LOCALES		
	A EMPRESAS PRIVADAS		
	A FAMILIAS E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO		
	AL EXTERIOR		
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		
	A FAMILIAS E INSTITUCIONES SIN FINES DE LUCRO		
	OTROS COSTES		

5.3.7.1.2. Informes de elementos de coste por su origen

Código	Elemento de coste	Importe	%
	COSTES EXTERNOS		
	COSTES PROCEDENTES DE LA EJECUCIÓN DE GASTOS DE LA ENTIDAD		
	COSTES PROCEDENTES DE LA EJECUCIÓN DE GASTOS DE OTROS ENTES PÚBLICOS		
	COSTES CALCULADOS		

La estructura de los informes de elementos de coste para el resto de las clasificaciones apuntadas o cualesquiera otras tendrían una estructura similar, clasificando los consumos en función del criterio que se haya introducido para su clasificación.

5.3.7.1.3. InFormes de elementos de coste por su comportamiento

A continuación, se presenta, a título de ejemplo, informes incluyendo como eje analítico complementario a la naturaleza, el comportamiento del coste, fijo o variable respecto al nivel de actividad.

Cód	Elemento de coste	Total		Coste Variable		Coste Fijo	
		Importe	%	Importe	%	Importe	%
	COSTE DE PERSONAL						
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS						
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES						
	COSTE DE TRIBUTOS						
	COSTE CALCULADOS						
	COSTES FINANCIEROS						
	COSTE DE TRANSFERENCIAS						
	OTROS COSTES						
	COSTE DE PERSONAL						

5.3.7.1.4. InFormes de elementos de coste por sus posibilidades de imputación a objetos de coste -centros y actividades-

A continuación, se presenta, a título de ejemplo, informes incluyendo como eje analítico complementario a la naturaleza, la posibilidad de asignación de los consumos, directos o indirectos respecto a un determinado objeto de coste (centro o actividad).

Cód	Elemento de coste	Total		Costes Directos				Costes Indirectos				
				A centros		A actividades		A centros		A actividades		
		Imprt	%	Imp	%	Imp	%	Imp	%	Imp	%	
	COSTE DE PERSONAL											
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS											
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES											
	COSTE DE TRIBUTOS											
	COSTE CALCULADOS											
	COSTES FINANCIEROS											
	COSTE DE TRANSFERENCIAS											
	OTROS COSTES											
	COSTE DE PERSONAL											

Cabe, igualmente, la posibilidad de combinar la presentación de las distintas clasificaciones en varios o en un único listado, mediante la adición de columnas adicionales en las que incluir los importes –absolutos o relativos- de los montantes de las partidas correspondientes a cada elemento.

También resulta interesante la posibilidad de incluir en los informes sobre elementos información sobre los objetivos de coste receptores de los mismos y sobre los mecanismos para su imputación. Es decir, indicar, junto a cada elemento, el criterio de reparto que se está aplicando y la actividad y/o centro sobre el que se repercute su consumo.

Cód	Elemento de coste	Centro		Actividad		Total		Criterio reparto
		Importe	%	Importe	%	Imp	%	
	COSTE DE PERSONAL							
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS							
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES							
	COSTE DE TRIBUTOS							
	COSTE CALCULADOS							
	COSTES FINANCIEROS							
	COSTE DE TRANSFERENCIAS							
	OTROS COSTES							
	COSTE DE PERSONAL							

5.3.7.2. InFormes de elementos de ingreso

Se materializan en listados de los distintos elementos de ingreso considerados por el modelo. Pueden realizarse a partir de sus distintas tipologías, como se indicó en el apartado en que se trató esta estructura:

- su naturaleza (impuestos directos, impuestos indirectos, tasas y precios públicos, ...).
- su relación con las actividades (ingresos relacionados con actividades, ingresos no relacionados con actividades).

o por cualesquiera otros criterios que se consideren de interés; e incluir los importes en términos absolutos y/o relativos correspondientes a su valoración para el período de cálculo.

Deben confeccionarse, a partir de un nivel común para todas las entidades, y al nivel de desglose y con el detalle específico que corresponda a los ingresos de cada entidad.

Con independencia de los informes estáticos cuya obtención pudiera planificarse tanto para la rendición normalizada de cuentas como para otros fines de gestión, resulta recomendable utilizar herramientas de inteligencia institucional que permitan la explotación de la información a través de informes dinámicos.

5.3.7.2.1. Informes de ingreso por naturaleza

Código	Elemento de ingreso	IMPORTE	%
	IMPUESTOS DIRECTOS		
	IMPUESTOS INDIRECTOS		
	TASAS, PRECIOS PÚBLICOS Y OTROS INGRESOS		
	TRANSFERENCIAS CORRIENTES		
	INGRESOS PATRIMONIALES		
	ENAJENACIÓN DE INVERSIONES REALES		
	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL		

5.3.7.2.2. Informes de ingreso por su relación con las actividades

Código	Elemento de ingreso	IMPORTE	%
	INGRESOS RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES		
	INGRESOS NO RELACIONADOS CON LAS ACTIVIDADES		

5.3.7.3. Informes de centros de coste

Se concretan en listados de los centros de coste identificados en el modelo de contabilidad analítica.

Al igual que en los casos anteriores deben elaborarse partiendo de los criterios de clasificación utilizados:

- Características y participación del centro en el proceso de formación del coste (principales, auxiliares, de dirección y administración, anexos y mixtos -comunes para todas las entidades-).
- Función y naturaleza de sus actividades (específicos de acuerdo al proceso productivo y organización de cada entidad -ejemplo: puertos y áreas logísticas en la Agencia de Puertos).

Por otra parte, dado que, al contrario de los elementos de coste o ingreso, los centros constituyen agregados cuyos valores se determinan a través de un proceso de imputación, localización y asignación de los consumos realizados por éstos, los informes elaborados pueden efectuarse:

- Sobre los valores totales de cada uno de ellos,
- Con el desglose de la composición de los distintos elementos, según su naturaleza, que integran su coste.
- Con el detalle de la formación del coste de los centros por los consumos externos e internos efectuados (procedente de actividades auxiliares).

Seguidamente, se presentan, a título de ejemplo, modelos de estos tipos de informes. En el primero de los casos, como hicimos a propósito de centros, se desarrollan hasta tres niveles de desagregación y para el resto sólo al máximo nivel de desagregación, llevándose ésta a cabo de forma idéntica.

5.3.7.3.1. Informe de costes totales de los centros

INFORMES DE COSTES TOTALES DE CENTROS AL MÁXIMO NIVEL DE AGREGACIÓN

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
	CENTROS AUXILIARES		
	CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
	CENTROS MIXTOS		

INFORME DE COSTES TOTALES DE CENTROS AL SEGUNDO NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	...		
	CENTROS AUXILIARES		
	CENTRO AUXILIAR 1		
	CENTRO AUXILIAR 2		
	...		
	CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	...		
	CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2		
	...		
	CENTROS MIXTOS		
	CENTRO MIXTO 1		
	CENTRO MIXTO 2		
	...		

INFORME DE COSTES TOTALES DE CENTROS AL TERCER NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	SUBCENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1.1		
	...		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	SUBCENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2.1		
	...		
	CENTROS AUXILIARES		
	CENTRO AUXILIAR 1		
	SUBCENTRO AUXILIAR 1.1		
	...		
	CENTRO AUXILIAR 2		
	SUBCENTRO AUXILIAR 2.1		
	...		
	CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	SUBCENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1.1		
	...		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	SUBCENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2.1		
	...		
	CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1		
	SUBCENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1.1		
	...		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2		
	SUBCENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2.1		
	...		
	CENTROS MIXTOS		
	CENTRO MIXTO 1		
	SUBCENTRO MIXTO 1.1		
	...		
	CENTRO MIXTO 2		
	SUBCENTRO MIXTO 2.1		
	...		

5.3.7.3.2. Informes de centros de coste con desglose de detalle por la naturaleza de los elementos que integran su coste

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	CENTROS AUXILIARES		
	CENTRO AUXILIAR 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	CENTRO AUXILIAR 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		

Código	Centro de coste	IMPORTE	%
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	CENTROS MIXTOS		
	CENTRO MIXTO 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	CENTRO MIXTO 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		

5.3.7.3.3. Informes de centros de coste con detalle de la Formación del coste

Centro de Coste: C000 – CENTRO X

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes de personal				
Sueldos y Salarios				
Indemnizaciones				
Cotizaciones Sociales a Cargo del Empleador				
Otros Costes Sociales				
Indemnizaciones por Razón del Servicio				
Transporte de Personal				
Adquisición De Bienes y Servicios				
Coste de Materiales de Reprografía e Imprenta				
Coste de Otros Materiales				
Adquisición de Bienes de Inversión				
Trabajos Realizados por Otras Entidades				
Servicios Exteriores				
Costes de Investigación y Desarrollo del Ejercicio				
Arrendamientos y Cánones				
Reparaciones y Conservación				
Servicios de Profesionales Independientes				
Transportes				
Servicios Bancarios y Similares				
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas				
Suministros				
Comunicaciones				
Costes Diversos				
Costes de Tributos				
Tributos Estatales				
Tributos de las Comunidades Autónomas				
Tributos de las Entidades Locales				

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes Calculados				
De Inmovilizado Material				
De Inmovilizado Inmaterial				
Costes Financieros				
Intereses de Demora				
Otros Gastos Financieros				
Costes de Transferencias				
Transferencias Corrientes				
Transferencias de Capital				
Otros costes				
Total Coste Directo / Indirecto	Σ	Σ	Σ	Σ
Centros / Actividades Prestadores de Costes				
C00 - CENTRO 1				
C01 - CENTRO 2				
...				
Total Costes Centros de Nivel Superior	Σ	Σ		
A200 – ACTIVIDAD AUXILIAR 1				
A201 – ACTIVIDAD AUXILIAR 2				
A202 – ACTIVIDAD AUXILIAR 3				
...				
Total Costes Actividades Auxiliares	Σ	Σ		
Total Costes Nivel Superior y Auxiliares	Costes Centros de Nivel Superior + Costes Actividades Auxiliares			
Total Costes	Total Coste Directo/Indirecto + Costes Centros de Nivel Superior + Costes Actividades Auxiliares			

5.3.7.3.4. Informes de costes de centros con detalle del coste de las actividades que desarrollan

Código	Centro de coste/Actividad	IMPORTE	%
	CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	...		
	CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 3		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 4		
	...		
	CENTROS AUXILIARES		
	CENTRO AUXILIAR 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2		
	...		
	CENTRO AUXILIAR 2		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 3		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 4		
	...		
	CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	...		
	CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 3		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 4		
	...		
	CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2		
	...		

Código	Centro de coste/Actividad	IMPORTE	%
	CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 3		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 4		
	...		
	CENTROS MIXTOS		
	CENTRO MIXTO 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	...		
	CENTRO MIXTO 2		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	...		

5.3.7.4. InFormes de coste de actividades

Se concretan en listados de las actividades identificadas en el modelo de contabilidad analítica.

Al igual que en los casos anteriores deben elaborarse partiendo de los criterios de clasificación utilizados:

- Características y participación de la actividad en el proceso de formación del coste (finalistas, auxiliares, de dirección y administración, anexas, T.R.O.P.I y Organización -comunes para todas las entidades-).
- Naturaleza de sus actividades (específica de acuerdo al proceso productivo y organización de cada entidad -ejemplo: Servicios portuarios prestados a la actividad pesquera o Servicios portuarios prestados a la flota deportiva, en la Agencia de Puertos).

Por otra parte, al igual que los centros, constituyen agregados cuyos valores se determinan a través de un proceso de imputación y asignación de los consumos realizados por las actividades. Por tanto, los informes elaborados pueden efectuarse:

- Sobre los valores totales de cada uno de ellas,
- Con el desglose de la composición de los distintos elementos, según su naturaleza, que integran su coste.
- Con el detalle de la formación del coste de las actividades de acuerdo al proceso productivo.

Seguidamente, se presentan, a título de ejemplo, modelos de estos tipos de informes. En el primero de los casos, como hicimos a propósito de centros, se desarrollan hasta tres niveles de desagregación y para el resto sólo al máximo nivel de desagregación, llevándose ésta a cabo de forma idéntica.

5.3.7.4.1. Informes de coste total de las actividades**INFORME AL MÁXIMO NIVEL DE AGREGACIÓN**

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES FINALISTAS O PRINCIPALES		
	ACTIVIDADES AUXILIARES		
	ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN		

INFORME AL SEGUNDO NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES FINALISTAS O PRINCIPALES		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	...		
	ACTIVIDADES AUXILIARES		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2		
	...		
	ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	...		
	ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2		
	...		

INFORME AL TERCER NIVEL DE DESAGREGACIÓN

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES FINALISTAS O PRINCIPALES		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2.1		
	...		

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES ANEXAS		
	ACTIVIDAD ANEXA 1		
	ACTIVIDAD ANEXA 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD ANEXA 2		
	ACTIVIDAD ANEXA 2.1		
	...		
	ACTIVIDADES T.R.O.P.I.		
	ACTIVIDAD T.R.O.P.I. 1		
	ACTIVIDAD T.R.O.P.I. 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD T.R.O.P.I. 2		
	ACTIVIDAD T.R.O.P.I. 2.1		
	...		
	ACTIVIDADES AUXILIARES		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2.1		
	...		
	ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2.1		
	...		
	ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1.1		
	...		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2.1		
	...		

5.3.7.4.2. Informes de coste de las actividades con el desglose de detalle de la composición de elementos de coste, según su naturaleza, que integran su coste

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES FINALISTAS O PRINCIPALES		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	ACTIVIDADES AUXILIARES		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		

Código	Actividad	IMPORTE	%
	ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		
	ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2		
	COSTE DE PERSONAL		
	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS		
	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES		
	COSTE DE TRIBUTOS		
	COSTE CALCULADOS		
	COSTES FINANCIEROS		
	COSTE DE TRANSFERENCIAS		
	OTROS COSTES		
	...		

5.3.7.4.3. Informes con el detalle de la Formación del coste de las actividades de acuerdo al proceso productivo

ACTIVIDADES FINALISTAS

Actividad: A00X – ACTIVIDAD X

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes de personal				
Sueldos y Salarios				
Indemnizaciones				
Cotizaciones Sociales a Cargo del Empleador				
Otros Costes Sociales				
Indemnizaciones por Razón del Servicio				
Transporte de Personal				
Adquisición De Bienes y Servicios				
Coste de Materiales de Reprografía e Imprenta				
Coste de Otros Materiales				
Adquisición de Bienes de Inversión				
Trabajos Realizados por Otras Entidades				
Servicios Exteriores				
Costes de Investigación y Desarrollo del Ejercicio				
Arrendamientos y Cánones				
Reparaciones y Conservación				
Servicios de Profesionales Independientes				
Transportes				
Servicios Bancarios y Similares				
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas				
Suministros				
Comunicaciones				
Costes Diversos				
Costes de Tributos				
Tributos Estatales				
Tributos de las Comunidades Autónomas				
Tributos de las Entidades Locales				
Costes Calculados				
De Inmovilizado Material				
De Inmovilizado Inmaterial				
Costes Financieros				
Intereses de Demora				
Otros Gastos Financieros				

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes de Transferencias				
Transferencias Corrientes				
Transferencias de Capital				
Otros costes				
Total Coste Directo / Indirecto	Σ	Σ	Σ	Σ
Centros / Actividades Prestadores de Costes				
A01 - ACTIVIDAD 1				
A02 - ACTIVIDAD 2				
A03 - ACTIVIDAD 3				
...				
Total Costes Actividades Nivel Superior	Σ	Σ		
C01 - CENTRO 1				
C02 - CENTRO 2				
C03 - CENTRO 3				
...				
Total Costes Pendientes	Σ	Σ		
C004 – CENTRO 4				
C005 – CENTRO 5				
...				
Total Costes Procedentes de Actividades Auxiliares	Σ	Σ		
Total Costes Operativos			Actividades Nivel Superior + Costes Pendientes + Costes Procedentes de Actividades Auxiliares	
A100 – ACTIVIDAD DAG 1				
A101 – ACTIVIDAD DAG 2				
...				
Total Costes Procedentes de Actividades DAG	Σ	Σ		
A301 – ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1				
A302 – ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2				
...				
Total Costes Procedentes de Actividades Organización	Σ	Σ		
Total Costes Procedentes de Actividades Anexas				
Total Costes de Estructura			Costes Procedentes de Actividades DAG + Costes Procedentes de Actividades Organización	
Total Costes			Coste Directo/Indirecto + Actividades Nivel Superior + Costes Pendientes + Costes Procedentes de Actividades Auxiliares + Costes Procedentes de Actividades DAG + Costes Procedentes de Actividades Organización	

ACTIVIDADES DIRECTIVAS, ADMINISTRATIVAS Y GENERALES**Actividad: A10Y – ACTIVIDAD Y**

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes de personal				
Sueldos y Salarios				
Indemnizaciones				
Cotizaciones Sociales a Cargo del Empleador				
Otros Costes Sociales				
Indemnizaciones por Razón del Servicio				
Transporte de Personal				
Adquisición De Bienes y Servicios				
Coste de Materiales de Reprografía e Imprenta				
Coste de Otros Materiales				
Adquisición de Bienes de Inversión				
Trabajos Realizados por Otras Entidades				
Servicios Exteriores				
Costes de Investigación y Desarrollo del Ejercicio				
Arrendamientos y Cánones				
Reparaciones y Conservación				
Servicios de Profesionales Independientes				
Transportes				
Servicios Bancarios y Similares				
Publicidad, Propaganda y Relaciones Públicas				
Suministros				
Comunicaciones				
Costes Diversos				
Costes de Tributos				
Tributos Estatales				
Tributos de las Comunidades Autónomas				
Tributos de las Entidades Locales				
Costes Calculados				
De Inmovilizado Material				
De Inmovilizado Inmaterial				

Elementos de Costes	COSTE		COSTE TOTAL	
	Importe	%	Importe	%
Costes Financieros				
Intereses de Demora				
Otros Gastos Financieros				
Costes de Transferencias				
Transferencias Corrientes				
Transferencias de Capital				
Otros costes				
Total Coste Directo / Indirecto	Σ	Σ	Σ	Σ
Centros / Actividades Prestadores de Costes				
A11 - ACTIVIDAD 9				
A12 - ACTIVIDAD 10				
A13 - ACTIVIDAD 11				
...				
Total Costes Actividades Nivel Superior	Σ	Σ		
C01 - CENTRO 1				
C02 - CENTRO 2				
C03 - CENTRO 3				
...				
Total Costes Pendientes	Σ	Σ		
C004 – CENTRO 4				
C005 – CENTRO 5				
...				
Total Costes Procedentes de Actividades Auxiliares	Σ	Σ		
Total Costes Operativos/Totales			Actividades Nivel Superior + Costes Pendientes + Costes Procedentes de Actividades Auxiliares	

5.3.7.5. InFormes de márgenes de cobertura

Se materializan en listados de márgenes o diferencias entre los costes asignados a las actividades y los ingresos relacionados con éstas.

Del conjunto completo de las actividades, tan sólo algunas –finalistas y anexas- se concretan en prestaciones finales identificables con servicios ofertados a usuarios externos y, por tanto, en objetivos de coste cuya comparación con los ingresos que son capaces de generar, determinen los correspondientes márgenes analíticos de cobertura.

ACTIVIDADES	Coste Total Actividad	Ingresos	Margen	% Cobertura
ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 1				
ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 2				
ACTIVIDAD FINALISTA O PRINCIPAL 3				
...				
TOTAL	SUMATORIO	SUMATORIO	INGRESOS - COSTE TOTAL ACTIVIDAD	INGRESOS / COSTE TOTAL ACTIVIDAD

5.3.7.6. InFormes de criterios de reparto e imputación

Se desarrollan como listados del conjunto de criterios de reparto e imputación utilizados por el modelo. Dado que se utilizan a tres niveles:

- Para la localización y distribución del coste de los elementos en centros y actividades.
- Para el reparto de los costes de los centros entre las actividades en ellos realizadas.
- Para la imputación del coste de las actividades auxiliares; de dirección y administración funcional y general; y de organización, a las actividades receptoras de sus costes.

Cabe pensar en cuatro tipos de informes de criterios:

- Inventario completo no relacionado de criterios de reparto
- Inventario de criterios de reparto por elementos de coste
- Inventario de criterios de reparto por centros de coste
- Inventario de criterios de reparto por actividades

5.3.7.6.1. Inventario completo no relacionado de criterios de reparto

Se trata de un listado de la totalidad de los criterios de reparto utilizados sin establece relaciones ni con los elementos, centros o actividades con los que se han aplicado.

Código	Criterios de reparto
	Criterio 1
	...

5.3.7.6.2. Inventario de criterios de reparto por elementos de coste

Se trata de listados en los que para cada elemento de coste se indica el criterio utilizado para su distribución.

Código	Elemento de coste	Criterio de reparto
	COSTE DE PERSONAL	
	Elemento de coste de personal 1	Criterio de reparto

	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	
	Elemento de coste de adquisición de bienes y servicios 1	Criterio de reparto

	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES	
	Elemento de coste de servicios exteriores 1	Criterio de reparto

	COSTE DE TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES	
	Elemento de coste de transferencias y subvenciones 1	Criterio de reparto

	COSTE DE TRIBUTOS	
	Elemento de coste de tributos 1	Criterio de reparto

	COSTES CALCULADOS	
	Elemento de coste calculado 1	Criterio de reparto

	COSTES FINANCIEROS	
	Elemento de coste financiero 1	Criterio de reparto

5.3.7.6.3. Inventario de criterios de reparto por centros de coste

Se trata de listados en los que, para cada centro de coste, al máximo nivel de desagregación, se indica el criterio utilizado para su distribución a las actividades.

Código	Centro de coste	Criterio de reparto
CENTROS FINALISTAS O PRINCIPALES		
CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1		
	SUBCENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2		
	SUBCENTRO FINALISTA O PRINCIPAL 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTROS AUXILIARES		
CENTRO AUXILIAR 1		
	SUBCENTRO AUXILIAR 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTRO AUXILIAR 2		
	SUBCENTRO AUXILIAR 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTROS DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	SUBCENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	SUBCENTRO DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTROS AGRUPACIONES DE COSTE		
CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1		
	SUBCENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
CENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2		
	SUBCENTRO AGRUPACIONES DE COSTE 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto

5.3.7.6.4. Inventario de criterios de reparto por actividades

Se trata de listados en los que para las actividades que ceden sus costes (auxiliares; de dirección y administración; y de organización), al máximo nivel de desagregación, se indica el criterio utilizado para su distribución.

Código	Actividad	Criterio de reparto
ACTIVIDADES AUXILIARES		
ACTIVIDAD AUXILIAR 1		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
ACTIVIDAD AUXILIAR 2		
	ACTIVIDAD AUXILIAR 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN		
ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2		
	ACTIVIDAD DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
ACTIVIDADES ORGANIZACIÓN		
ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 1.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto
ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2		
	ACTIVIDAD ORGANIZACIÓN 2.1	Criterio de reparto
	...	Criterio de reparto

5.3.7.7. InFormes de conciliación

Como hemos tenido ocasión de señalar en anteriores páginas, la estructura de los datos procesados por el sistema de contabilidad analítica está condicionada por su relación con el sistema informativo económico de la entidad, caracterizado por una delimitación formal de la contabilidad analítica respecto a la contabilidad financiera, junto con el desarrollo, paralelo a dicho sistema patrimonial, del sistema presupuestario.

En consecuencia, en la medida en que pueden existir diferencias importantes entre los datos procesados y resultados obtenidos por tales sistemas contables, resulta preciso que el modelo explique y presente tales discrepancias poniendo de manifiesto la disparidad de los criterios y metodología empleadas.

De esta forma, el conjunto de informes resultantes de la explotación informativa del sistema se completa con los de conciliación, en los que se presentan las discrepancias entre costes, gastos e ingresos en las contabilidades analítica, financiera y presupuestaria.

5.3.7.7.1. INFORME CONCILIACIÓN ELEMENTOS DE COSTE

Elemento de coste Contabilidad analítica	Elemento de gasto Contabilidad financiera Cuenta PGCP	Elemento de gasto Contabilidad presupuestaria Concepto/subconcepto clasificación económica del presupuesto de gastos

5.3.7.7.2. INFORME CONCILIACIÓN ELEMENTOS DE INGRESO

Elemento de ingreso Contabilidad analítica	Elemento de ingreso Contabilidad financiera Cuenta PGCP	Elemento de ingreso Contabilidad presupuestaria Concepto/subconcepto clasificación económica del presupuesto de ingresos

5.3.7.8. Reglas de normalización

Como se ha indicado anteriormente, para desarrollar e impulsar la implantación de modelos de contabilidad analítica en el conjunto de entidades que comprende el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía, resulta de gran interés facilitar la interpretación de los componentes y funcionamiento del modelo, anteriormente descritos y, sobre todo, garantizar la necesaria homogeneidad de los mecanismos de formación de costes y márgenes y de los criterios aplicados en el mismo.

A tales efectos, resulta aconsejable definir un conjunto de reglas que deben aplicarse para la implantación y personalización del modelo a las diversas entidades objeto del estudio para la consecución de los objetivos que se le encomiendan.

Obviamente, este trabajo de investigación no pretende ser un texto normalizador y, por tanto, escapa a los objetivos del mismo llevar a cabo este cometido. Por el contrario, nuestro propósito es tan sólo efectuar un conjunto de recomendaciones que faciliten a la Intervención General de la Junta de Andalucía formular propuestas de normalización, que se incluyen en el apartado de recomendaciones del estudio.

6. Propuesta de procedimiento para el diseño de indicadores de gestión

En función de los resultados mostrados por las encuestas realizadas así como del análisis empírico de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía y de Agencia de Medio Ambiente y Agua de Andalucía, y sobre la base de los fundamentos y avances obtenidos en trabajos académicos y experiencias prácticas de proyectos desarrollados por los miembros del equipo de trabajo, para responder a los objetivos del presente Proyecto a continuación planteamos una Propuesta Metodológica que, dotada de la razonable viabilidad y eficacia probada, permitiría diseñar indicadores para evaluar la eficacia y la eficiencia de los servicios prestados por la Junta de Andalucía, mediante las siguientes fases sucesivas.

Considerando la pluralidad de entidades integrantes de la Administración de la Junta de Andalucía, plantearemos las fases metodológicas y su explicación partiendo de una Entidad, denominada X, a la que habría de aplicarse la metodología propuesta. En todo caso, un elemento esencial e imprescindible es la participación activa de los gestores, técnicos y responsables en todas y cada una de las cuatro fases.

- Fase 1. Selección de los servicios e identificación de las actividades de desarrollo de los mismos.
- Fase 2. Asignación de pesos específicos a cada una de las actividades identificadas.
- Fase 3. Diseño y formalización de cuadros de indicadores de gestión para cada una de las actividades.
- Fase 4. Discusión y análisis de los indicadores definidos.
- Fase 5. Selección de un conjunto de indicadores de gestión para los servicios seleccionados.

En la Fase 1, para el correcto desarrollo de las fases posteriores, consiste en seleccionar, inequívocamente, aquello que se desea medir, puesto que el desconocimiento de la realidad objeto de medición convierte en inviable cualquier tarea de captación de datos. Cuanto más detallada sea la descripción de los servicios, prestaciones y actividades que la entidad realiza, más precisión podrá lograrse en la construcción de herramientas para medir los resultados de la gestión.

Normalmente, el funcionamiento real de una entidad pública se basa en la ejecución de actividades que, llevadas a cabo en virtud de sus competencias y funciones, desembocan en la obtención de outputs y prestaciones finalistas que intentaremos medir y evaluar.

Así, para el diseño de indicadores de gestión las actividades de la entidad pública deben concebirse como todas aquellas actuaciones que consisten en acciones o intervenciones orientadas hacia la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos y/o hacia la cobertura de sus necesidades y demandas, que pueden materializarse tanto en prestaciones de servicios como en entregas de bienes materiales e inventariables.

A efectos prácticos, la identificación de las actividades podría basarse en el estudio de fuentes como las siguientes:

- a) normas legales reguladoras de las prestaciones de los servicios públicos de que se trate;
- b) manuales de funcionamiento de los servicios;
- c) relación de puestos de trabajo del organismo;
- d) memorias técnicas elaboradas por los responsables de los servicios;
- e) folletos de publicidad divulgados por la entidad para expresar la oferta de servicios a los ciudadanos; y
- f) entrevistas con el personal técnico encargado de la ejecución material de las prestaciones.

Pasando a la Fase 2, en una entidad pública la fijación de un listado de actividades con un número determinado, no implica, ni mucho menos, que todas ellas ostenten la misma trascendencia en el marco de la gestión global de la misma. En el proceso de diseño de un sistema de indicadores de gestión, ha de prestarse una mayor atención a aquellas actividades que sean consideradas más trascendentales en el conjunto de la gestión global de la entidad.

Las actividades que presenten una mayor importancia necesitan más indicadores y, seguramente, más sofisticados, que aquellas otras cuyo peso específico sea menor o, en términos relativos, más pequeño que otro grupo de actividades consideradas principales. Al igual que en la fase anterior, esta idea implica la necesidad de solventar otra cuestión, como es la forma de medir la "importancia" o trascendencia de una actividad en el marco de la gestión global de una entidad pública, para lo que no existe un criterio único, sino que pueden emplearse varios.

En una Entidad determinada, proponemos valorar el peso específico de las actividades en función de algunos criterios, entre los que destacan los siguientes:

- a) Número de usuarios que se benefician regularmente de los resultados de cada tipo de actividad, esto es, de las prestaciones de servicios y/o entregas de bienes en las que la misma se articula, puesto que a más beneficiarios más trascendente resultará la prestación de la actividad para la entidad.
- b) Cuantía de los costes incurridos como consecuencia de la ejecución de cada una de las clases de actividades, según un enfoque del coste completo o full cost, aplicando procedimientos de cálculo generalmente aceptados. Lógicamente, cuando los costes son más elevados, la relevancia de la actividad es también mayor.
- c) Número de personas que, trabajando al servicio de la entidad, emplean su tiempo en cada tipo de actividad que la misma realiza. La razón de ser de este criterio se encuentra en la incidencia del factor mano de obra en la determinación de los costes totales, por lo que existe una clara relación entre esta variable y la anterior.

- d) Número de horas-hombre dedicadas a cada clase de actividad de la entidad pública, por los mismos motivos que los indicados en el criterio anterior.
- e) Cuando resulte posible exigir tasa o precio público, importe de los ingresos recibidos de los ciudadanos a consecuencia de cada una de las actividades que se ejecutan en la misma.

En la Fase 3, mediante la participación activa de los gestores y técnicos responsables de cada actividad, se deben definir, actividad por actividad, aquellos indicadores de gestión que nos permitan evaluar la gestión individual de las actividades, bien entendido que debe tenerse siempre presente que el número de indicadores a diseñar para cada actividad dependerá, fundamentalmente, del peso específico que, producto de las puntuaciones asignadas, tengan las diferentes actividades.

Las actividades en las que han de diseñarse indicadores más precisos son aquéllas con mayor importancia, mientras que para aquellas otras con baja trascendencia puede resultar válido un número más reducido de indicadores o bien indicadores más simples. Todos los indicadores que se diseñen deben cumplir una serie de requisitos que, definiendo su perfil más idóneo, garantizarían razonablemente la bondad de su contenido informativo y, por ende, la continuidad de su aplicación en la Entidad de que se trate.

En relación con las propiedades exigibles a los indicadores, como ya adelantábamos, debe ponerse especial atención en diseñar indicadores que resulten operativos y aplicables, para lo que, en algunos casos, puede ser aconsejable sacrificar algunas características consideradas óptimas, en beneficio de la utilidad real de estos instrumentos de evaluación de la gestión.

Entre las características definidas como óptimas para los indicadores de gestión, proponemos dar prevalencia a dos de ellas, por entender que su repercusión en la aplicabilidad práctica de los indicadores es determinante, las cuales 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 el epígrafe tercero, puesto que no es una característica propiamente dicha. Su cumplimiento implicaría reunir los requisitos de fiabilidad, relevancia, objetividad, imputabilidad, oportunidad, y operatividad.
2. Factibilidad de cálculo, que es la posibilidad para la entidad pública de asignar valores al indicador con los sistemas de información económica actualmente disponibles.

Respecto a la Fase 4, una vez diseñados los indicadores con la participación de los gestores y técnicos, debe seleccionarse la técnica a seguir para validar los indicadores, para lo que proponemos la denominada Técnica de Grupo Nominal. Esta técnica se basa en plasmar desde el principio, por escrito, qué es lo que se pide a los participantes, y en que éstos, también por escrito, reflejen sus ideas de manera independiente y sin comunicación alguna entre ellos, procediendo posteriormente a la discusión de las mismas.

Proponemos que cada uno de los intervinientes valore, de cero (valor mínimo) a diez (valor máximo) la representatividad, mientras que la factibilidad de cálculo sea presentada como una variable dicotómica, es decir, que los participantes pueden responder que sí o, alternativamente, que no pueden cuantificar los indicadores.

En función de las peculiaridades de cada Entidad, debería admitirse que todos los participantes puedan realizar modificaciones a la lista de indicadores previamente elaborada, pudiendo surgir, entonces, cambios importantes, como la inclusión de nuevos indicadores, la reformulación de algunos o, incluso, la eliminación de otros previamente considerados.

Así, obtenida la valoración por todos y cada uno de los intervinientes en el proceso, abordamos la discusión de aquellos indicadores en los que la puntuación asignada, para la representatividad y para la factibilidad de cálculo, sea más divergente, es decir, en los que exista mayor grado de heterogeneidad en las valoraciones.

Como producto de este intercambio de ideas, permitimos a los participantes en la reunión que modifiquen las valoraciones inicialmente asignadas, que añadan nuevos indicadores o que eliminen algunos de los ya existentes, terminando así la mencionada técnica del grupo nominal con una batería de indicadores razonablemente consensuada entre los miembros del grupo de trabajo.

Por último, en la Fase 5 tras discutir y, en su caso, validar los indicadores seleccionados en función de su representatividad y factibilidad de cálculo, proponemos diferenciar dos grupos:

- Indicadores que gozan de un grado de consenso muy alto entre los participantes, tanto respecto a su representatividad como respecto a su factibilidad de cálculo.
- Indicadores que no cuentan con un grado alto de respaldo de los participantes en el proceso, bien respecto de una de las dos cualidades, bien respecto de las dos.

Los indicadores pertenecientes al primer grupo deben seleccionarse, sin más, para la batería definitiva, toda vez que son apropiados para medir la realidad y, al mismo tiempo, pueden calcularse de manera razonablemente exacta con los medios disponibles.

Sin embargo, debe adoptarse una decisión sobre aquellos indicadores que no cuentan con ese grado de aceptación entre los intervinientes en el proceso, puesto que se plantean dos alternativas, como son la inclusión en la batería definitiva de indicadores o la exclusión definitiva de la misma.

Para tratar este problema, podemos adoptar dos enfoques. El primero consistiría en aplicar la metodología de forma estricta, es decir, prescindir de incluir los indicadores del segundo grupo, por entender que si no reúnen el 100% de aceptación no resultan adecuados para evaluar la gestión de las entidades públicas. Una segunda opción, que juzgamos más apropiada, permitiría la inclusión de algunos indicadores del segundo grupo, aplicando así la metodología de una forma flexible.

Si se adopta esta segunda opción, debe fijarse el Umbral de Significación, es decir, aquel porcentaje de aceptación que debe tener un indicador, aún sin contar con el apoyo del 100% de los participantes, para ser incluido en la batería definitiva. Así, podrían elegirse todos aquellos indicadores que cumplan, simultáneamente, las dos condiciones siguientes:

- Recibir el respaldo del 100% de los participantes en una de las dos cualidades, la representatividad o la factibilidad de cálculo.
- Reunir la opinión favorable de un porcentaje mínimo -generalmente 2/3- respecto de la otra cualidad.

7. Resultados del análisis empírico sobre las actividades en la Agencia Pública Puertos de Andalucía

7.1. Introducción y planteamiento del estudio

La Agencia Pública de Puertos de Andalucía es una entidad de derecho público adscrita a la Consejería de Fomento y Vivienda, competente para el desarrollo y aplicación de la política portuaria y la relativa a las áreas de transporte de mercancías del Gobierno de la Junta de Andalucía.

La Junta de Andalucía, a tenor del artículo 64 de su Estatuto de Autonomía, asume las competencias en materia de puertos que no tengan la calificación legal de interés general del Estado, así como los Centros de transporte, logística y distribución localizados en Andalucía.

Esta Entidad fue inicialmente creada como Empresa Pública de Puertos de Andalucía por la disposición adicional décima de la Ley 3/1991, de 28 de Diciembre, del Presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 1992, y constituida mediante el Decreto 126/1992 de 14 de julio del Consejo de Gobierno, con competencias el sistema portuario de Andalucía.

La Ley 5/2001, de 4 de junio, que regula las áreas de transporte de mercancías en la Comunidad Autónoma de Andalucía, contempló la ampliación del objeto social de esta entidad a la gestión de las referidas áreas. A tal efecto, sus Estatutos fueron modificados mediante el Decreto 235/2001, de 16 de octubre, del Consejo de Gobierno.

La Ley 21/2007, de 18 de diciembre, de Régimen Jurídico y Económico de los Puertos de Andalucía ha cambiado su denominación a la actual de Agencia Pública de Puertos de Andalucía, a la que atribuye, junto con el Consejo de Gobierno, y la Consejería competente en materia de puertos, actualmente la Consejería de Fomento y Vivienda, las competencias de la Comunidad Autónoma en materia de puertos, y que con dichos órganos constituye la Administración del Sistema Portuario de Andalucía.

El artículo 6 de la citada Ley 21/2007, señala las siguientes competencias de la Agencia en materia de puertos:

- a) El otorgamiento, modificación o extinción de licencias, autorizaciones y concesiones de dominio público portuario en los puertos de gestión directa.
- b) La modificación no sustantiva de las concesiones de obras públicas en materia portuaria.

- c) La redacción y participación en la tramitación de los planes especiales de ordenación de los puertos.
- d) La gestión, liquidación y recaudación en período voluntario de las tasas portuarias.
- e) Las revisiones de tasas, excepto las que se correspondan con las concesiones de obras públicas en los puertos de gestión indirecta, previo informe favorable de la Consejería competente en materia de tributos.
- f) Auxiliar a la Consejería competente en materia de puertos en el ejercicio de la potestad de inspección y llevar a cabo las tareas de vigilancia con relación a los servicios, operaciones, ocupaciones y actividades en general que se desarrollen en los puertos, cualquiera que sea el régimen de uso del espacio portuario o la forma de prestación de los servicios.
- g) La imposición de multas para el resto de las infracciones tipificadas en esta Ley cuando no corresponda su imposición al Consejo de Gobierno ni a la Consejería competente en materia de puertos.
- h) Cuantas otras competencias se le atribuyen expresamente por esta Ley.

Para cumplir sus funciones, se adscriben a la Agencia los bienes, derechos y obligaciones que ostenta la Comunidad Autónoma de Andalucía sobre puertos e instalaciones anejas que son de su titularidad y se gestionan de forma directa. Se transfieren también a la Agencia los derechos y obligaciones que corresponden a la Comunidad Autónoma con relación a los puertos e instalaciones portuarias sujetas a concesión

De conformidad con sus Estatutos, los objetivos pormenorizados de la actividad de la Agencia en el ámbito de los puertos son:

- La organización y gestión de los puertos, instalaciones y servicios portuarios, incluyendo el dominio público.
- El desarrollo, ejecución y planificación de la política portuaria de la Junta de Andalucía, en lo relativo a proyectos, construcción y explotación de las obras y servicios de los puertos.
- La prestación de servicios portuarios, en las mejores condiciones de eficacia y seguridad.
- La ordenación del espacio portuario, en el marco urbanístico y de ordenación territorial correspondiente.
- La optimización de la gestión económica y financiera del conjunto de puertos de Andalucía y la rentabilización de los activos asignados.
- El fomento de las actividades relacionadas con el tráfico portuario.
- El estudio, la formación y el fomento de la investigación en materias relacionadas con la economía, la actividad y las obras portuarias.
- La coordinación y enlace de los transportes marítimos y terrestres en los puertos andaluces.
- La cooperación con las administraciones, corporaciones y entidades particulares cuya competencia o actividad tenga alguna incidencia portuaria o sea de interés para una mejor gestión del sistema portuario.

En los puertos que son gestionados de forma directa, las funciones abarcan un amplio conjunto como son: el mantenimiento, reparación o ampliación de las infraestructuras existentes y la construcción de nuevos puertos; la gestión integral de estas instalaciones y servicios portuarios; la redacción y aprobación de los planes de uso de las áreas de servicio; la actualización y fijación de las cuantías de los ingresos portuarios de derecho privado, y su proposición en el caso de las de derecho público; y, en general, el ejercicio de cuantas funciones sean necesarias para facilitar el tráfico marítimo, cooperando con otras Administraciones portuarias, y conseguir la rentabilidad de la explotación de los puertos.

Para el caso de los puertos gestionados indirectamente, corresponde a la Agencia tramitar y resolver los expedientes de otorgamiento, modificación, rescate y caducidad de las concesiones demaniales, y tramitar los relativos a las concesiones de obra pública, proponer la revisión de los cánones o tasas establecidos en las concesiones, aprobar las tarifas máximas a abonar por los usuarios y ejercer las funciones de inspección, vigilancia, policía, así como la potestad sancionadora que corresponden a la Administración autonómica en el ámbito de los puertos de competencia de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

La Agencia Pública de Puertos de Andalucía se estructura en los siguientes órganos directivos centrales:

- a) Dirección de Puertos Autonómicos.
- b) Dirección de Áreas Logísticas y Transportes.
- c) Secretaría General.
- d) Dirección Comercial.

De acuerdo a la Memoria del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía de 2021, su objetivo estratégico vinculados al Programa de Gasto 51B- Movilidad, Infraestructuras viarias y Transportes, para dicho ejercicio, es:

- OE.1 Mejorar la sostenibilidad del sistema de transporte y comunicaciones
Articulándose a través de su desarrollo en el ámbito portuario y el del transporte:
 - OO.1.1 Mejorar eficiencia del sistema de transporte a través de la intermodalidad y la multimodalidad de redes y servicios en infraestructura portuaria
 - OO.1.2 Mejorar eficiencia del sistema de transporte a través de la intermodalidad y la multimodalidad de redes y servicios en infraestructuras logísticas

A su vez, se definen las siguientes actuaciones dirigidas al cumplimiento de tales objetivos:

OO.1.1 Mejorar eficiencia del sistema de transporte a través de la intermodalidad y la multimodalidad de redes y servicios en infraestructura portuaria

- ACT.1.1.1 Actuaciones dirigidas a mejorar la Integración Puerto-Ciudad
- ACT.1.1.2 Actuaciones que permitan el desarrollo de la actividad portuaria en unas condiciones adecuadas de navegabilidad y seguridad.
- ACT.1.1.3 Actuaciones en Equipamiento y Grandes Reparaciones

OO.1.2 Mejorar eficiencia del sistema de transporte a través de la intermodalidad y la multimodalidad de redes y servicios en infraestructuras logísticas

- ACT.1.2.1 Desarrollo de infraestructuras para Áreas Logísticas

Sin embargo, una adecuada definición de actividades para cumplir los objetivos de la contabilidad analítica, en los términos expuestos a lo largo del presente documento, debe considerar que es preciso que la Agencia Pública de Puertos debe desarrollar una estructura de actividades que se ajuste a las características de su proceso productivo y atienda a las necesidades de información requeridas para sus gestores, representando adecuadamente las prestaciones realizadas por la entidad, tanto a usuarios externos como internos.

Por otra parte, tanto los pronunciamientos de organismos internacionales generalmente aceptados como los resultados de investigaciones empíricas previas y los preceptos legales defienden que el diseño de Indicadores de Gestión en organismos públicos debe realizarse sobre la base del detalle de actividades y tarea desarrolladas para la prestación de los servicios, en el presente trabajo de investigación hemos analizado la utilidad de las actividades para el desarrollo de la contabilidad analítica y la definición de indicadores de gestión en la Agencia Pública Puertos de Andalucía.

Para ello, tras mantener una reunión de trabajo con representantes de esta Agencia con experiencia e interés en el uso de contabilidad analítica e indicadores de gestión, acordamos la remisión de un cuestionario para la cumplimentación por su parte, con tres objetivos principales, que consisten en conocer:

- a) Si el listado de actividades actualmente integradas, para esta Agencia, en la Memoria del Presupuesto de la Junta de Andalucía resultan suficientes y adecuadas para el diseño de indicadores de gestión.
- b) Si la desagregación de estas actividades en otras más detalladas y específicas resulta necesaria para el diseño de indicadores de gestión.
- c) Peso específico de cada actividad a efectos de su relevancia para la definición de procedimientos dirigidos a obtener indicadores de gestión y proceder a su asignación de valores, lo que condicionará el número de indicadores para cada actividad, su naturaleza, definición y forma de cálculo.

Los resultados del cuestionario muestran que ninguna de las actividades actualmente identificadas, tal cual han sido incluidas en la Memoria del Presupuesto, cuenta una denominación y contenido que permitan la identificación de actividades apropiadas para el cálculo de costes y el diseño de indicadores de gestión, entendidos como instrumentos de evaluación de la eficacia y la eficiencia de los servicios prestados por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Por tanto, siguiendo la metodología expuesta en la citada Memoria, hemos de estudiar si, pese a este carácter inapropiado por su denominación y contenido, las actividades vinculadas al presupuesto representan, al menos, una base cuya desagregación puede aportar la información necesaria para definir adecuadamente indicadores de gestión. A este respecto, las respuestas revelan que todas las actividades consideradas podrían contribuir, mediante su adecuada descomposición o descomposición en otras actividades/tareas más concretas, al diseño de la contabilidad analítica y los indicadores de gestión para los servicios prestados por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

No obstante, en el propio texto del cuestionario los representantes de esta Agencia incluyeron el siguiente texto, que reproducimos literalmente.

“Las actuaciones que aparecen en el Presupuesto de la Agencia están más vinculadas a la actividad inversora que a la propia gestión del servicio. Esto es así, porque es dicha actividad inversora la que es más normal en la Administración Pública.

De todas formas, dichas actuaciones inversoras generan activos vinculados a la actividad de gestión portuaria o logística, por lo que una mayor Desagregación de ella identificándose si son inversiones generadoras de ingresos o no, e identificándose las vinculaciones de dicha inversión con las distintas actividades de la Agencia, podrían valer para poder computar el gasto de amortización como coste a la actividad a la que esté asociada.”

Esta observación revela, al menos, dos conclusiones muy interesantes para la definición del modelo de contabilidad analítica y el diseño de indicadores de gestión en esta Agencia. En primer lugar, resulta necesario identificar y definir actividades referidas específicamente al funcionamiento ordinario y a los procedimientos de gestión empleados por la Agencia para desempeñar sus competencias y funciones, lo que tendría un alcance mucho más amplio que el propio de la actividad inversora. En segundo lugar, los resultados derivados de esta actividad inversora, en la medida que pueden implicar la necesidad de desarrollar funciones para la Agencia, también requieren, inexorablemente, la identificación de actividades como base para la definición de indicadores de eficacia y eficiencia.

Adicionalmente, aplicando la metodología propuesta en la Memoria, solicitamos a los representantes de la Agencia la asignación de ponderaciones a actividades para determinar sus respectivos pesos específicos en función de los cuales prestar especial atención en el modelo de contabilidad analítica y elegir el número de indicadores en cada actividad, su naturaleza, su definición y forma de cálculo. A tal fin, de conformidad con los resultados obtenidos en el apartado de idoneidad de las actividades vinculadas al presupuesto, permitimos que se contemplaran otras actividades con denominaciones y contenidos más apropiados para el cálculo de costes y el diseño de indicadores de gestión, obteniendo los siguientes resultados:

A efectos de la asignación de valores a cada actividad, que determinará su prioridad e interés a efectos de la definición de procedimientos de cálculo de costes y el diseño de indicadores de gestión, los pesos específicos fueron asignados según criterios objetivos, verificables y transparentes, tales como los siguientes, con puntuaciones que van desde un mínimo de 1 hasta un máximo de 10.

- Número de usuarios beneficiarios de cada actividad
- Número de personas empleadas en la ejecución de cada actividad, incluyendo tiempo completo y, en su caso, personas equivalentes por dedicaciones parciales.
- Porcentaje medio de dedicación del personal a cada actividad, tomando como referencia la jornada diaria (100%).

ACTIVIDAD	PESO ESPECÍFICO (Mínimo 1 máximo 10)
Servicios portuarios prestados a la actividad Pesquera	9
Servicios portuarios prestados a la flota deportiva	10
Servicios portuarios prestados a la flota comercial	10
Servicios asociados a la Gestión de Títulos administrativos en los puertos	8
Gestión del Desarrollo de áreas logísticas	10
Puerto o área logística que presta la actividad.	10

Como puede apreciarse, la denominación, naturaleza y alcance de cada una de estas actividades difieren, notablemente, de las características de las actividades incluidas en la Memoria del Presupuesto, por dos motivos. Por un lado, estas actividades no recogen, exclusivamente, la actividad inversora de la Agencia y, por otro, su detalle y especificación proporcionan una base sólida para definir indicadores de gestión en función de parámetros como número de usuarios, tiempos de respuesta, impacto de los servicios, calidad percibida, etc.

7.2. Análisis de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía para la Formulación de un modelo de contabilidad analítica

Escapa a las pretensiones y objetivos del presente trabajo abordar un proceso de personalización y diseño de un modelo de contabilidad analítica para la Agencia Pública de Puertos de Andalucía. Además, tampoco tenemos información suficiente para llevarlo a cabo ni se ha efectuado un análisis y diagnóstico de los sistemas de información de la entidad, o entrevistado, enviados cuestionarios a los correspondientes responsables para analizar las actividades específicas y condiciones económico-técnicas para la prestación de servicios de áreas, puertos, servicios, etc.

Sin embargo, hemos llevado a cabo un estudio de las características del modelo de contabilidad analítica personalizado a su realidad que, a modo de ejemplo y guía ilustrativa que deberían orientar el proceso de implantación, a partir de:

- Las respuestas de la Agencia Pública de Puertos al cuestionario general de la primera fase del estudio.
- Las respuestas de la Agencia Pública de Puertos al referido cuestionario específico.
- La información recabada en la entrevista mantenida con sus representantes.
- La información remitida por la Agencia Pública de Puertos respecto:
 - Su estructura organizativa
 - Su estructura de personal
 - La estructura de su presupuesto de gastos e ingresos
 - La cuenta analítica de resultados de la Agencia y la configuración de las estructuras analíticas que integran esta última.

7.2.1. Metodología para la implantación del modelo de contabilidad analítica

Como se ha tenido ocasión de señalar en el presente documento, la elaboración de un plan de implantación ha de partir de la fijación expresa y detallada de los objetivos que se persiguen y programar las acciones que deben llevarse a cabo.

En este apartado, tan sólo aspiramos a presentar, de manera sintética, y a modo de ejemplo, algunas reflexiones sobre este proceso aplicables a la Agencia Pública de Puertos.

De manera resumida deberían llevarse a cabo los siguientes trabajos:

- Análisis de los sistemas de información que provean de datos al sistema de contabilidad analítica de la Agencia.
- Diseño de un modelo de contabilidad analítica personalizado para la Agencia.
- Implementación del Modelo.
- Elección de la aplicación informática de contabilidad analítica, acceso a la correspondiente licencia e instalación de la misma.
- Parametrización del modelo en la aplicación.
- Diseño del plan de formación e impartición al personal.
- Puesta en producción, cálculo de costes y elaboración de informes.

Obviamente, sólo haremos referencia a los dos primeros apartados por depender las cuestiones relativas a la elección de la herramienta informática y su posterior implantación a las decisiones que, a tal respecto, adopte en su momento la Intervención General de la Junta.

En primer lugar, de acuerdo a la metodología propuesta en el presente documento, debe atenderse a:

- Creación de las estructuras y responsables de la planificación, seguimiento control del proceso y su comunicación.
- Elaboración de mapa y análisis de los sistemas de gestión con identificación de limitaciones y propuestas de mejora.
- Diseño del modelo y definición de sus estructuras.
 - Catálogo de los elementos de coste.
 - Catálogo de los elementos de ingreso.
 - Catálogo de los centros de coste.
 - Catálogo de las actividades.
 - Catálogo de los mapas de procesos.
 - Catálogos de los criterios de reparto

Para ello será preciso analizar sistemas de gestión, fuentes documentales, procedimientos de trabajo, identificar consumos, localizaciones, prestaciones, dedicaciones, prioridades y pesos específicos, etc., efectuando los cuestionarios y entrevistas a los gestores que resulten precisos.

Y una vez implantado el modelo y obtenidos resultados e informes, presentarlos a los gestores y comprobar su coherencia y consistencia.

7.2.2. Estructura de elementos de coste

El catálogo de elementos de coste incluye las categorías significativas en que se clasifican los consumos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera la Agencia Pública de puertos de Andalucía. Se presenta, a modo de ejemplo, una propuesta base de catálogo que podrá desagregarse de acuerdo a las necesidades de la Agencia.

Código	Elemento de coste	Nivel
CP	COSTE DE PERSONAL	1
CP0	PERSONAL DIRECTIVO Y ADMINISTRATIVO	2
CP00	SUELDOS Y SALARIOS	3
CP000	SALARIO	4
CP001	TRIENIO	4
CP002	COMPLEMENTO ESPECÍFICO	4
CP003	COMPLEMENTO DESTINO	4
CP004	PAGA EXTRA	4
CP005	COMPLEMENTO PRODUCTIVIDAD	4
CP006	OTROS COMPLEMENTOS	4
CP01	INDEMNIZACIONES	3
CP010	JUBILACIÓN ANTICIPADA	4
CP011	INDEMNIZACIÓN CESE CONTRATO	4
CP02	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR	3
CP020	SEGURIDAD SOCIAL	4
CP021	COMPLEMENTO INCAPACIDAD TEMPORAL (IT)	4
CP03	OTROS COSTES SOCIALES	3
CP030	AYUDA ESCOLAR	4
CP031	AYUDA MÉDICA	4
CP032	OTROS COSTES SOCIALES	4
CP04	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO	3
CP040	DIETAS	4
CP041	LOCOMOCIÓN	4
CP05	TRANSPORTE DE PERSONAL	3

Código	Elemento de coste	Nivel
CP1	PERSONAL TÉCNICO	2
CP10	SUELDOS Y SALARIOS	3
CP100	SALARIO	4
CP101	TRIENIO	4
CP102	COMPLEMENTO ESPECÍFICO	4
CP103	COMPLEMENTO DESTINO	4
CP104	PAGA EXTRA	4
CP105	COMPLEMENTO PRODUCTIVIDAD	4
CP106	OTROS COMPLEMENTOS	4
CP11	INDEMNIZACIONES	3
CP110	JUBILACIÓN ANTICIPADA	4
CP111	INDEMNIZACIÓN CESE CONTRATO	4
CP12	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR	3
CP120	SEGURIDAD SOCIAL	4
CP121	COMPLEMENTO INCAPACIDAD TEMPORAL (IT)	4
CP13	OTROS COSTES SOCIALES	3
CP130	AYUDA ESCOLAR	4
CP131	AYUDA MÉDICA	4
CP132	OTROS COSTES SOCIALES	4
CP14	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO	3
CP140	DIETAS	4
CP141	LOCOMOCIÓN	4
CP15	TRANSPORTE DE PERSONAL	3
CP2	POLICÍAS PORTUARIOS	2
CP20	SUELDOS Y SALARIOS	3
CP200	SALARIO	4
CP201	TRIENIO	4
CP202	COMPLEMENTO ESPECÍFICO	4
CP203	COMPLEMENTO DESTINO	4
CP204	PAGA EXTRA	4
CP205	COMPLEMENTO PRODUCTIVIDAD	4
CP206	OTROS COMPLEMENTOS	4
CP21	INDEMNIZACIONES	3
CP210	JUBILACIÓN ANTICIPADA	4
CP211	INDEMNIZACIÓN CESE CONTRATO	4
CP22	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR	3
CP220	SEGURIDAD SOCIAL	4
CP221	COMPLEMENTO INCAPACIDAD TEMPORAL (IT)	4

Código	Elemento de coste	Nivel
CP23	OTROS COSTES SOCIALES	3
CP230	AYUDA ESCOLAR	4
CP231	AYUDA MÉDICA	4
CP232	OTROS COSTES SOCIALES	4
CP24	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO	3
CP240	DIETAS	4
CP241	LOCOMOCIÓN	4
CP25	TRANSPORTE DE PERSONAL	3
CP3	OTRO PERSONAL	2
CP30	SUELDOS Y SALARIOS	3
CP300	SALARIO	4
CP301	TRIENIO	4
CP302	COMPLEMENTO ESPECÍFICO	4
CP303	COMPLEMENTO DESTINO	4
CP304	PAGA EXTRA	4
CP305	COMPLEMENTO PRODUCTIVIDAD	4
CP306	OTROS COMPLEMENTOS	4
CP31	INDEMNIZACIONES	3
CP310	JUBILACIÓN ANTICIPADA	4
CP311	INDEMNIZACIÓN CESE CONTRATO	4
CP32	COTIZACIONES SOCIALES A CARGO DEL EMPLEADOR	3
CP320	SEGURIDAD SOCIAL	4
CP321	COMPLEMENTO INCAPACIDAD TEMPORAL (IT)	4
CP33	OTROS COSTES SOCIALES	3
CP330	AYUDA ESCOLAR	4
CP331	AYUDA MÉDICA	4
CP332	OTROS COSTES SOCIALES	4
CP34	INDEMNIZACIONES POR RAZÓN DEL SERVICIO	3
CP340	DIETAS	4
CP341	LOCOMOCIÓN	4
CP35	TRANSPORTE DE PERSONAL	3
BS	COSTE DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	1
BS0	COSTE DE MATERIALES DE REPROGRAFÍA E IMPRENTA	2
BS1	COSTE DE OTROS MATERIALES	2
BS10	MATERIAL DE OFICINA ORDINARIO NO INVENTARIABLE	3
BS11	PRENSA, REVISTAS, LIBROS Y OTRAS PUBLICACIONES	3
BS12	MATERIAL INFORMÁTICO NO INVENTARIABLE	3

Código	Elemento de coste	Nivel
BS13	VESTUARIO	3
BS14	PRODUCTOS ALIMENTICIOS	3
BS15	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS Y MATERIAL SANITARIO	3
BS2	ADQUISICIÓN DE BIENES DE INVERSIÓN	2
BS3	TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS ENTIDADES	2
BS30	ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS	3
BS31	VIGILANCIA DE PUERTOS Y MARINERÍA	3
BS32	OTROS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS Y PROFESIONALES	3
SE	COSTE DE SERVICIOS EXTERIORES	1
SE0	COSTES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL EJERCICIO	2
SE1	ARRENDAMIENTOS Y CÁNONES	2
SE10	EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	3
SE11	MAQUINARIA, INSTALACIONES Y UTILLAJE	3
SE2	REPARACIONES Y CONSERVACIÓN	2
SE20	INFRAESTRUCTURAS Y BIENES NATURALES	3
SE21	EDIFICIOS Y OTRAS CONSTRUCCIONES	3
SE22	MAQUINARIA, INSTALACIONES TÉCNICAS Y UTILLAJE	3
SE23	ELEMENTOS DE TRANSPORTE	3
SE24	MOBILIARIO	3
SE25	EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN	3
SE3	SERVICIOS DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES	2
SE30	ESTUDIOS Y TRABAJOS TÉCNICOS	3
SE31	FORMACIÓN	
SE32	OTROS TRABAJOS REALIZADOS POR OTRAS EMPRESAS Y PROFESIONALES	3
SE4	TRANSPORTES	2
SE5	SERVICIOS BANCARIOS Y SIMILARES	2
SE6	PUBLICIDAD, PROPAGANDA Y RELACIONES PÚBLICAS	2
SE60	ATENCIÓNES PROTOCOLARIAS Y REPRESENTATIVAS	3
SE7	COSTE DE SUMINISTROS	2
SE70	ENERGÍA ELÉCTRICA	3
SE71	AGUA	3
SE72	GAS	3
SE73	COMBUSTIBLES Y CARBURANTES	3
SE74	OTROS SUMINISTROS	3
SE8	COMUNICACIONES	2
SE80	SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES	3
SE81	POSTALES	3
SE82	INFORMÁTICAS	3

Código	Elemento de coste	Nivel
SE9	COSTES DIVERSOS	2
SE90	PRIMAS DE SEGUROS DE EDIFICIOS	3
SE91	JURÍDICOS, CONTENCIOSOS	3
SE92	LIMPIEZA Y ASEO	3
SE93	SEGURIDAD	3
SE94	OTROS GASTOS DIVERSOS	3
TR	COSTE DE TRIBUTOS	1
TR0	TRIBUTOS ESTATALES	2
TR1	TRIBUTOS DE LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS	2
TR2	TRIBUTOS DE LAS ENTIDADES LOCALES	2
FI	COSTES FINANCIEROS	1
FI0	INTERESES DE DEMORA	2
FI1	OTROS GASTOS FINANCIEROS	2
AM	COSTE DE AMORTIZACIONES	1
AM0	DE INMOVILIZADO MATERIAL	2
AM00	DE CONSTRUCCIONES	3
AM01	DE INFRAESTRUCTURAS	3
AM02	DE MAQUINARIA Y UTILLAJE	3
AM03	DE INSTALACIONES TÉCNICAS Y OTRAS INSTALACIONES	3
AM04	DE MOBILIARIO	3
AM05	DE EQUIPOS PARA PROCESOS DE INFORMACIÓN	3
AM06	DE ELEMENTOS DE TRANSPORTE	3
AM07	DE OTRO INMOVILIZADO MATERIAL	3
AM1	DE INMOVILIZADO INMATERIAL	2
AM10	DE INVESTIGACIÓN	3
AM11	DE DESARROLLO	3
AM12	DE PROPIEDAD INDUSTRIAL E INTELLECTUAL	3
AM13	DE APLICACIONES INFORMÁTICAS	3
AM14	DE ACTIVOS UTILIZADOS EN RÉGIMEN DE ARRENDAMIENTO O CEDIDOS	3
AM15	DE OTRO INMOVILIZADO INTANGIBLE	3
OC	OTROS COSTES	1

7.2.3. Estructura de elementos de ingresos

Representa cada una de las categorías significativas en que se clasifican los ingresos de la organización agrupados por sus características económicas y el nivel de información que requiera la Agencia Pública de Puertos. Se presenta, a modo de ejemplo, una estructura a 3 niveles que podrá desagregarse según las necesidades de la Agencia.

Código	Elemento de ingreso	Nivel
TYP	TASAS, PRECIOS PÚBLICOS Y OTROS INGRESOS	1
TYP0	TASAS EN MATERIA DE PUERTOS	2
TYP000	AL BUQUE: ENTRADAS Y ESTANCIAS	3
TYP001	AL PASAJE	3
TYP002	A LAS MERCANCÍAS	3
TYP003	A LA PESCA FRESCA	3
TYP004	A EMBARCACIONES DEPORTIVAS Y DE RECREO	3
TYP005	DE USO DE EQUIPO E INSTALACIONES	3
TYP006	POR OCUPACIÓN DE SUPERFICIE	3
TYP007	DE SUMINISTROS	3
TYP008	SERVICIOS OPERATIVOS ESPECÍFICOS	3
TYP009	DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y PROFESIONALES	3
TYP010	RECARGOS TRATAMIENTO DESECHOS GENERADOS EMBARCAC.	3
TYP011	POR OCUPACIÓN PRIVATIVA	3
TYP012	POR APROVECH. ESPECIAL PREST.SERV. PÚBL.PORTUARIOS	3
TYP1	PRECIOS PÚBLICOS	2
TYP100	VENTA DE CARBURANTES	3
TYP101	GESTIÓN DE LONJAS	3
IP	INGRESOS PATRIMONIALES	1
IP0	DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES EN BENEFICIOS	2
IP1	PRODUCTOS DE CONCESIONES Y APROVECHAMIENTO ESPECIALES	2
IP2	ARRENDAMIENTO Y DERECHOS DE USO Y DISFRUTE SOBRE INMUEBLES	2
IP200	ARRENDAMIENTO DE TERRENOS	3
IP201	ARRENDAMIENTO DE EDIFICACIONES DISTINTAS A VIVIENDAS	3
IP202	DERECHOS DE USO Y DISFRUTE SOBRE VIVIENDAS	3
IP3	ARRENDAMIENTO Y DERECHOS DE USO Y DISFRUTE SOBRE BIENES MUEBLES	2
TC	TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	1
TC0	TRANSFERENCIAS DE LAS CONSERJERÍAS. TRANSFERENCIAS FEDER	2
TC1	TRANSFERENCIAS DE LAS CONSERJERÍAS. TRANSFERENCIAS PARA FINANCIAR GASTOS DE CAPITAL	2

7.2.4. Estructura de centros de coste

Representan los lugares físicos dónde, como consecuencia del proceso productivo de la Agencia, se consumen recursos que se incorporan a las actividades. Se presenta una estructuración de centros de coste que los divididos entre los departamentos que actúan como sede central ubicados en Sevilla y los diferentes puertos con gestión directa separados por provincias y zonas portuarias³⁷.

Código de centro	Centro de coste	Naturaleza	Nivel	Provincia	Zona portuaria	Código interno puerto
Puertos Autonómicos		Finalista	1			
PA	Almería	Finalista	2	Almería		
PAL	Almería Levante	Finalista	3	Almería	Almería Levante	
PALCA	Carboneras	Finalista	4	Almería	Almería Levante	PCA
PALGA	Garrucha	Finalista	4	Almería	Almería Levante	PGA
PALVB	Villaricos la balsa	Finalista	4	Almería	Almería Levante	PVB
PALVE	Villaricos la esperanza	Finalista	4	Almería	Almería Levante	PVE
PAP	Almería Poniente	Finalista	3	Almería	Almería Poniente	
PAPAD	Adra	Finalista	4	Almería	Almería Poniente	PAD
PAPRO	Roquetas de Mar	Finalista	4	Almería	Almería Poniente	PRO
PC	Cádiz	Finalista	2	Cádiz		
PCC	Cádiz Centro	Finalista	3	Cádiz	Cádiz Centro	
PCCPA	Puerto América	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Centro	PPA
PCCSF	San Fernando	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Centro	PSF
PCCSP	Sancti Petri	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Centro	PSP

37 Si la Agencia lo considera relevante podrían desagregarse los centros de acuerdo a las instalaciones que integran:

- Instalaciones portuarias
 - Oficinas del puerto.
 - Zonas de atraque, individuales y comunes (pantalán de espera).
 - Zonas de estancia en seco y lanzamiento de embarcaciones.
 - Zonas de almacenamiento de enseres y áreas de aparcamiento.
 - Aseos (vestuarios y baños/duchas).
 - Señalización interior y balizamiento del puerto.
 - Sistema de control de acceso.
 - Áreas verdes o recreativas.
 - Puntos limpios para recepción de residuos peligrosos.
- Servicios y/o suministros
 - Suministro de agua, de electricidad, de combustible y otros.
 - Travel lift y grúa.
 - Recogida de basura, aceites usados y otros residuos peligrosos.
 - Medios de comunicación (Telefónica, fax y emisora).
 - Información general (aspectos portuarios, turística, meteorológica, etc.).
- Áreas comerciales y mantenimiento
 - Talleres.
 - Supermercados.
 - Tiendas especializadas.
 - Restauración.

Código de centro	Centro de coste	Naturaleza	Nivel	Provincia	Zona portuaria	Código interno puerto
PCL	Cádiz Levante	Finalista	3	Cádiz	Cádiz Levante	
PCLBA	Barbate	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Levante	PBA
PCLCO	Conil	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Levante	PCO
PCP	Cádiz Poniente	Finalista	3	Cádiz	Cádiz Poniente	
PCPBO	Bonanza	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Poniente	PBO
PCPCH	Chipiona	Finalista	4	Cádiz	Cádiz Poniente	PCH
PH	Huelva	Finalista	2	Huelva		
PHL	Huelva Levante	Finalista	3	Huelva	Huelva Levante	
PHLMZ	Mazagón	Finalista	4	Huelva	Huelva Levante	PMZ
PHLPU	Punta Umbría	Finalista	4	Huelva	Huelva Levante	PPU
PHP	Huelva Poniente	Finalista	3	Huelva	Huelva Poniente	
PHPAY	Ayamonte	Finalista	4	Huelva	Huelva Poniente	PAY
PHPIC	Isla Cristina	Finalista	4	Huelva	Huelva Poniente	PIC
PHPRD	El Rompido	Finalista	4	Huelva	Huelva Poniente	PRD
PHPSG	Sanlúcar de Guadiana	Finalista	4	Huelva	Huelva Poniente	PSG
PHPTE	El Terrón	Finalista	4	Huelva	Huelva Poniente	PTE
PM	Málaga	Finalista	2	Málaga		
PML	Málaga Levante	Finalista	3	Málaga	Málaga Levante	
PMLCV	Caleta de Vélez	Finalista	4	Málaga	Málaga Levante	PCV
PMLFU	Fuengirola	Finalista	4	Málaga	Málaga Levante	PFU
PMP	Málaga Poniente	Finalista	3	Málaga	Málaga Poniente	
PMPAT	La Atunara	Finalista	4	Cádiz	Málaga Poniente	PAT
PMPES	Estepona	Finalista	4	Málaga	Málaga Poniente	PES
PMPMA	Marbella	Finalista	4	Málaga	Málaga Poniente	PMA
PSC	Sede central		1	Sevilla		
PSC0	Dirección General	DAG	2	Sevilla		
PSC1	Área financiera y de administración		2	Sevilla		
PSC100	Dirección Financiera y Administrativa	DAG	3	Sevilla		
PSC101	Departamento Asuntos Jurídicos	DAG	3	Sevilla		
PSC102	Departamento de Contratación	DAG	3	Sevilla		
PSC103	Departamento de Relaciones Externas	DAG	3	Sevilla		
PSC104	Departamento Financiero	DAG	3	Sevilla		
PSC105	Departamento Presupuestario	DAG	3	Sevilla		

Código de centro	Centro de coste	Naturaleza	Nivel	Provincia	Zona portuaria	Código interno puerto
PSC106	Departamento de Recursos Humanos	DAG	3	Sevilla		
PSC107	Unidad de Control Interno	DAG	3	Sevilla		
PSC2	Área de logística y transporte		2	Sevilla		
PSC200	Dirección del Área Logística y Transporte	DAG	3	Sevilla		
PSC201	Departamento Planificación y Desarrollo Transporte	Finalista	3	Sevilla		
PSC3	Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario		2	Sevilla		
PSC300	Dirección del Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario	DAG	3	Sevilla		
PSC301	Departamento Edificación e Integración Urbana	DAG	3	Sevilla		
PSC302	Departamento Obras	DAG	3	Sevilla		
PSC303	Departamento Planeamiento	DAG	3	Sevilla		
PSC4	Área de Puertos Autonómicos		2	Sevilla		
PSC400	Dirección de Puertos Autonómicos	DAG	3	Sevilla		
PSC401	Departamento Autorizaciones y concesiones	Finalista	3	Sevilla		
PSC402	Departamento Operaciones Portuarias	DAG	3	Sevilla		
PSC5	Área de explotación		2	Sevilla		
PSC500	Departamento Gestión Dominio Público	DAG	3	Sevilla		
PSC6	Sistemas de Información	Auxiliar	2	Sevilla		

7.2.5. Estructura de actividades

Representan el conjunto de actuaciones que tienen por objetivo la utilización de factores para obtener bienes o prestar servicios, con la suficiente importancia relativa como para determinar su individualización. Presentamos, a modo de ejemplo, una propuesta de catalogación de las mismas según la naturaleza de la actividad y su participación en el proceso formativo del coste en el Modelo de Contabilidad Analítica a 2 niveles, que deberían ser desagregados por instalación portuaria, como se presenta en el siguiente cuadro de identificación de estas actividades en los puertos³⁸.

38 Por razones obvias, no se presenta mayor detalle de estudio de las actividades DAG, Auxiliares, etc.

Código de actividad	Actividad	Naturaleza	Nivel
A0	Actividades finalistas	Finalista	1
A001	Servicios portuarios prestados a la actividad pesquera	Finalista	2
A002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva	Finalista	2
A003	Servicios portuarios prestados a la actividad comercial	Finalista	2
A004	Gestión de lonjas	Finalista	2
A005	Venta de combustible	Finalista	2
A006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos	Finalista	2
A0060	Emisión de autorizaciones	Finalista	3
A00600	Autorizaciones de aprovechamiento especial	Finalista	4
A00601	Autorizaciones de ocupación privativa	Finalista	4
A0061	Emisión de concesiones	Finalista	3
A00610	Concesiones de aprovechamiento especial	Finalista	4
A00611	Concesiones de ocupación privativa	Finalista	4
A007	Vigilancia portuaria	Finalista	2
A008	Gestión del desarrollo de áreas logísticas	Finalista	2
A1	Actividades DAG	DAG	1
A100	Actividades DAG de Dirección general	DAG	2
A101	Actividades DAG de Asuntos Jurídicos	DAG	2
A102	Actividades DAG de Contratación	DAG	2
A103	Actividades DAG de Control interno	DAG	2
A104	Actividades DAG de Dirección de Área Logística y Transporte	DAG	2
A105	Actividades DAG de Dirección de Puertos Autonómicos	DAG	2
A106	Actividades DAG de dirección del Área de Infraestructuras y Desarrollo Portuario	DAG	2
A107	Actividades DAG de Edificación e Integración Urbana	DAG	2
A108	Actividades DAG de Gestión del dominio público	DAG	2
A109	Actividades DAG de Obras	DAG	2
A110	Actividades DAG de Planeamiento	DAG	2
A111	Actividades DAG de Recursos Humanos	DAG	2
A112	Actividades DAG de Relaciones Externas	DAG	2
A113	Actividades DAG de Operaciones portuarias	DAG	2
A114	Actividades DAG de Dirección Financiera y Administrativa	DAG	2
A115	Actividades DAG de finanzas	DAG	2
A116	Actividades DAG presupuestarias	DAG	2
A2	Actividades auxiliares	Auxiliar	1
A200	Actividades Auxiliares de Sistemas de Información	Auxiliar	2

7.2.6. Catálogo de actividades por puerto

Código centro de coste	Centro de coste	Código de actividad	Actividad
PAPAD	Adra	PAPADA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PAPADA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PAPADA004	Gestión de lonjas
		PAPADA005	Venta de combustible
		PAPADA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PAPADA007	Vigilancia portuaria
		PALCA	Carboneras
PALCAA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PALCAA004	Gestión de lonjas		
PALCAA005	Venta de combustible		
PALCAA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PALCAA007	Vigilancia portuaria		
PALGA	Garrucha		
		PALGAA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PALGAA003	Servicios portuarios prestados a la actividad comercial
		PALGAA004	Gestión de lonjas
		PALGAA005	Venta de combustible
		PALGAA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PALGAA007	Vigilancia portuaria
PAPRO	Roquetas de Mar	PAPROA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PAPROA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PAPROA004	Gestión de lonjas
		PAPROA005	Venta de combustible
		PAPROA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PAPROA007	Vigilancia portuaria
		PALVB	Villaricos la balsa
PALVBA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PALVBA004	Gestión de lonjas		
PALVBA005	Venta de combustible		
PALVBA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PALVBA007	Vigilancia portuaria		

Código centro de coste	Centro de coste	Código de actividad	Actividad
PALVE	Villaricos la esperanza	PALVEA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PALVEA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PALVEA004	Gestión de lonjas
		PALVEA005	Venta de combustible
		PALVEA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PALVEA007	Vigilancia portuaria
		PCLBA	Barbate
PCLBAA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PCLBAA004	Gestión de lonjas		
PCLBAA005	Venta de combustible		
PCLBAA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PCLBAA007	Vigilancia portuaria		
PCPBO	Bonanza		
		PCPBOA004	Gestión de lonjas
		PCPBOA005	Venta de combustible
		PCPBOA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PCPBOA007	Vigilancia portuaria
PCPCH	Chipiona	PCPCHA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PCPCHA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PCPCHA004	Gestión de lonjas
		PCPCHA005	Venta de combustible
		PCPCHA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PCPCHA007	Vigilancia portuaria
PCLCO	Conil	PCLCOA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PCLCOA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PCLCOA004	Gestión de lonjas
		PCLCOA005	Venta de combustible
		PCLCOA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PCLCOA007	Vigilancia portuaria
PMPAT	La Atunara	PMPATA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PMPATA004	Gestión de lonjas
		PMPATA005	Venta de combustible
		PMPATA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PMPATA007	Vigilancia portuaria

Código centro de coste	Centro de coste	Código de actividad	Actividad
PCCPA	Puerto América	PCCPAA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PCCPAA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PCCPAA004	Gestión de lonjas
		PCCPAA005	Venta de combustible
		PCCPAA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PCCPAA007	Vigilancia portuaria
		PCCSF	San Fernando
PCCSFA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PCCSFA004	Gestión de lonjas		
PCCSFA005	Venta de combustible		
PCCSFA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PCCSFA007	Vigilancia portuaria		
PCCSP	Sancti Petri		
		PCCSPA005	Venta de combustible
		PCCSPA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PCCSPA007	Vigilancia portuaria
PHPAY	Ayamonte	PHPAYA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PHPAYA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PHPAYA004	Gestión de lonjas
		PHPAYA005	Venta de combustible
		PHPAYA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PHPAYA007	Vigilancia portuaria
		PHPIC	Isla Cristina
PHPICA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PHPICA004	Gestión de lonjas		
PHPICA005	Venta de combustible		
PHPICA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PHPICA007	Vigilancia portuaria		
PHLMZ	Mazagón		
		PHLMZA005	Venta de combustible
		PHLMZA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PHLMZA007	Vigilancia portuaria

Código centro de coste	Centro de coste	Código de actividad	Actividad
PHLPU	Punta Umbría	PHLPUA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PHLPUA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PHLPUA004	Gestión de lonjas
		PHLPUA005	Venta de combustible
		PHLPUA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PHLPUA007	Vigilancia portuaria
		PHPRD	El Rompido
PHPRDA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PHPRDA004	Gestión de lonjas		
PHPRDA005	Venta de combustible		
PHPRDA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PHPRDA007	Vigilancia portuaria		
PHPSG	Sanlúcar de Guadiana		
		PHPSGA005	Venta de combustible
		PHPSGA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PHPSGA007	Vigilancia portuaria
PHPTE	El Terrón	PHPTEA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PHPTEA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PHPTEA004	Gestión de lonjas
		PHPTEA005	Venta de combustible
		PHPTEA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PHPTEA007	Vigilancia portuaria
		PCB	Cabopino
PCBA005	Venta de combustible		
PCBA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PCBA007	Vigilancia portuaria		
PMLCV	Caleta de Vélez	PMLCVA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PMLCVA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PMLCVA004	Gestión de lonjas
		PMLCVA005	Venta de combustible
		PMLCVA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PMLCVA007	Vigilancia portuaria

Código centro de coste	Centro de coste	Código de actividad	Actividad
PMPES	Estepona	PMPEA001	Servicios portuarios prestados la actividad pesquera
		PMPEA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PMPEA004	Gestión de lonjas
		PMPEA005	Venta de combustible
		PMPEA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PMPEA007	Vigilancia portuaria
		PMLFU	Fuengirola
PMLFUA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva		
PMLFUA004	Gestión de lonjas		
PMLFUA005	Venta de combustible		
PMLFUA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos		
PMLFUA007	Vigilancia portuaria		
PMPMA	Marbella		
		PMPMAA002	Servicios portuarios prestados a la flota deportiva
		PMPMAA004	Gestión de lonjas
		PMPMAA005	Venta de combustible
		PMPMAA006	Servicios asociados a la Gestión de títulos administrativos en los puertos
		PMPMAA007	Vigilancia portuaria

7.2.7. Criterios de reparto

Constituyen la herramienta formal que permite distribuir los elementos de coste entre distintos objetos de coste (centros, actividades) o entre los diversos objetos de coste en sus relaciones entre sí.

Para su fijación sería preciso analizar con los gestores su pertinencia, su expresión de relaciones causa-efecto, su factibilidad, su carácter coste-efectivo, etc.

Presentamos, a modo de ejemplo, algunos criterios de reparto de referencia susceptibles de ser utilizados en la Agencia Pública de Puertos de Andalucía

- Número de personas equivalentes

Representa el número de personas de un centro o actividad ponderados según el tiempo dedicado a dicho concepto. De este modo, una persona dedicada al 50% de su tiempo en una actividad concreta equivaldría a 0,5 personas equivalentes. Es preciso tener en cuenta a su vez el tipo de jornada (dedicación completa, dedicación parcial, etc.) en el cálculo de esta magnitud

- Coste acumulado
Coste acumulado de los objetos de coste hasta un determinado momento o fase de reparto en el proceso de cálculo.
- Número de atraques
Cantidad de puestos de atraque para cada puerto.
- Kilovatios hora consumidos
Cantidad de kilovatios hora de energía consumidos por centro, puerto, instalación o actividad.
- Litros de combustible
Litros de combustible consumidos, almacenados o vendidos en un centro o actividad.
- Superficie en metros cuadrados
Metros cuadrados que ocupa un determinado centro de coste.
- Número de concesiones
Número de concesiones de un centro o actividad
- Número de equipos informáticos
Conjunto de equipos informáticos utilizados por cada uno los centros.

7.3. Formulación de indicadores de gestión

En este apartado se aborda el intento de formular una batería de indicadores para la Agencia Pública de Puertos de Andalucía sobre la base de la propuesta de procedimiento para el diseño de indicadores de gestión desarrollada en el apartado 6 del presente documento y en función de los resultados mostrados por las encuestas realizadas, así como por el análisis empírico de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía

En el caso de la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, los resultados del cuestionario específico incluido en el mencionado análisis empírico realizado muestran que ninguna de las actividades actualmente identificadas, tal cual han sido incluidas en la Memoria del Presupuesto, cuenta con una denominación y contenido que posibiliten el diseño de indicadores de gestión, entendidos como instrumentos de evaluación de la eficacia y la eficiencia de los servicios prestados por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

Por tanto, hemos estudiado si las actividades vinculadas al presupuesto representan, al menos, una base cuya desagregación puede aportar la información necesaria para definir adecuadamente indicadores de gestión. A este respecto, las respuestas revelan que todas las actividades consideradas podrían contribuir, mediante su adecuada descomposición o descomposición en otras actividades/tareas más concretas, al diseño de indicadores de gestión para los servicios prestados por la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

A partir de tales hallazgos, concluimos que el detalle actual de las actividades presenta como principal limitación que no permite proponer indicadores concretos, pero si tipos de indicadores y formas de cálculo, y proponemos la siguiente propuesta de tipología de indicadores:

Indicadores de Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de Outputs - Indicadores de Impacto
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de Eficiencia Global sobre Outputs - Indicadores de Eficiencia Parcial sobre Impacto - Indicadores de Eficiencia Parcial sobre Outputs - Indicadores de Eficiencia Parcial sobre Impacto
Indicadores de Economicidad	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores de Precios - Indicadores de Cantidad Física - Indicadores de Calidad Técnica - Indicadores de Temporalidad
Indicadores de Entorno	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores demográficos - Indicadores socioeconómicos - Indicadores de demanda - Otros indicadores

7.4. Limitaciones de los sistemas informáticos

Como se indicó a lo largo de este documento, el cálculo de costes e ingresos y la determinación de indicadores de gestión precisa la incorporación de datos financieros y no financieros provenientes de los diferentes sistemas de gestión de la entidad.

Por tanto, la bondad de los cálculos realizados y su propia factibilidad está condicionada completamente por las características de tales sistemas, de las herramientas informáticas que los soportan y de la forma en que se gestionan.

Escapa a los objetivos y alcance del presente trabajo llevar a cabo un análisis de sistemas y diagnóstico de situación, detección de limitaciones y propuestas de mejora para la Agencia Pública de Puertos de Andalucía.

No obstante, de acuerdo a lo indicado en el apartado I de los términos de referencia del trabajo de investigación, la fuente de suministro de los datos necesarios para el modelo de coste debe partir del Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO), que aporta cobertura funcional a los procesos económicos-financieros de la Junta de Andalucía”, lo que obligó a analizar dicho sistema y a reflexionar sobre otros posibles sistemas de gestión en los que residan datos económicos y operacionales que no residan en GIRO.

A través del estudio empírico realizado a través del cuestionario general dirigido a la totalidad de las entidades y el cuestionario específico, solicitud de información y entrevista realizada con los responsables de la Agencia, se han puesto de manifiesto limitaciones de GIRO que, en algunos casos, son comunes con las planteadas por otras entidades.

En particular, se observa que bien determinadas limitaciones de la herramienta o bien su desconocimiento limitan las posibilidades actuales de implantación de la contabilidad analítica, aconsejando el impulso de los desarrollos verticales de SAP Controlling mencionados en anteriores apartados, y la necesidad de formación de los gestores, tanto en las herramientas de contabilidad analítica e indicadores de gestión como en las aplicaciones informáticas que les dan soporte tecnológico.

En particular, en el estudio empírico realizado a través de la encuesta general se identifican entidades que manifiestan no tener implantada la contabilidad analítica por desconocimiento de tales aplicaciones.

Es el caso del Consorcio de Transporte Metropolitano del Área de Granada (CTM Granada), que indica que “desde 1 de enero de 2020, este Consorcio está integrado en el sistema contable de la Junta de Andalucía GIRO. No se han facilitado esas herramientas. Si bien el personal técnico emplea diversas herramientas (principalmente Excel) para obtener resultados e indicadores necesarios en la toma de decisiones”; o el caso del Consorcio para el Desarrollo de la Sociedad de la Información y el conocimiento “Fernando de Los Ríos” que manifiesta que “nuestra entidad utiliza GIRO, y la parte analítica no es tan potente como en otras herramientas analizadas, o desconocemos esta posibilidad por necesidad de formación sobre la herramienta. El control de proyectos se realiza de manera manual a través de hojas de cálculo”.

Por su parte, entre las entidades que manifiestan tener implantada la contabilidad analítica se presentan diferentes casuísticas. La Agencia Pública Empresarial de la Radio y Televisión de Andalucía (RTVA) manifiesta que “el ERP que está implantado en el grupo de empresas RTVA es SAP R-3 y se emplea en contabilidad analítica junto con Excel”; la Agencia de Obra Pública de la Junta de Andalucía (AOPJA), manifiesta utilizar SAP; las agencias públicas empresariales sanitarias (de la Costa del Sol, Alto Guadalquivir, y Bajo Guadalquivir), señalan que utilizan “Coan hyd del Sistema Sanitario Público Andaluz”; la Empresa Pública de Emergencias Sanitarias (EPES) utiliza “Izaro Black”; la Agencia de Gestión Agraria y Pesquera de Andalucía (AGAPA) utiliza SAP para la gestión analítica de costes e indica que, además de SAP, “existe una aplicación creada a medida en la que se gestiona el Plan de Acción Anual de la Agencia. Los costes se vuelcan de SAP y las unidades de los indicadores de gestión se introducen por los gestores”; la Agencia de Vivienda y Rehabilitación de Andalucía (AVRA) indica que aplica un sistema “muy rudimentario con porcentajes de costes indirectos en base a criterios que vamos modificando, y utilizamos el módulo de imputación presupuestaria del sistema integral PRINEX, aplicación especializada en el tema de la promoción inmobiliaria”; y la Agencia Andaluza de la Energía (AAE) señala que “en la actualidad, la gestión económica y contable se realiza desde GIRO. La imputación de los costes horas del personal a los distintos objetivos y actuaciones definidos en el presupuesto se está realizado en el sistema de gestión utilizado hasta ahora por esta entidad (Navision). El resto de costes en fase de análisis para la carga de datos de Giro a Navision”.

Finalmente, existe un conjunto de 4 entidades, entre las que se encuentra la Agencia Pública de Puertos que manifiestan encontrar dificultades derivadas de integrarse en la contabilidad presupuestaria de la Junta de Andalucía y la incorporación al sistema GIRO.

En concreto, el Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico indica que “a partir del 1 de enero de 2021, nuestra Agencia ha pasado de llevar contabilidad financiera a integrarse en la contabilidad presupuestaria de la Junta de Andalucía, en la que no existe posibilidad de llevar una contabilidad analítica. La herramienta informática de la disponemos se denomina Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizados (GIRO) y, hasta esa fecha, teníamos implantado un sistema integrado con contabilidad analítica en Microsoft Dynamics. A día de hoy, estamos desarrollando paralelamente en esta aplicación un sistema para efectuar el control del gasto presupuestario y mantener la contabilidad analítica”; la Agencia Andaluza del Conocimiento (AAC) señala que “hasta 2020 sí, en Contaplus. Actualmente en GIRO no”; y el Consorcio Parque de las Ciencias de Granada manifiesta que “Tiene un sistema de control de costes que estaba adaptado a las necesidades del Museo, que hemos dejado de utilizar por la entrada de GIRO y la infradotación de personal”.

Por su parte, la Agencia Pública de Puertos de Andalucía indica que “hasta el 31/12/2020 utilizaba el Sistema informático BAS tanto para Gastos como para Ingresos. En la actualidad sólo se gestiona en Bas los ingresos, y los gastos en Giro, por lo que el sistema de contabilidad analítica sólo se sigue llevando para ingresos, con la pérdida de información sobre el origen de los gastos. No tenemos personal suficiente para llevar un paralelo”.

De ello se deduce que, debido a la falta de un desarrollo vertical adecuado para la implantación de la contabilidad analítica en SAP Controlling³⁹, a la ausencia de un decidido apoyo para que dicha herramienta pueda personalizarse y parametrizarse en cada entidad, así como por una falta de formación del personal responsable de la contabilidad analítica respecto a dichas herramientas, las entidades encuentran grandes limitaciones y dificultades para implantar o mantener en GIRO, en el caso de que ya los tuvieran implantados, sus sistemas de contabilidad analítica.

Para terminar, es preciso indicar que en el estudio empírico específico llevado a cabo en la Agencia Pública de Puertos de Andalucía, además de las mencionadas limitaciones, pusieron de manifiesto otras adicionales relacionadas con una adecuada imputación de las Transferencias de Financiación de capital a ingresos al mismo ritmo que su amortización contable en lugar de como ingreso del ejercicio, lo que nuevamente pone de relieve la necesidad de un decidido apoyo formativo a los responsables de las entidades.

39 En la actualidad integrado en GIRO.

8. Estrategia de implantación y explotación de la información en las entidades que comprende el perímetro de consolidación de información Financiera de la Junta de Andalucía. Análisis de la integración de sistemas orígenes de la información

En los anteriores apartados del presente informe se han presentado los desarrollos resultado del trabajo de investigación realizado.

En primer lugar, se atendió a la identificación y análisis de las entidades objeto de estudio por formar parte del perímetro de consolidación de la información económico financiera de la Junta de Andalucía para, a partir de acotar su alcance, efectuar un estudio y diagnóstico general introductorio de la situación actual en materia de contabilidad analítica y sistemas de información de dichas entidades, que permitiera definir una propuesta-guía de modelo de cálculo de contabilidad analítica y de baterías de indicadores de gestión, incluyendo estructura y procedimiento de asignación de valores, adaptadas a la realidad de las mismas.

Pero, si verdaderamente se quiere impulsar la implantación de la Contabilidad Analítica en la Junta, es preciso definir una estrategia global que incentive y aporte a las entidades las herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo con éxito dicho propósito.

En estas líneas, se pretenden efectuar algunas reflexiones al respecto que permitan servir de guía para orientar este proceso, formulando, finalmente, algunas recomendaciones generales que contribuyan a esta finalidad.

La primera cuestión a considerar es que la implantación de un nuevo sistema de información en una organización y, en especial, uno de la complejidad y transversalidad propia de la contabilidad analítica, conlleva un importante esfuerzo inicial superior al que, posteriormente, implica su mantenimiento una vez consolidado su funcionamiento en la entidad.

Por otra parte, es importante destacar que se trata de un proyecto transversal, que afecta y requiere la colaboración de los distintos servicios operacionales, áreas gestoras, responsables de los sistemas de gestión, servicios informáticos, estructura directiva, etc. de cada entidad y, por tanto, sólo puede llevarse a cabo con el máximo apoyo y respaldo institucional al más alto nivel.

Además, aunque existe un amplio conocimiento y un arraigo profundo y bien consolidado del sistema de contabilidad financiera patrimonial y presupuestaria, no ocurre lo mismo, en la mayoría de las entidades, como pone de manifiesto el estudio empírico realizado en la fase de diagnóstico, con el sistema de contabilidad analítica.

Por ello, la Intervención General debe propiciar el entorno adecuado para que las entidades puedan llevar a cabo con éxito la implantación del modelo e introducirse en la cultura del coste, aportando las condiciones y recursos para ello.

Ello implica diferentes aspectos que deben ser atendidos en el plan en el que se desarrolle la estrategia de implantación y, en especial, los relativos a:

- La dotación de medios para la implantación de la contabilidad analítica.
- El acceso a herramientas informáticas adecuadas para soportar el sistema de contabilidad analítica.
- La formación de los responsables de la implantación del sistema y de los gestores usuarios del mismo.
- La creación de estructuras en la Intervención General de la Junta responsables de la definición y desarrollo de las propuestas normalizadoras; del apoyo a las entidades para su implantación; de la aprobación y supervisión de los modelos personalizados; y del seguimiento y control del mantenimiento del sistema y de la información generada en las entidades.
- El análisis del proceso de implantación y sus fases y contenidos, que permitan elaboración una guía general del proceso.
- La estrategia para la explotación de la información obtenida del modelo.

Efectivamente, no resulta sencillo, como heмо tenido ocasión de indicar, implantar un sistema de contabilidad analítica formalizado, dirigido a permitir la generación periódica de información contrastable y fiable sobre los costes de la organización, y la necesaria para la determinación de indicadores de gestión.

Dicho sistema sólo podrá considerarse plenamente operativo cuando permita obtener datos relativos a un periodo significativo, que satisfagan las necesidades de información manifestadas por los distintos usuarios y los parámetros de calidad que se determinen por parte de la entidad.

Solamente un decidido apoyo por parte de la Intervención General de la Junta posibilitará que se den las condiciones para generalizar su implantación en las entidades objeto de estudio.

8.1. Dotación de medios para la implantación

Aunque las directrices de las que emana, o el impulso para su implantación provenga, en la mayor parte de las ocasiones, de la Intervención General, los trabajos para la implantación del Sistema de Contabilidad Analítica han de ser llevados a cabo, obviamente, por cada entidad, por lo que tendrá que disponer o desarrollar las capacidades para su implantación y mantenimiento.

Parece evidente que la implantación del Sistema de Contabilidad Analítica requerirá diferente nivel de esfuerzo de acuerdo al tamaño y tipología de la entidad de que se trate. Pero junto a ello, un factor fundamental a considerar y que influye de manera muy relevante en la complejidad y futuro éxito del proyecto se deriva del grado de madurez y desarrollo de los sistemas origen de la información que aprovisionan al sistema de contabilidad analítica.

Por tanto, se hace necesario estudiar cada entidad para poder evaluar con la fiabilidad necesaria dicho proceso y definir un cronograma preciso de actuaciones vinculadas a los medios que cada entidad pueda aportar al proyecto de implantación, para el que resulta conveniente el nombramiento de un responsable.

En consecuencia, sería recomendable que la Junta de Andalucía contribuyese, en la medida de lo posible, con las entidades en el proceso de implantación, llevando a cabo, para ello, una evaluación previa de los recursos -tanto tecnológicos, como de personal, de formación, de consultoría, etc.- necesarios para llevar a cabo la implantación. Dicha evaluación puede basarse en parámetros como el número de personas que trabajan en la organización, el número de usuarios de los servicios, el número de prestaciones, el volumen de presupuesto, etc.

8.2. Elección de aplicación informática y soporte tecnológico de la contabilidad analítica

La elección de la aplicación informática que implementará el sistema constituye un aspecto de singular importancia en la fijación de la estrategia de implantación y en el desarrollo de los correspondientes trabajos para llevarla a cabo.

Por ello, se trata de un tema que debe abordarse desde un principio. Sin duda, cuando nos referimos al ámbito de una entidad individual, la elección de la herramienta informática es una cuestión que es recomendable abordar incluso antes de iniciar el proceso, o al menos durante las primeras etapas del mismo, en la medida en que condiciona los desarrollos a efectuar, las potencialidades del sistema, la arquitectura de las bases de datos, la integración con el resto de sistemas de gestión, la formación del personal, y otros muchos aspectos de importancia crítica.

Sin embargo, con carácter previo al momento en que cada entidad se plantee llevar a cabo el proyecto de implantación, la propia Intervención de la Junta de Andalucía debe llevar a cabo una reflexión al respecto, pues parece lógico pensar que desde ésta deba impulsarse el proceso facilitando directrices y herramientas comunes que:

1. Orienten a los gestores que, en muchos casos, no conocen ni tienen capacidad para evaluar las opciones de mercado.
2. Primeren el uso de una herramienta común que asegure y simplifique la integración de la misma con las aplicaciones de gestión de la Junta y, en especial, con el Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO), que aporta cobertura funcional a los procesos económicos-financieros de la Junta de Andalucía.

3. Contribuyan a generar economías de escala respecto a los costes de licencia y mantenimiento, y a los desarrollos verticales generales o específicos que deban llevarse a cabo.
4. Aprovechen la inversión ya realizada en la adquisición del módulo de controlling de SAP, que en la actualidad ya está integrado con GIRO y disponible para su uso, y en la licencia de la herramienta de BI (Business Intelligence) que también está disponible para explotar los datos obtenidos en el sistema.

En consecuencia, consideramos recomendable que, desde la Intervención General de la Junta se impulse e incentive la aplicación de las referidas herramientas de contabilidad analítica y de Business Intelligence.

Finalmente, consideramos que otra de las acciones previas que la Intervención General debería acometer, tras la emisión de directrices normalizadoras de la Contabilidad Analítica para las entidades que comprende el perímetro de consolidación de información financiera de la Junta de Andalucía, pero en el ámbito del soporte tecnológico, sería llevar a cabo un desarrollo vertical de adaptación de SAP Controlling a dichas directrices.

8.3. Formación de los responsables de la implantación del sistema y de los gestores usuarios del mismo

Como hemos indicado anteriormente, introducir sistemas de contabilidad analítica en las entidades que comprende el perímetro de consolidación de información económico financiera de la Junta de Andalucía, supone, para muchas de ellas, como se pone de manifiesto en el estudio empírico realizado en el presente trabajo, una novedad al tratarse de una herramienta de gestión respecto a la que no tienen experiencia previa en un entorno en el que no la cultura del coste no está suficientemente desarrollada, como se está observando que ocurre con otras Administraciones Públicas que han comenzado a recorrer este camino.

Debido a ello, no siempre existe una formación y preparación suficiente, al menos desde el punto de vista práctico, tanto por parte de los responsables de la implantación y mantenimiento de del sistema, como de los gestores que han de utilizar la información que genera para orientar sus procesos de toma de decisiones.

Sin embargo, resulta indudable que es imprescindible que tales responsables dispongan de la formación suficiente para garantizar unos resultados satisfactorios.

Por ello, parece razonable diseñar un plan de formación específica de dicho personal que contribuya a un adecuado conocimiento del modelo de contabilidad analítica y de los trabajos y actividades a desarrollar tanto para su implantación como para su posterior mantenimiento.

Junto a la formación dirigida a los responsables y usuarios de las entidades, parece lógico que también el personal responsable de las estructuras que se creen en la Intervención General para apoyar y controlar todo el proceso, como se ha señalado anteriormente y se comenta en el próximo apartado, participe en acciones formativas para familiarizarse con el modelo y prepararse para atender las demandas y requerimientos de apoyo que les lleguen desde las entidades.

Esta formación inicial podría abordarse incluso de forma conjunta, para facilitar un intercambio de información y experiencias entre gestores y entre éstos y los responsables de la Intervención General de la Junta, probablemente a modo de talleres de trabajo prácticos, cuyo contenido y estructura sería preciso definir pero que, en cualquier caso, debería incluir los siguientes aspectos:

- Formación conceptual básica en Contabilidad Analítica, en la que se desarrollen las nociones fundamentales de la materia y una visión general de la misma.
- Formación específica en el modelo que se decida implantar en las entidades objeto de estudio.
- Formación en el proceso de implantación de la contabilidad analítica (fases del proyecto, desarrollo de estructuras, fijación de criterios, etc.).
- Formación en la aplicación informática soporte del modelo, que permita una adecuada capacitación en el manejo de las mismas.

8.4. Creación de estructuras responsables de la contabilidad analítica en la Intervención General de la Junta y en las entidades y desarrollo de planes de implantación

El impulso de un proceso de implantación de un sistema de contabilidad analítica en un conjunto de entidades tan amplio y heterogéneo como el que comprende el perímetro de consolidación de la Junta de Andalucía constituye un reto de gran magnitud enfrentado a múltiples cuestiones que se han ido desgranando en las anteriores páginas anteriores.

Desde las cuestiones relativas a la configuración del mismo, a través de propuestas normativas dirigidas a garantizar la utilidad de la misma, mediante una construcción flexible que permita adaptarse a las características de cada entidad y a sus necesidades de gestión, y la comparabilidad espacial y temporal, a través de parámetros y criterios comunes, hasta la dotación de medios a las entidades y un apoyo resuelto para su implantación o la validación de los modelos desarrollados y el seguimiento y control de los datos obtenidos.

En efecto, la estrategia de implantación que se aplicaría para una sola organización difiere sustancialmente de lo que un plan estratégico para la implantación de un modelo común para el conjunto de entidades referenciadas.

En consecuencia, parece necesario que la Intervención General cree algún tipo de estructura específica en su organigrama, a modo de Servicio de Contabilidad Analítica, que sea capaz de liderar e impulsar el proyecto, apoyar las necesidades de las entidades, y supervisar y controlar el proceso y su futuro mantenimiento.

Por otra parte, es preciso que dicho órgano desarrolle un plan de implantación que incluya objetivos perfectamente definidos, detalle las acciones y recursos aportados para su consecución y establezca compromisos temporales bien delimitados.

Por tanto, cabría pensar en tres fases del proyecto:

1. Desarrollo de las propuestas normalizadoras del modelo.
2. Definición de la estrategia de soporte tecnológico y desarrollos informáticos para la adaptación a las propuestas normalizadoras realizadas y requerimientos establecidos en la fase anterior.
3. Implantación del modelo en las entidades.

Las dos primeras fases ya han sido tratadas en anteriores apartados, por lo que, en esta ocasión, queremos hacer mención a la última de ellas.

Entendemos que el proceso de implantación en las entidades podría estructurarse en los siguientes hitos:

- Etapa preparatoria.

En esta primera etapa, las entidades deberían elaborar un plan de implantación que debería ser aprobado por la Intervención General que, además, debería supervisar el proceso de formación del equipo responsable de la implantación en la entidad.

- Etapa de Personalización e implantación.

En esta etapa, las entidades deben elaborar un Documento de Personalización del modelo en su entidad, con detalle de las estructuras, criterios, informes, etc. que lo integran, y los sistemas fuentes de la información de la organización, que deberá ser evaluado y aprobado por la Intervención General.

- Etapa de supervisión de los informes obtenidos por el sistema implantado.

En esta etapa, la Intervención General debe evaluar la información obtenida por el Sistema de Contabilidad Analítica referida a un periodo y estudiar su consistencia y el cumplimiento de los requerimientos que se hubieran establecido en la primera fase.

Con independencia de ello, obviamente, cada entidad deberá establecer los controles que considere oportunos dentro de su estructura jerárquica, convirtiéndose a este respecto la Intervención General en supervisor de la consistencia y adecuación de los trabajos realizados a los objetivos y requerimientos establecidos.

Efectivamente, la contabilidad analítica constituye un sistema contable para las entidades que la implanten y a tales efectos debe ser responsable no sólo de su implantación, sino de su llevanza y mantenimiento en el tiempo, obteniendo la información periódica que se requiera tanto para la rendición de cuentas como para la gestión, para lo que habrá de constituir también la correspondiente Oficina Contable responsable de tales funciones, o asignar las mismas de manera formal a las estructuras existentes en sus organigrama.

8.5. Análisis del proceso de implantación. Fases y contenidos

De manera sintética podemos pensar en cuatro grandes fases o hitos en su desarrollo:

- Planificación y lanzamiento del proyecto.
- Análisis de los sistemas de información.
- Diseño del modelo.
- Implantación y mecanización del modelo y puesta en funcionamiento.

8.5.1. Planificación y lanzamiento del proyecto

Como se ha indicado repetidamente la implantación de la contabilidad analítica es un proceso complejo que requiere de una adecuada planificación para que pueda llevarse a cabo con éxito.

Por ello, con carácter previo a los inicios del proceso de diseño del modelo es necesario llevar a cabo una planificación detallada del proyecto que permita asumir compromisos concretos y que incluya no sólo los aspectos técnico-contables del mismo, sino también otros de crítica importancia para su éxito, como pueden ser, una adecuada comunicación interna del mismo o la constitución de los órganos y selección de personas responsables de llevarlo a cabo o los mecanismos de seguimiento y control que deban arbitrarse. Todo ello, sin olvidar la cuestión relativa a la formación de los implicados, así como de los gestores de la entidad.

Sin duda, tales aspectos son decisivos, pues un proyecto de carácter transversal como éste requiere la colaboración de todas las áreas y servicios de la entidad, por lo que uno de los aspectos críticos para su éxito es desarrollar un adecuado plan de comunicación de los objetivos del proyecto, de la realización de los trabajos que es preciso efectuar para la implantación del sistema de contabilidad analítica y de la utilidad que tendrá para los gestores, pues no podemos olvidar que ésta es la principal razón de ser de la misma.

8.5.2. Análisis de los sistemas de información

Cualquier proyecto para personalizar un Modelo de Contabilidad Analítica para las entidades que integran el perímetro de consolidación de información financiera de la Junta de Andalucía debe ser capaz:

- de cumplir con las exigencias que introduzcan las propuestas de normalización y exigencias de rendición de cuentas emitidas por la Intervención General de la Junta.
- de generar información adecuada y con el suficiente nivel de detalle para orientar la toma de decisiones y satisfacer las necesidades de gestión.

En consecuencia, es preciso analizar los sistemas de información de la Entidad e identificar las potenciales limitaciones que presentan para el suministro de los datos necesarios para la implantación de dicho Modelo y la disponibilidad de mencionada información, generando un marco de reflexión sobre los objetivos del mismo en los términos analizados en anteriores apartados.

Efectivamente, como hemos tenido ocasión de señalar repetidamente, el origen de los datos monetarios de costes e ingresos y los datos técnicos de dedicaciones, prestaciones, etc. constituye una de las claves para el éxito del proyecto, pues sólo cuando se dispone de datos fiables y con suficiente nivel de detalle en los sistemas de gestión, puede desarrollarse con su pleno potencial el sistema de contabilidad analítica.

A tal respecto, como se recoge expresamente en el apartado undécimo de la Resolución de 28 de julio de la IGAE, será preciso incorporar la información del sistema fuente que permita obtener la más veraz, con el suficiente nivel de detalle y particularidades complementarias, de acuerdo a las necesidades y requerimientos establecidos en el sistema de contabilidad analítica.

En conclusión, en esta fase del proceso debe delimitarse el mapa de sistemas de la entidad, identificando los que gestionan los datos necesarios para alimentar el sistema de contabilidad analítica y cumplir sus objetivos.

Identificados los sistemas, es preciso efectuar un estudio de la información que gestionan y las posibilidades de integración con el sistema de contabilidad analítica.

Ello permitirá definir protocolos en relación con la incorporación de información de los sistemas fuente de la organización que regulen los flujos de información, los periodos para su generación, el contenido y detalle de los mismos, etc. Y, por supuestos, los formatos en que deben ser generados dichos flujos de información para su incorporación al sistema.

Obviamente, la implantación de un sistema de contabilidad analítica implica una perspectiva diferente a la que orienta a otros sistemas de gestión, por lo que se crearán nuevas necesidades de información de las que, en diversas ocasiones, se va a derivar una insuficiencia de datos para cubrir los requerimientos del modelo.

Por ello, uno de los principales propósitos de esta fase de análisis es detectar tales posibles limitaciones y definir un plan de mejora que permita que, en futuros ejercicios, los sistemas de gestión de la organización puedan introducir, en su caso, los nuevos datos requeridos o sistematizar o reestructurar los ya existentes.

8.5.3. Diseño del modelo

Se trata de definir las estructuras que integran el modelo personalizado para la entidad y las relaciones entre las mismas. En particular, y de manera sintética, abarcarían las siguientes cuestiones:

- Definición de Elementos de coste.
- Definición de Centros de coste.
- Definición de Actividades.
- Definición de Ingresos.
- Definición de mapas de procesos que relacionan las estructuras.
- Definición de criterios de reparto.
- Definición de outputs informativos.
- Definición de los períodos de obtención de información.

Que ya han sido objeto de tratamiento en anteriores apartados.

Finalmente, queremos destacar que, para llevar a cabo el proceso de personalización del modelo, es fundamental una participación activa de los gestores de la entidad que, en definitiva, van a ser los destinatarios y usuarios de los outputs de información que ofrezca el sistema y los mayores conocedores de la realidad de la organización.

8.5.4. Implantación y mecanización del modelo y puesta en funcionamiento

El proceso finaliza con la puesta en funcionamiento del sistema de contabilidad analítica para que pueda generar sus outputs informativos con la regularidad establecida en el proyecto.

Para ello, es preciso llevar a cabo la mecanización del modelo que, obviamente, está íntimamente ligada al referido diseño de protocolos de obtención de información de los sistemas de gestión, que permitan alimentar regularmente el modelo tanto respecto a sus estructuras como en cuanto a los datos monetarios y no monetarios que ha de procesar para cumplir sus objetivos.

De esta forma, es preciso llevar a cabo la instalación y/o acceso por parte de la entidad a la herramienta de contabilidad analítica y la integración con sus sistemas de gestión para proceder a la carga de datos de estructuras, criterios, consumos, ingresos etc. y proceder al cálculo de costes y márgenes y a la formulación de los informes.

Finalmente, habrá que revisar la coherencia y consistencia de dichos informes y su ajuste a los requerimientos establecidos en el modelo para comprobar que el sistema está plenamente operativo.

8.6. Estrategia para la explotación de la información obtenida del modelo

El resultado del proceso de implantación anteriormente descrito es un sistema de contabilidad analítica formalizado capaz de generar informes referidas a los periodos contables que se hayan establecido en el proyecto.

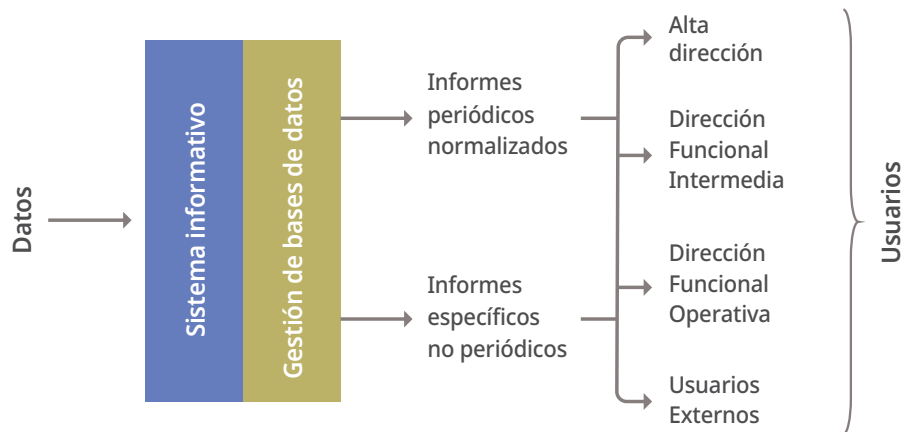
La obtención de los mismos debe atender, como se ha indicado repetidas veces, no sólo a las exigencias de rendición de cuentas establecidos por la normativa vigente o por las disposiciones que pudieran emanar de la Intervención General o desde la Consejería de Hacienda y Financiación Europea, sino a la generación de información útil para elaborar indicadores de gestión y para orientar los procesos de toma de decisiones de los gestores.

Consecuencia de esta realidad, cabe pensar que, dada la multiplicidad de actividades, costes, ejes dimensionales, períodos de comparación, estándares de referencia, etc., que pueden incluirse en modelo, no resulta suficiente, para poder llevar a cabo análisis en profundidad que permitan apoyar a la gestión, con un conjunto uniforme de informes estáticos que alcanza un número muy elevado.

Por el contrario, la contabilidad analítica alcanza su verdadero potencial y utilidad cuando es capaz de generar informes específicamente diseñados para el usuario que va a utilizarlos, de manera que éste puede llevar a cabo su configuración y navegar, a través de informes dinámicos por la información generada por el modelo, pudiendo realizar análisis en profundidad y comparaciones espaciales y temporales.

Obviamente, los niveles de detalle y la estructura de los informes no puede ser la misma para satisfacer las necesidades de los altos cargos de la Junta o de una determinada Consejería o entidad, que para los responsables operativos de un servicio, ni tampoco puede serlo para un perfil de usuario político o técnico.

En consecuencia, el sistema debe permitir generar diferentes tipologías de informes para diferentes finalidades y ofrecer datos sintéticos e indicadores de gestión claves, debidamente ordenados en cuadros de mando creados a tal efecto.



En definitiva, el análisis de la explotación de la información del modelo obliga a estudiar la generación de información específica para diferentes tipos de usuarios con el suficiente nivel de detalle para permitir la mejora de la gestión y facilitar los procesos de toma de decisiones, así como el uso de herramientas de inteligencia institucional que ofrezcan soporte tecnológico para instrumentar el acceso y explotación de la misma⁴⁰, y esta cuestión debe ser planificada en el propio plan de implantación formulado por cada entidad.

A tales efectos, es preciso considerar que tanto los informes en los que se presenta el resultado obtenido para los diversos objetos de coste como aquéllos en los que se presenta un conjunto de indicadores, deben integrarse en la herramienta de BI para que resulte posible su configuración a modo de cuadros de mandos sintéticos, que permitan facilitar tanto una imagen global como una imagen de detalle de la gestión económica de las entidades objeto de estudio y de las actividades, centros, márgenes, y demás estructuras y parámetros incluidos en el modelo.

Ello permitirá, además, relacionarlos con otros aspectos esenciales para evaluar con precisión y rigurosidad el comportamiento global de gestión (calidad de los servicios, entorno donde se prestan, forma de gestión, etc.).

Igualmente, debemos considerar que la información que se presente en informes para la toma de decisiones debe incluir y estructurarse a través de diversos ejes de análisis (espacial, temporal, etc.) para permitir la aplicación de técnicas de benchmarking orientadas a detectar y analizar las mejores prácticas de gestión, cuestión para la que también resulta imprescindible el soporte tecnológico ofrecido por las herramientas de Business Intelligence.

⁴⁰ A tales efectos, como se ha indicado anteriormente, es preciso considerar que la Junta adquirió la licencia de la herramienta de Business Intelligence de SAP, que está, por tanto, disponible para este propósito.

9. Síntesis de recomendaciones y propuestas

9.1. Respecto a la estrategia de implantación

- La Intervención General de la Junta de Andalucía debe propiciar el entorno adecuado para que las entidades puedan llevar a cabo con éxito la implantación del modelo e introducirse en la cultura del coste, aportando las condiciones y recursos para ello, pues únicamente un decidido apoyo por parte de la misma posibilitará que se den las condiciones para generalizar su implantación en las entidades objeto de estudio.
- La implantación de la contabilidad analítica es un proyecto transversal, que afecta y requiere la colaboración de los distintos servicios operacionales, áreas gestoras, responsables de los sistemas de gestión, servicios informáticos, estructura directiva, etc. de cada entidad. Por tanto, sólo puede llevarse a cabo con el máximo apoyo y respaldo institucional al más alto nivel.
- El proceso de implantación de la contabilidad analítica supone un proceso complejo para el que las entidades requieren disponer de medios adecuados. Por ello, sería recomendable que la Junta de Andalucía contribuyese, en la medida de lo posible, con las entidades en dicho proceso, llevando a cabo, para ello, una evaluación previa de los recursos -tanto tecnológicos, como de personal, de formación, de consultoría, etc.- necesarios para llevar a cabo la implantación. Dicha evaluación puede basarse en parámetros como el número de personas que trabajan en la organización, el número de usuarios de los servicios, el número de prestaciones, el volumen de presupuesto, etc.

9.2. Respecto a los objetivos y configuración general de la contabilidad analítica

- El sistema de contabilidad analítica debe concebirse como un sistema contable formalizado, el cálculo de costes y márgenes y el control basado en ellos debe ser permanente y sólo tendrá crédito en la organización si se comunica adecuadamente y se utiliza para fundamentar y explicar la toma de decisiones a través de método establecido, conocido y aceptado con generalidad.

No puede concebirse como un modelo aplicable para tomar decisiones concretas o justificarlas a posteriori, sino como filosofía general para una gestión racional, pues, de esa forma, no cumpliría con los objetivos de rendición de cuentas y de medida de la eficiencia que constituyen su razón de ser. Además, cuando sólo se utiliza el análisis de costes cuando interesa hacerlo, pierden su credibilidad dentro de la organización antes de que se quieran implantar.

- La implantación de un sistema de contabilidad analítica requiere la participación de los diferentes agentes de la organización, como proveedores de información y como usuarios de la misma. Además, dado que el cálculo de costes permite la evaluación del desempeño y la eficiencia, y la comparación entre unidades prestadoras de servicios, e implica decisiones posteriores de control, tiene que estar adecuadamente legitimado a través de su conocimiento general y aceptación en la entidad.

Por estas razones, el proyecto de implantación tiene que tener un respaldo al más alto nivel institucional de cada entidad y debe incluir un adecuado plan de comunicación y formación a los implicados.

- La contabilidad analítica no puede concebirse como un sistema fijo y estático, por aplicarse a entidades “vivas” que evolucionan de manera permanente. En consecuencia, debe planificarse, desde un principio, no sólo su implantación sino los procedimientos, responsables y estructuras para su futuro mantenimiento.

Obviamente, dado que las estructuras, criterios, informes, etc. que lo definen van cambiando en el tiempo para ajustarse a dicha evolución, es preciso divulgar los procedimientos, los criterios y las bases de cálculo de los costes en la organización. Para ello, debe preverse el mantenimiento de un “manual del modelo”, que se mantenga permanentemente actualizado, y esté disponible para los gestores.

- La contabilidad analítica debe vincularse con los procesos de planificación y presupuestación de las entidades que la aplican. Además, la validez de ésta como herramienta para el control de la gestión, radica en la comparación entre los objetivos establecidos y debidamente cuantificados frente a las realizaciones efectuadas, que permita evaluar la gestión y rendir cuentas sobre ella y, por tanto, adoptar decisiones a los gestores, corregir y ajustar procesos, y modificar el comportamiento de los miembros de la organización.

Aunque es cierto que inicialmente, al no disponerse de información previa ni experiencia sobre costes en algunas entidades, o en otras con experiencia previa, mediante criterios y estructuras comparables, debe ceñirse a trabajar con datos reales. Pero debe planificarse, desde el propio planteamiento del proyecto para su implantación, su concepción como herramienta para la planificación, la presupuestación y el control, a través del uso de costes previstos.

- El cálculo de costes debe atender al principio esencial de imputar los costes atendiendo a relaciones de causa-efecto. Sólo deben imputarse costes a objetos (centros y/o actividades) cuando efectivamente exista un consumo del recurso que se está asignando. Cuando no sea posible para ello efectuar mediciones directas, es preciso utilizar criterios de reparto que expresen dicha relación causa-efecto para conducir los costes hasta los correspondientes objetos analíticos.

- El cálculo de costes totales adquiere gran interés para conocer el consumo total de recursos de un centro o actividad. Sin embargo, a la hora de efectuar estimaciones sobre la evaluación de costes ante cambios en el nivel de actividad, o tomar decisiones respecto a reconfigurar actividades, introducir otras nuevas o eliminar las existentes, no puede deducirse ni que prescindiendo de las mismas se ahorraría todo el coste asociado a ellas, ni que en caso de incluir nuevas actividades o aumentar su volumen los costes crecerán proporcionalmente.

Sólo se incrementan o sólo pueden evitarse los costes que varían con la actividad (costes variables) ante cambios en el nivel de servicio, por lo que, al definir el modelo de contabilidad analítica, debe planificarse la clasificación de los costes de acuerdo a su comportamiento fijo o variable respecto a la actividad, como elemento clave del modelo para el análisis de éstas y la simulación de potenciales escenarios futuros para la toma de decisiones.

Esta cuestión aparece claramente relacionada con el análisis de la subactividad al que se hace referencia más adelante.

- El sistema de contabilidad analítica debe incluir entre sus objetivos la determinación de costes de oportunidad como elemento de gran interés para la asignación de recursos y la toma de decisiones.

9.3. Respecto a la herramienta informática para la mecanización de la contabilidad analítica

- El modelo debe implantarse en una herramienta informática específica de contabilidad analítica, con las funcionalidades suficientes y adecuadas para, de una parte, satisfacer los requerimientos que se definan en el modelo, por otra, con una arquitectura que garantice el suficiente nivel de flexibilidad para configurar informes que satisfagan tanto las obligaciones de emisión de informes para la rendición de cuentas que pudieran establecerse desde la Intervención General de la Junta de Andalucía como para la generación de informes adecuados a las necesidades de gestión de las diferentes entidades que integran el perímetro de consolidación de su información económico financiera. Finalmente, debe permitir una completa integración con el Sistema de Gestión Integral de Recursos Organizativos de la Administración de la Junta de Andalucía y sus entidades instrumentales (GIRO) y capacidades para aprovisionarse de información residente en otros sistemas externos y en bases de datos explotadas por las entidades indicadas.
- Dado que la Junta adquirió la licencia del módulo de controlling de SAP, y éste ya está integrado, en la actualidad, con GIRO y disponible para su uso, y la licencia de la herramienta de BI (Business Intelligence) de SAP, que también está disponible para explotar los datos obtenidos en el sistema, consideramos recomendable que, desde la Intervención General de la Junta, se impulse e incentive la aplicación de las referidas herramientas de contabilidad analítica y de Business Intelligence para la implantación del modelo de contabilidad analítica.
- Recomendamos que la Intervención General de la Junta debería acometer, como acción previa a la implantación de la Contabilidad en las entidades, y tras la emisión de directrices normalizadoras de la Contabilidad Analítica para las entidades que lo implanten, un desarrollo vertical de adaptación de SAP Controlling a dichas directrices.

9.4. Respecto a la Formación de los responsables de la implantación del sistema y de los gestores usuarios del mismo

- Se recomienda diseñar un plan de formación específico del personal responsable de la implantación y mantenimiento del sistema que contribuya a un adecuado conocimiento tanto del modelo de contabilidad analítica como de los trabajos y actividades a desarrollar tanto para su implantación como para su posterior mantenimiento.
- Junto a la formación dirigida a los responsables y usuarios de las entidades, recomendamos que el personal responsable de las estructuras que se creen en la Intervención General para apoyar y controlar todo el proceso, participe en acciones formativas para familiarizarse con el modelo y prepararse para atender las demandas y requerimientos de apoyo que les lleguen desde las entidades.
- La formación debe atender tanto al modelo de contabilidad analítica y su implantación como al manejo de las aplicaciones informáticas que le dan soporte tecnológico.

9.5. Respecto a la creación de estructuras responsables de la contabilidad analítica en la Intervención General de la Junta y en las entidades y desarrollo de planes de implantación

- Se recomienda que la Intervención General cree algún tipo de estructura específica en su organigrama, a modo de Servicio de Contabilidad Analítica, que sea capaz de liderar e impulsar el proyecto, apoyar las necesidades de las entidades y supervisar y controlar el proceso y su futuro mantenimiento.
- El órgano responsable del proceso en la Intervención General debe desarrollar un plan de implantación que incluya objetivos perfectamente definidos, detalle las acciones y recursos aportados para su consecución y establezca compromisos temporales bien delimitados.
- Para garantizar y asegurar la consistencia del proceso de implantación a las entidades, la Intervención General debería:
 - Supervisar los planes de implantación de las entidades y el proceso de formación de los responsables del proceso.
 - Supervisar el Documento de personalización del modelo a cada entidad.
 - Supervisar los informes obtenidos por el sistema implantado en cada entidad.
- La contabilidad analítica constituye un sistema contable para las entidades que la implanten y a tales efectos debe ser responsable no sólo de su implantación, sino de su llevanza y mantenimiento en el tiempo, para lo que habrá de constituir la correspondiente Oficina Contable responsable de tales funciones, o asignar de manera formal las mismas a las estructuras existentes en sus organigramas.

9.6. Respeto a la estrategia de explotación de la información

- Los outputs del sistema de contabilidad analítica deben integrarse en una herramienta de Inteligencia Institucional que permita desarrollar y generar diferentes tipologías de informes dinámicos para diferentes finalidades y ofrecer datos sintéticos e indicadores de gestión claves, debidamente ordenados en cuadros de mando creados a tal efecto. Esta cuestión debe ser planificada en el propio plan de implantación formulado por cada entidad.
- Tales desarrollos deben prever que la información que se presente en los informes para la toma de decisiones, explotables desde la herramienta de Inteligencia Institucional, deben incluir y estructurarse a través de diversos ejes de análisis (espacial, temporal, etc.) que permitan la aplicación de técnicas de benchmarking orientadas a detectar y analizar las mejores prácticas de gestión, cuestión para la que también resulta imprescindible el soporte ofrecido por dichas herramientas tecnológicas.

9.7. Respeto al diseño del modelo

9.7.1. Estructuración orgánica del modelo

- Las directrices del modelo y los informes que se definan como outputs informativos del mismo deben asegurar que el cálculo del coste de las actividades realizadas por las entidades sujetas al mismo incluyan la totalidad de los consumos generados por las mismas con el suficiente nivel de desagregación y estratificación para que resulte posible conocer las diferentes partidas que lo integran, tanto desde el plano de los costes operativos vinculados directamente con su prestación como respecto a la totalidad de los recursos que a nivel organizativo, directivo, administrativo y de apoyo configuran la estructura de servicios de la entidad.
- En consecuencia, debe prestarse especial atención a la definición de la estructura de centros como eje vertebrador nuclear del modelo de contabilidad analítica y definir mecanismos adecuados para la codificación y jerarquización de esta estructura del modelo.

9.7.2. Elementos de coste

- Respecto a la estructura de elementos de coste, el modelo permite atender a la clasificación de los consumos de acuerdo al menos a los siguientes criterios:
 - Su naturaleza (personal, adquisición de bienes y servicios, amortizaciones, etc.).
 - Su origen (costes procedentes de la ejecución de la entidad, de otras entidades o procedentes de cálculos internos).
 - Su incorporación al proceso de cálculo de costes (cargas incorporables y no incorporables).
 - Sus posibilidades de relación con objetos de costes (costes directos y costes indirectos).
 - Su comportamiento respecto al nivel de actividad o producción (costes fijos y costes variables).

- Para ello, es preciso que el modelo y las aplicaciones informáticas que lo soporten permitan un proceso de etiquetado o configuración jerárquica que posibilite múltiples clasificaciones complementarias.
- Al definir la estructura de elementos de coste, tanto para facilitar un adecuado cálculo de costes como la conciliación de datos, será preciso definir equivalencias precisas entre los conceptos de coste definidos en la misma y los componentes incluidos en los correspondientes sistemas origen y sistemas contables de la entidad.
- Cuando la entidad aborde el proceso de desarrollo de su catálogo de elementos de coste debe analizar qué conceptos pueden calificarse como costes directos y cuáles han de calificarse como indirectos, en cuyo caso, debe abordarse el estudio de los criterios de reparto y distribución que pudiesen resultar de aplicación, porque este estudio puede resultar relevante porque orientará sobre la posible necesidad de replantear los procedimientos de registro de la información en los sistemas origen para efectuar un mayor desglose de las partidas, cuando corresponda, o la necesidad de efectuar e incorporar a los correspondientes sistemas operacionales, mediciones de parámetros técnicos que sea aconsejable utilizar como criterios de reparto.

9.7.3. Centros de coste

- Resulta recomendable que los centros de costes representen y se correspondan, en la medida en que sea posible, con unidades con responsables de dirigirlos y que respondan de la eficacia y la eficiencia en su gestión.
- Consideramos conveniente incluir la clasificación por tipología y naturaleza en la codificación de la estructura de centros, pero tratar otras posibles clasificaciones complementarias (localización física poblacional, ubicación física en edificios e instalaciones, etc.) como atributo dimensional que permita la definición de ejes analíticos para el estudio de los costes generados en la entidad.
- Resulta conveniente analizar los potenciales ejes analíticos relacionados con la estructura organizativa y de centros para la parametrización de la herramienta informática de contabilidad analítica y la articulación de los correspondientes mecanismos de etiquetación y clasificación de la información que reside en los sistemas orígenes para alinearla con su tratamiento en el módulo de contabilidad analítica.
- Consideramos necesario destacar la conveniencia de analizar el proceso de formación de costes en los centros y las imputaciones y criterios de repartos a actividades durante el propio proceso de definición de la estructura de centros, a efectos de permitir una adecuada planificación del trabajo que garantice una definición y nivel de desglose de los mismos que resulte factible implantar, y que facilite la detección de limitaciones de los sistemas origen para llevarla a cabo.

9.7.4. Actividades

- Es preciso definir un conjunto de actividades:
 - Que representen adecuadamente las prestaciones realizadas por la entidad, tanto a usuarios externos como internos.
 - Que tengan el suficiente nivel de detalle para que resulte posible su gestión y control.
 - Que resulten posible de cuantificar con unidades técnicas o monetarias (número de usuarios atendidos, número de expedientes analizados, número de horas de actividad, número de kilómetros de mantenimiento de vías, número de intervenciones, etc.).
- La contabilidad analítica y los indicadores de gestión constituyen una herramienta de gran utilidad para la elaboración de información económico-financiera y presupuestaria. Por tanto, resulta conveniente elaborar presupuestos que contengan actividades de detalle que resulte factible medir, gestionar y controlar, para que constituyan herramientas gerenciales que faciliten procesos racionales de toma de decisiones de los gestores, permitiendo evaluar el cumplimiento de los programas presupuestarios y políticas de gasto de la Junta de Andalucía.
- Cada entidad debe desarrollar una estructura de actividades que se ajuste a las características de su proceso productivo atendiendo a las necesidades de información requeridas para una adecuada gestión de la organización. Además, en dicho proceso de definición debe tenerse en cuenta el nivel de desagregación de las mismas debe permitir la configuración de una actividad para cada tipo de ingreso que se haya podido individualizar respecto a dicha estructura.
- Consideramos conveniente incluir la clasificación por tipología y naturaleza en la codificación de la estructura de actividades, pero tratar otras posibles clasificaciones complementarias (localización física poblacional, tipos de usuarios, etc.) como atributo dimensional que permita la definición de ejes analíticos para el estudio de los costes generados en la entidad.
- Resulta conveniente analizar los potenciales ejes analíticos relacionados con la estructura de actividades para la parametrización de la herramienta informática de contabilidad analítica y la articulación de los correspondientes mecanismos de etiquetación y clasificación de la información que reside en los sistemas orígenes para alinearla con su tratamiento en el módulo de contabilidad analítica.
- Consideramos necesario destacar la conveniencia de analizar el proceso de formación de costes de las actividades y las imputaciones y criterios de repartos a centros y a otras actividades, cuando corresponda, durante el propio proceso de definición de la estructura de actividades, a efectos de permitir una adecuada planificación del trabajo que garantice una definición y nivel de desglose de los mismos que resulte factible implantar, y que facilite la detección de limitaciones de los sistemas origen para llevarla a cabo.

9.7.5. Respecto a la medida de la subactividad

- Debe prestarse atención en el modelo al estudio y determinación de costes de subactividad, como elemento de máxima relevancia de la contabilidad analítica, tanto en la medida en que constituye en un valioso indicador de medida del exceso de capacidad, como porque nunca deben incorporarse al proceso de formación del coste completo de las actividades finalistas y asimiladas que, de otra forma, sesgaría de manera crítica su significado generando información perversa tanto a los gestores como a la ciudadanía a través del proceso de rendición de cuentas.

La medida de la subactividad representa el coste asociado a recursos ociosos que es preciso conocer para planificar acciones y políticas que traten de reducirlos y evitarlos en la medida de lo posible

- Debe prestarse especial atención a diferenciar y evitar cualquier confusión entre subactividad endógena y exógena⁴¹.
- Es preciso descender a la medición de la subactividad identificando los activos o recursos no empleados que representan exceso de capacidad y llevar a cabo su cuantificación en unidades (horas de desocupación, m² de desocupación, exceso de capacidad productiva de instalaciones, etc.).
- Debe atenderse al estudio de la evolución de la subactividad como un indicador muy valioso para la gestión. Una buena gestión debe planificar un programa de reducción en el tiempo de la subactividad.

9.7.6. Ingresos y márgenes

- Aunque resulta posible introducir como eje de análisis complementario la clasificación orgánica de los ingresos, creemos que, para evitar una excesiva complejidad de la arquitectura del proceso, resulta conveniente efectuar cualquier articulación sobre este eje a través de la propia definición del catálogo de actividades y los atributos dimensionales que se incluyan en su desarrollo.
- Cabe aproximarse a la relación coste-ingreso, únicamente desde el punto de vista de la determinación de márgenes de cobertura de las actividades finalistas y anexas, que informan sobre la capacidad de tales actividades para autofinanciarse y, por tanto, de las necesidades adicionales de fondos precisas para su financiación.
- Cada ingreso debe relacionarse al máximo nivel de desagregación que sea posible con una única actividad y, en caso contrario, llevar a cabo su vinculación al nivel inmediatamente superior sin efectuar en ningún caso reparto alguno de ingresos.

41 La resolución de 28 de julio de 2011 de la IGAE define la subactividad estructural o endógena como la “desocupación en un período determinado no producida por la infrautilización de factores (costes fijos) consecuencia de una sobredimensión, sino derivada de las características propias del proceso productivo en una organización determinada. Podría decirse que existe un exceso de capacidad necesario para alcanzar los objetivos de la organización, que implica la infrautilización de recursos y una subactividad necesaria” y la subactividad exógena como “la expresión del cálculo de la parte del coste que puede asignarse a la desocupación productiva en un período determinado por la falta de utilización o por un uso inferior al «normal» de los factores productivos”.

9.7.7. Relaciones entre estructuras y proceso de Formación del coste

- Consideramos que la Junta de Andalucía, en su potencial proyecto normalizador, debería adoptar la metodología prevista por la Resolución de 28 de julio de 2011, de la IGAE e introducir únicamente, en su caso, pequeños matices para obtener mejoras de manera complementaria.
- En el marco de dicha metodología y en lo que se refiere al proceso de distribución del coste de las actividades auxiliares, recomendamos introducir la posibilidad, para aquellas entidades en las que la importancia relativa de las correspondientes prestaciones así lo justificara, de relaciones de imputación entre actividades auxiliares y centros auxiliares, cuyo cálculo no supone, en la actualidad, en caso de reciprocidad, problema alguno para las herramientas informáticas que pudieran implantarse en la Junta.

9.7.8. Criterios de reparto

- Consideramos que la propuesta normalizadora de la Junta de Andalucía dirigida a la definición de un sistema de costes normalizado debería prever la definición de un conjunto de criterios comunes:
 - Para ciertas fases del proceso de cálculo,
 - Reparto de elementos de coste, en gran medida condicionada por la naturaleza de éstos (materiales, personal, suministros eléctricos, servicios de telefonía y datos, amortizaciones según la naturaleza del activo, etc.) y la forma en que se facturan y controlan los correspondientes consumos.
 - Distribución del coste de centros de carácter común para las entidades que apliquen el modelo (centros de mantenimiento, centros de apoyo informático, determinados centros directivos, administrativos y generales –contabilidad, intervención, archivos, centralitas, ...-, etc.)
 - Para entidades con procesos productivos similares u homologables.

De manera que la aplicación de criterios similares para situaciones y realidades homogéneas conduzca a la obtención de outputs informativos que garanticen la necesaria comparabilidad de los outputs de información.

- A efectos de la fijación y aplicación de los criterios de reparto siempre debe tenerse en cuenta el principio de importancia relativa que debe flexibilizar los requerimientos de la propuesta normalizadora.
- A efectos de mejorar las asignaciones de coste, resulta recomendable efectuar un estudio de las contrataciones e intentar llegar, cuando resulte preciso, a acuerdos con los proveedores o considerar dicho análisis al elaborar los correspondientes pliegos de condiciones para los oportunos procesos de licitación, al objeto de facilitar un conocimiento suficientemente detallado de los consumos que permita una determinación precisa de los costes.

9.7.9. Respecto a los informes

- Con independencia de los informes estáticos cuya obtención pudiera planificarse tanto para la rendición normalizada de cuentas como para otros fines de gestión, resulta recomendable utilizar herramientas de inteligencia institucional que permitan la explotación de la información a través de informes dinámicos.
- Los informes numéricos deben venir acompañados por informes descriptivos complementarios en los que se especifiquen las características de la información que contienen o aclaraciones respecto a ésta, cuando sea preciso, para facilitar su comprensión e interpretación.

9.8. Respecto al procedimiento para el diseño de indicadores de gestión

- El diseño de los indicadores de gestión debe estar adaptado (personalización) a las actividades y necesidades informativas tanto de los gestores como de los diferentes agentes que tengan interés en los servicios prestados y en cómo se han prestado dichos servicios (Intervención).
- Consideramos que la participación activa de los gestores, técnicos y responsables es un elemento esencial e imprescindible en todas y cada una de las fases del proceso de diseño de indicadores de gestión.
- Cuanto más detallada sea la descripción de los servicios, prestaciones y actividades que la entidad realiza, más precisión podrá lograrse en la construcción de herramientas para medir los resultados de la gestión.
- Para el diseño de indicadores de gestión, las actividades de la entidad pública deben concebirse como todas aquellas actuaciones que consisten en acciones o intervenciones orientadas hacia la mejora en la calidad de vida de sus ciudadanos y/o hacia la cobertura de sus necesidades y demandas, que pueden materializarse tanto en prestaciones de servicios como en entregas de bienes materiales e inventariables.
- la identificación de las actividades puede basarse en el estudio de fuentes como las siguientes:
 - normas legales reguladoras de las prestaciones de los servicios públicos de que se trate;
 - manuales de funcionamiento de los servicios;
 - relación de puestos de trabajo del organismo;
 - memorias técnicas elaboradas por los responsables de los servicios;
 - folletos de publicidad divulgados por la entidad para expresar la oferta de servicios a los ciudadanos; y entrevistas con el personal técnico encargado de la ejecución material de las prestaciones.

- En el proceso de diseño de un sistema de indicadores de gestión, ha de prestarse una mayor atención a aquellas actividades que sean consideradas más trascendentales en el conjunto de la gestión global de la entidad.
 - El peso específico de las actividades debe medirse en función de criterios, entre los que destacamos los siguientes:
 - Número de usuarios.
 - Cuantía de los costes incurridos.
 - Número de personas equivalentes.
 - Número de horas-hombre.
 - Importe de los ingresos recibidos de los ciudadanos mediante tasa o precio público.
 - Proponemos dar prevalencia a las siguientes características para definir indicadores de gestión:
 - Representatividad.
 - Factibilidad de cálculo.
 - Proponemos la denominada Técnica de Grupo Nominal para validar los indicadores de gestión.
 - Para la selección final de indicadores proponemos diferenciar dos grupos:
 - Indicadores que gozan de un grado de consenso muy alto entre los participantes, tanto respecto a su representatividad como respecto a su factibilidad de cálculo.
 - Indicadores que no cuentan con un grado alto de respaldo de los participantes en el proceso, bien respecto de una de las dos cualidades, bien respecto de las dos.
- Sobre la base de dicha distinción proponemos seleccionar todos los incluidos en el primer grupo y fijar un Umbral de Significación que deben superar los del segundo grupo. A tal respecto proponemos elegir aquellos indicadores que cumplan, simultáneamente, las dos condiciones siguientes:
- Recibir el respaldo del 100% de los participantes en una de las dos cualidades, la representatividad o la factibilidad de cálculo.
 - Reunir la opinión favorable de un porcentaje mínimo -generalmente 2/3- respecto de la otra cualidad.
- Resulta necesario el uso sistemas de información no financiera para cuantificar de forma sistemática la determinación de indicadores de gestión.
 - Resulta recomendable promover la formación sobre contabilidad analítica y el cálculo de indicadores de gestión y su interpretación, así como destacar y poner en valor la utilidad del diseño de indicadores:
 - Para potenciar su uso haciendo ver las ventajas para la rendición de cuentas y la gestión.
 - Para mejorar y potenciar sistemas de información de costes y de información no financiera que permitan cuantificar sistemáticamente indicadores de gestión.
 - Para impulsar la formación en materia de concepto, requisitos, tipologías y uso de indicadores de gestión.

10. Bibliografía normativa

- Constitución Española, de 29 de diciembre de 1978.
- Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo. Texto Refundido de la Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía (Boletín Oficial de la Junta de Andalucía BOJA núm. 53, de 18 de marzo).
- Documento de Indicadores de Gestión del Sector Público. Intervención General de la Administración del Estado (IGAE). Madrid 2007.
- Documento de Principios Generales sobre Contabilidad Analítica en las Administraciones Públicas. Intervención General de la Administración del Estado (IGAE). Madrid 2004.
- Informe sobre la Revisión del Modelo de Financiación Local. Comité de Expertos del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas (MHAP). 26 de julio de 2017.
- Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno.
- Ley 47/2003, de 26 de noviembre, General Presupuestaria.
- Ley 8/1989, de 13 de abril, de Tasas y Precios Públicos.
- Ley 4/1988, de 5 de julio, de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.
- Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.
- Ley General de la Hacienda Pública de la Junta de Andalucía, aprobado por Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de marzo. Texto refundido.
- Ley 9/2007, de 22 de octubre, de la Administración de la Junta de Andalucía.
- Ley Orgánica 2/1982, de 12 de mayo, del Tribunal de Cuentas.
- Orden de 6 de mayo de 1994, del Ministerio de Economía y Hacienda, por la que se aprueba el nuevo Plan General de Contabilidad Pública.

- Orden EHA/1037/2010, de 13 de abril, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Pública.
- Orden de 30 de marzo de 2015 de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, por la que se aprueba el Plan General de Contabilidad Financiera de la Administración de la Junta de Andalucía y de sus Agencias Administrativas y de Régimen Especial.
- Orden de la Consejería de Hacienda y Administración Pública, de 19 de febrero de 2015, por la que se regula la contabilidad pública de la Junta de Andalucía, modificada por Orden de 24 de octubre de 2019 de la Consejería Hacienda, Industria y Energía.
- Orden HAP/1781/2013, de 20 de septiembre, por la que se aprueba la Instrucción del modelo normal de contabilidad local.
- Proyecto de Ley de Tasas y Precios Públicos de la Comunidad de Andalucía. Boletín Oficial Parlamento de Andalucía BOPA 22/07/21.
- Real Decreto 1643/1990, de 20 de diciembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad.
- Resolución de 28 de julio de 2011, de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), por la que se regulan los criterios para la elaboración de la información sobre los costes de actividades e indicadores de gestión a incluir en la Memoria de las cuentas anuales del Plan General de Contabilidad Pública.
- Resolución de 11 de noviembre de 1983, de la Intervención General de la Administración del Estado (IGAE), por la que se aprueba la nueva versión del Plan General de Contabilidad Pública.

trabajo de inversión
ti
ga
ción

IEHPA

F.P.A. INSTITUTO DE ESTUDIOS SOBRE LA
HACIENDA PÚBLICA DE ANDALUCÍA, M.P.