

LAR-165  
1 096372

## COMENTARIOS PARA LA GESTIÓN

### ADMINISTRATIVA PUBLICA EN EL SIGLO XXI

*Por Ignacio Hernando de Larramendi,*  
*Presidente de la Fundación HERNANDO DE LARRAMENDI*  
(Dirección General de Seguros, 27 de abril de 1998)

Queridos amigos:

Esta institución tan querida por mí, la Dirección General de Seguros, ha marcado mi vida desde hace 53 años en que me incorporé después de unas oposiciones poco duras; trabajé en sus muros durante nueve años, con satisfacción y aprendiendo mucho. Recuerdo al Director General de Seguros de entonces, Joaquín Ruiz, con grandes cualidades y también algún defecto, que resolvió, de un modo para mi magistral, los problemas de nuestro seguro en la Guerra Civil. Fue mi maestro y amigo y reconozco que desde su cese se me hizo menos sugestiva "la casa", de la que acabé yéndome, aunque siempre con nostalgia y dejando muy buenos amigos, que continúan siéndolo. He sido uno más y en parte lo sois vosotros que me escucháis, los que "viven del seguro" y no sólo material sino intelectualmente. Mi vida ha estado dedicada a él, del que han derivado el 99,9 % de mis ingresos, directa o indirectamente. Así he podido mantener una satisfactoria vida personal y familiar y adquirido experiencia, como la que me permite esta exposición, creo que primera en una línea que se abrirá camino, como la máxima utilización de las mayores técnicas informáticas en logística administrativa pública, como hacen las empresas privadas.

Muchas gracias a Pilar González de Frutos por esta hospitalidad, que me permite exponer mis ideas en esta casa que ha sido la mía y siempre lo es un poquito.

Recuerdo que en 1944 entramos veintidós inspectores y la plantilla total era de cincuenta; con tantos cambios y complicaciones me extraña que hoy sólo sean cincuenta y uno ¿Por qué no se hace un estudio de pesetas corregidas de lo que representaba el volumen de primas del seguro en 1944 y en 1998 y el percápita de inspectores? Sin detalles, me parece que en España en la Administración Pública hay situaciones contradictorias, con despilfarro en algunas y defecto en otras.

Promueve esta reunión la Fundación Hernando de Larramendi, que representa lo más profundo de mi familia y mío; espero que en mi etapa final se identifiquen mis actuaciones con una institución tan original, en que hasta para poner dinero hay que llamarse Hernando de Larramendi y en que los patronos con el mismo apellido no pueden compensar ningún gasto personal.

Toda mi vida he mantenido una constante familiar de preocupación por lo público, el servicio a los ciudadanos y la protección de estos ante la “opresión” de gobernantes, no sólo públicos sino también privados (de ahí la institución de Defensa del Asegurado por mí promovida). Los avances científicos y tecnológicos han creado situaciones absolutamente distintas de las de hace cincuenta años. Los ciudadanos disfrutaban de ventajas que hasta entonces no existían, pero cada nueva ventaja tiene efectos perversos; pensar que pueden aparecer sin riesgo es un grave error, por eso, me subleva en cualquier tendencia o sensibilidad política no reconocer la importancia de las ventajas que todos hemos recibido de modo gratuito sin nuestra participación y en cambio exagerar todos los efectos perversos que han sido su consecuencia. Los más pobres hoy, debajo de toda línea aceptable de bienestar, disfrutaban de una riqueza real quizás superior al promedio de los ricos de hace doscientos años, y, por supuesto, de los pobres de entonces, no ya en España, donde había menos, sino en la Inglaterra que describe Dickens.

Creo necesario que los avances tecnológicos que se utilizan para “controlar” a los ciudadanos se utilicen también para “controlar” la actuación de los servidores públicos, gobernantes o funcionarios, grave ausencia hasta ahora pero que se subordinará en el siglo XXI, para protección de abusos, grandes o pequeños, de gobernantes y funcionarios. Es tema ajeno a cualquier línea ideológica, sirve para unos y para otros, aunque se ha llegado a pensar que los que creían que dos más dos sólo podían ser cuatro carecían de sentido sociopolítico en tanto se reconocía cualquier nivel de demagogia.

De lo que trato en esta exposición es de algo muy limitado, que parece sin importancia, sin “glamour”, casi como un librito de Bruño en los que se estudiaba a los nueve años para entrar en peritaje mercantil, (reconozco es la única contabilidad que he estudiado en mi vida y me ha permitido desenvolverme en mi vida empresarial). ¿Podrían mis comentarios ser útiles para nuestra vida pública? Creo que sí porque alguien tiene que empezar este tema para que se difunda su necesidad y la injusticia de lo que ocurre.

Para comenzar destaco dos aspectos:

- La necesidad de la normalización, o sea, la estructuración lógica y coordinada de procesos. Gran parte de las ventajas que estamos disfrutando, aparte de su origen en la investigación básica, son consecuencia de haber normalizado procesos. Costaba mucho tiempo construir un vehículo hace noventa años pero poco a poco se han ido normalizando sus procesos, primero en las cadenas “taylorianas” y últimamente con la robotización que exige supernormalización, no posible sin normas claras y homogéneas. Uno de los éxitos más importantes de MAPFRE, que permitió obtener beneficios en lugar de pérdidas en el ramo de automóviles, fue el de “normalizar” el tratamiento de siniestros de automóviles, aproximadamente hace treinta años. En lugar de considerar cada uno como una unidad se separaban las reclamaciones por su origen: “daños materiales”, “daños a diferentes clases

de vehículos de terceros”, “daños personales propios” y “cada daño personal de terceros”, etc. Recuerdo las críticas de directivos de MAPFRE territorial porque se iba a multiplicar el número de expedientes y el trabajo. Estaban completamente equivocados, pues esa decisión lo simplificó y permitía calcular con facilidad y de modo casi automático las reservas de cada expediente pendiente, y así conocer los resultados reales de la Mutualidad y adoptar decisiones para lo mismo con un año de antelación respecto a las otras aseguradoras. Gracias a ello me negué a admitir las evaluaciones globales de siniestros en razón de antecedentes históricos e impulsaba el tratamiento preciso circunstancial, muy difícil de lograr con un sistema de tratamiento diferente del que comentaba. Puedo decir que la anotación contable pública está ya normalizada, lo que facilita cualquier modificación, no del modo que hoy requiere la informática.

- La necesidad de la transparencia, que se opone a mantener informaciones reservadas por considerar que todo es secreto, aspiración de todos los gobiernos, incluso empresariales. Existe un falso mito del peligro por el conocimiento exterior de informaciones internas. Siempre he creído lo contrario y recuerdo hace unos veinte años como en una reunión de competidores les ofrecí información última de producción, al final de la semana anterior, de cada uno de los centros de resultados de MAPFRE, que adjunto a esta exposición como anexo 1, para que veáis lo que esto representó. Pero no pasó nada, nadie lo tomó en serio y creo que nadie inició una acción sobre nuestros puntos débiles. La transparencia debería ser el gran objetivo de la Administración Pública Española y yo quiero contribuir un poco a ello.

Estamos asistiendo en estas últimas décadas a una profunda transformación sociopolítica y a un aumento de instituciones públicas de diversa naturaleza, con consecuencias incluso transcendentales para el equilibrio de la sociedad. Para que esto sea absorbido conviene intensificar la transparencia como término general, que facilite la incorporación a la vida pública de “la verdad”, muy relegada últimamente y que no sea esto un misterio reservado para unos pocos que han adquirido algún poder y que con ello quieren mantenerlo.

## I

Voy a comentar en esta exposición la transparencia presupuestaria de pagos, gastos y compromisos económicos, aunque esto sólo sea parte de un todo. La mecánica de anotación de esos compromisos de gastos y desembolsos oficiales apenas se ha modificado desde el siglo XIX, cuando no había máquinas de escribir, ni siquiera estilográficas; se siguen utilizando los mismos métodos, caracterizados por su lentitud y en parte basados en la “desconfianza” para evitar abusos y desviaciones, pero apenas se hace uso de las posibilidades desde hace cuarenta años y especialmente las de los últimos cinco años, con tecnologías informáticas que permiten ordenar con lógica los gastos normales de movi-

mientos y compromisos adquiridos y crear bases de datos para obtención automática de información sofisticada. Me ha sido para esto muy útil la experiencia adquirida en la gestión de MAPFRE, así como el análisis que he necesitado hacer para preparar el libro “Panorama para una reforma del Estado”, publicado en 1996; para el que está a punto de publicarse, “Bienestar solidario”; y para el que estoy preparando para el año Dos Mil, sobre “Visión de un Estado global”, que es el último de la trilogía sobre este tema, en una colección que dedico a la reforma del Estado. Tengo que señalar que está resultando más fácil en la gestión pública, donde los gastos ya están en su mayor parte normalizados y es relativamente fácil cambiar los que convenga para la utilización de las mejoras informáticas.

Lo que yo expongo en este momento podría ser una revolución en la vida pública española, que permitiría conseguir una actuación pública transparente, que no puede existir cuando sólo después de muchos meses, quizás años, desde que se han producido, se conocen datos reales comparados y ya no son posibles medidas para corregir desviaciones ni adoptar a tiempo decisiones de futuro.

En el siglo XXI será imprescindible procesar de modo lógico informatizado todas las transacciones de gastos y pagos oficiales, integrándolas en bases de datos, y así ofrecer una información inmediata precisa, fiable y comparable, que es la mejor protección del ciudadano contra abusos oficiales y tolerancias recíprocas.

Con los métodos actuales informáticos todas las autoridades políticas y sociales y los ciudadanos podrán conocer la realidad sin análisis complicados; éste será el instrumento más efectivo, tanto para la libertad como para la participación auténtica de los ciudadanos en la vida pública de cualquier clase y cualquier área geográfica, evitando interferencias interesadas. Sería un paso muy trascendente para nuestra nación, que contribuiría al equilibrio y tranquilidad, en lo que cabe, en el próximo siglo XXI ¿Podrá alguien oponerse abiertamente a ello? ¿Molestará a los gestores de unidades de gasto público? ¿Ofenderá a comunidades autónomas y ayuntamientos? ¿Se considerará ofensivo el conocimiento permanente de los gastos de la Comunidad de la Rioja? ¿Se considerará incorrecto que esos datos puedan ser conocidos por la Comunidad de Murcia o por el Ayuntamiento de Logroño?

Esta “transparencia operativa” requiere la completa “normalización contable” a que me refiero, que debe serlo a nivel nacional, autónomo y municipal, que ya se utiliza en las grandes empresas, en las medianas e incluso en algunas pequeñas para salir adelante en un mercado libre, en que sólo quienes con más rapidez adoptan medidas necesarias estarán en condiciones para enfrentarse con los problemas.

Hace unos treinta años, en la Mutualidad MAPFRE de seguros de Automóviles, señalé que la primera medida de “marketing” para un objetivo de crecimiento rápido y aumento de cuota de mercado era “la mejora administrativa que permitiría conocimiento preciso e inmediato de la realidad”, para lo que se hacían convenientes nuevos métodos operativos. Esta medida, en realidad administrativa, condujo a un gran éxito en el seguro de Automóviles, donde se alcanzó un liderazgo indiscutido y permitió la creación de un conjunto empresarial de alta calidad reconocido no solamente en España sino en el mundo. Recuerdo también que hace unos quince años, en una reunión en Amsterdam de aseguradores de automóviles en que estaban representados todos los importantes de esta clase en Europa, se preguntó quienes tenían información mensual real y fiable de sus resultados; solamente MAPFRE contaba con ella. Es ejemplo de lo que representa en cualquier clase de institución el conocimiento real inmediato de su situación; en aquella época los aseguradores españoles conocían sus resultados cuatro ó cinco meses después del fin del Ejercicio, casi desvelándolos, como quien levanta la última carta en una partida de póquer, mientras que MAPFRE conoce desde entonces con bastante precisión resultados mensuales en sus cientos de unidades operativas. Además en cada una de ellas los responsables y empleados los estiman mentalmente a partir de la última fecha liquidada y conocen con gran aproximación el resultado del momento, prácticamente obtienen una cuenta diaria aproximada de resultados.

En la gestión pública ese objetivo era hasta hace poco una utopía, pero en las dos últimas décadas y en los últimos cinco años se ha hecho posible y fácil, con la aparición de la “informática distribuida”, el “internet” y las mejores comunicaciones y mayor velocidad de transmisión y procesamiento de datos, que ahora permiten una sofisticación, con fórmulas de inteligencia artificial que llamen la atención y hasta exijan comentarios sobre cualquier desviación circunstancial o sistemática en áreas limitadas o en un conjunto general”.

El objetivo a conseguir es que toda anotación de gasto o compromiso de gasto, su previsión presupuestaria y su liquidación posterior sea homogénea, esté normalizada y permita conocer la realidad casi diariamente o en períodos muy cortos, y al tiempo compararse con su historia previa y con la de otras instituciones y ayudar a prever el futuro lógico al fin del ejercicio. Por propia experiencia sé que todas las aparentes dificultades pueden ser superadas puesto que en todas cabe tratamiento lógico, pero que para ello hay que prever “resistencia política”, tanto de gobernantes como de funcionarios, que están más satisfechos si están en condiciones de “arreglar” lo que no les convenga. En especial hay que prever oposiciones de algunas comunidades autónomas que creen que su estatuto no sólo les permite adoptar decisiones sino “modificar” la tabla de multiplicar. Pienso que uno de los errores más graves de las transferencias autonómicas es que no se ha exigido uniformidad administrativa y se considera una “intromisión” que esto se pretenda. Mi opinión es que si esto no se resuelve se producirán problemas en la verdadera protección de los intereses de los ciudadanos de cada comunidad, de que abusarán sus gobernantes.

Hay que tener en cuenta que el 95% de los movimientos contables de gastos y similares son “típicos”, fáciles de coordinar y homologar y que los que los anotan en cada unidad o centro administrativo pueden prepararse para conocer los que utilizan con mucha facilidad. Son normalmente gastos o movimientos perfectamente repetitivos, a los que incluso se puede dar un número, que será el que lleve en la base de datos a su completa codificación contable y que no hace falta anotar en el origen. Sí, por ejemplo, se sabe que los gastos de viajes de funcionarios tienen una imputación poniendo el número “ocho”, o que los gastos de limpieza y semejantes tienen el número “seis”, es lo único que se necesitará anotar junto a las cifras. Así, hasta en la unidad administrativa más simple, como podría ser una escuela de enseñanza primaria, su titular sabrá imputar, aun sin conocimientos contables, esos números, que luego se transforman automáticamente en codificaciones complejas. Algunos movimientos pueden necesitar una preparación artesanal precisa, pero todos deben ser lógicos y se pueden ordenar con el mismo procedimiento y en las unidades en que sea conveniente habrá normalmente personal contable más cualificado. También en estos casos resulta fácil una consulta inmediata por E-mail al centro que se considere supervisor y que pueda resolver la duda.

Acompaño como anexo 2 una nota, posible fórmula de clasificación de gastos, y, al mismo tiempo, como anexo 3, una algo semejante que utilizo para una pequeña fundación a mi cargo, en que no existe personal experto contable.

Lo principal en esto son los objetivos de utilización, o sea, los datos, la estructura de las informaciones que se van a ofrecer, por registro o por internet, a quien proceda. Es preciso concentrarse en estos objetivos de utilidad, ya que cuando se definan perfectamente será muy fácil preparar la ordenación de los antecedentes, aun con fórmulas internas no siempre uniformes. Lo importante, como ya he dicho, es que las anotaciones se efectúen diariamente y que también se hayan previsto fórmulas para corregirlas y revisarlas si ha habido errores, y si estos se han producido siempre deben corregirse oficialmente; así se conocerá el número de errores y correcciones en cada centro administrativo. Todo esto llevará además a una verdadera disciplina presupuestaria de gastos que proteja a los ciudadanos, sin manipulaciones a posteriori de los gastos o anotaciones registradas.

Estos comentarios se refieren sólo a fuentes básicas de la información económica operativa, pero pueden incorporar otras áreas más complejas y sofisticadas que yo desconozco y con ello hacer posible un presupuesto integral piramidal que llegue hasta las cifras a presentar a un Parlamento o un gobierno, o por internet a los ciudadanos.

Esta integración normalizada homogénea de gastos y pagos, efectuados o previstos, debería ser utilizada en todas las áreas de la Administración y también en todos los organismos autónomos, aunque en cada caso convenga alguna adaptación, y así serviría para cualquier unidad de gestión pública, tanto de esta Dirección General de Seguros

como los de una unidad de enseñanza o un pequeño municipio. En todos es aplicable una mecánica de anotación contable para homogeneizar incluso lo heterogéneo. En cada unidad se podrá conocer la evolución de sus gastos y compararlos con su presupuesto inicial del año, o con lo ocurrido en fechas paralelas de otros años, o con lo de doce meses antes, y también estimar lo que “lógicamente” ocurrirá al fin de un período. Ade- más todo resultará fácil y automático, con un ordenador normal integrado en una base de datos, grande o pequeña, y consultable por internet.

## II

La historia muestra repercusiones trascendentes cuando una nación introduce un “sistema de actuación original”; así ocurrió con las legiones romanas en lo militar, con la estructura de estado moderna en la España del siglo XVI, con las divisiones Panzer alemanas en la Segunda Guerra Mundial y en otros casos fáciles de recordar. Una nueva tecnología de estrategia o táctica en este caso de ordenación administrativa permitirá grandes avances en una gestión colectiva; ha ocurrido ya en todas las empresas no monopolistas y aún puede ser más efectivo en la gestión oficial de nuestra nación, que en algunos casos tiene gran retraso en sus métodos. La irrupción de internet multiplica la posibilidad del conocimiento inmediato generalizado de cuentas integradas en “macrobases” y ya no serán indispensables millones de listados regulares en papel, ya que podrán ser consultados en todo momento “in situ” o a distancia y con carácter “inteligente”, orientadas automáticamente a lo que interesa, no sólo como “aportación rígida de datos”.

Las posibilidades de internet son posteriores a mis preocupaciones por esta “nueva gestión pública”, que ya reflejé en un libro escrito en 1993 y publicado en 1995, cuando no sabía lo que era internet y sólo pensaba en listados e informes regulares. Ahora el salto es “dramático” y todos podrán obtener informaciones de evoluciones presupuestarias, como ya se puede obtener información de los libros en su poder en todas las bibliotecas del mundo ¿Por qué no conseguir lo mismo con las cuentas de una sección del Ayuntamiento de Barcelona o la evolución de gastos de un departamento en la Comunidad Autónoma de Aragón? Aunque no en este tema preciso, ya existen muchas informaciones en “hoja Web” de unidades de la Administración Pública; ha sido sólo el principio, pero sirve de anticipo.

Este objetivo debería extenderse a todas las naciones de Europa. La transparencia no admite fronteras y será un instrumento para la globalización de la humanidad, que ya no se puede detener; en lo interior recibirán información toda clase de autoridades, jefaturas de Estado, gobiernos, ministerios, parlamentarios y todos aquellos que de un modo u otro influyen en decisiones de interés colectivo, y por supuesto también los ciudadanos o asociaciones para protección de sus intereses individuales, a los que la

transparencia protege sin burocracia. Pronto se prepararán equipos de personal y nuevos puestos de trabajo para el análisis de los datos que a cada unidad interesa, propios y ajenos.

Conviene acelerar este proceso, que de todos modos se impondrá, abriendo un camino imparale para la participación de la sociedad civil en la vida pública y así favorecer la “visión del Estado global”, a que hago referencia en un libro que estoy preparando. No me imagino cuáles pueden ser sus consecuencias a lo largo del siglo XXI, pero contribuirán a hacer posible el avance de la libertad, aunque junto a ventajas se creen problemas. No es una acción de derechas o de izquierdas, de derechos históricos o no, sino de conocimiento inmediato de la verdad, de lo que realmente ocurre, que sólo perjudica a los que buscan ocultarlo con fines personales o sectarios. Lo que me preocupa para lograr este objetivo no es alguna clara oposición política, especialmente territorial, sino la acción subjetiva de los diferentes funcionarios que con la opacidad se hacen más indispensables y estimulan a los políticos a oponerse.

Esta y otras acciones harán entrar en el “comienzo del fin de la opacidad pública”, método preferente de gobernantes oficiales o privados para proteger su permanencia y facilitar una actuación abusiva. Con esta acción se reduce sustancialmente la opacidad en las relaciones de poder de cualquier estructura, general o limitada, central, autonómica o municipal, y se eliminarán barreras para el conocimiento de cada realidad; será un “cambio de método y mentalidad administrativa”, como lo fue el ordenador respecto a la máquina de escribir, o el internet respecto al fax y el teléfono. El único transparentismo oficial que no se eliminará son las intenciones y promesas de políticos y gobernantes, cuya actuación deben juzgar los ciudadanos con su sufragio.

Este proceso puede hacerse de modo paulatino y parcial; por ejemplo, no será necesaria la automatización completa de hospitales para hacer la de una parte de estos, ni para hacer la de los centros de enseñanza. En todo caso, necesita un extraordinario esfuerzo colectivo que exigirá coordinar aspectos en áreas que hoy parecen muy independientes. Sobre todo será precisa una decidida voluntad política, pues obstaculizará a los gobernantes, políticos y funcionarios, cuyo poder de abuso se reduciría.

Lo anterior, que tendrá profunda repercusión futura, se acabará utilizando también para fines muy distintos a los que he comentado y sus consecuencias serán mucho más trascendentes de lo que en esta experiencia parece, pues me estoy refiriendo solamente al tratamiento informático de gastos y pagos, en sí de gran importancia y que además servirá para facilitar los procesos sofisticados de la contabilidad nacional, que muchos de ellos podrían ser automáticos y más rápidos, campo de acción fuera de mis proyectos, más modestos y limitados. Con esto además se abrirá un período de integración informática



oficial que dificultará la actuación opaca de algunas instituciones oficiales y de las relaciones de superiores con inferiores y viceversa.

Ya existen en la actividad de nuestro país utilizations informáticas de gran sofisticación en el área de la gestión tributaria y en la de la gestión de la Seguridad Social, ambas para evitar abusos de ciudadanos, lo que no existe es su utilización para la gestión de los gastos públicos y para evitar abusos en perjuicio de los ciudadanos.

También debo citar las bases de datos jurídicas que ahora utilizan todos los profesionales del derecho. Una de las más importantes es COLEX DATA, que yo impulsé desde MAPFRE y que ahora forma parte de la editorial más importante del mundo en estos temas, WOLTERS KLUWER.

Por otra parte, quiero citar que en este momento se está ejecutando, por la Escuela de Jaca de Alta Montaña y Televisión Española, una expedición al Polo Norte magnético, que estará, no sé cómo, transmitida por internet; parece que es la primera vez que se hace, al menos en España. Participa en ella mi hijo Ramón, especialista ártico.

### **III**

#### **PASOS PARA CONSEGUIR ESTE OBJETIVO**

El proyecto que comento, de gran complejidad, para su efectividad exigirá colaboración de funcionarios públicos de esta especialidad en sus diferentes áreas, así como de especialistas académicos, y sobre todo de especialistas en consultoría internacional en métodos innovadores de gestión; creo que esto podría facilitarse si se dan los siguientes pasos:

- Normalización uniforme de los movimientos operativos de gastos públicos en todos los servicios de gestión oficial. Conviene un estudio completo y minucioso de lo que existe, que creo muy útil, y de qué frenos jurídicos o sociales habría que modificar. Debe preverse su aplicación al mayor número posible de actividades, a todas en realidad, creándose un cuadro mínimo adaptable a la especialidad de cada área; por ejemplo, qué aspectos son necesarios en el propio organismo en que estoy hablando o en el Consorcio de Compensación de Seguros, o en un municipio o término municipal. Este paso inicial, sin duda con dificultades, exige experiencia, no sólo en movimientos de tesorería y pagos, cobros en metálico, sino en las mecánicas de aceptación pública y supervisión de compromisos económicos. Podría aconsejar modificaciones en la Ley de Administración y Contabilidad Pública, que en todo caso creo ya se están preparando, continuación de las que

se promulgaron desde 1857. Esta normalización real será muy sencilla en unidades administrativas concretas, al referirse casi exclusivamente a la gestión de gastos, y más complicada en muchas otras, aunque la adaptación pienso sería sencilla.

- Exigir integración diaria de los movimientos económicos de las unidades operativas en las bases de datos, dificultando rectificaciones por razones subjetivas y objetivas y obligando a que todas las que se produzcan queden reflejadas oficialmente. Con esto se dará el primer paso para la liquidación de un presupuesto y la preparación del siguiente.
  
- Dotar de equipamientos a todos los centros y unidades administrativas, en general coordinado con otras necesidades de los mismos y en algún caso específicamente para ello, desde una escuela primaria a un gran hospital, desde una unidad de la Administración Pública Central a una dependencia de una comunidad autónoma o de una universidad. Inicialmente se limitaría a adquirir, donde no los haya, ordenadores muy sencillos, con un coste probablemente inferior a 75.000 Ptas. si la adquisición es concursada. Además es muy probable que aparezcan equipos muy simplificados y de coste reducido para unidades pequeñas, como escuelas de primera enseñanza o muy semejantes, con un coste no superior a 20.000 Ptas., o sea, menos de un siete por ciento del sueldo mensual de un modesto empleado. Si se hace con sentido común la inversión se podrá amortizar en un solo ejercicio con el ahorro por simplificación y sencillez.
  
- Estructurar bases de datos para integrar, presentar, procesar y liquidar la información histórica y la comparada de cada unidad administrativa, y que piramidalmente se llegue al conjunto de todas y a la concentración de toda la información producida; esto es asumible ahora con las nuevas capacidades de memoria millones de veces superior a la de hace cincuenta años. La preparación de estas bases de datos será una fase de este objetivo, para lo que harán falta “consultores” con mucha experiencia. Será fácil aunque requiera esfuerzo, ya que siempre son “aplicaciones lógicas”.
  
- Construir estructuras logísticas para las “informaciones base”; por ejemplo ¿Dónde envía sus anotaciones una escuela rural? Si a una unidad comarcal de centros escolares, si a una unidad que supervise la educación primaria de una provincia o de una autonomía, o a una Dirección General o a un Ministerio. Y, posteriormente, a dónde se remiten las informaciones procesadas por los que en ese primer paso las reciben. Serán necesarias etapas piramidales desde la base al vértice.

- Incorporar fórmulas automáticas e inteligentes de detección de abusos, errores o desviaciones que permitan prescindir de la observación individual directa. En la etapa tayloriana todas las operaciones de fabricación de automóviles se hacían en cadena, con necesidad de participación directa de trabajadores, y de ello se ha pasado a la robotización actual. Algo parecido debe prepararse para el análisis de los datos, utilizando sistemas de inteligencia artificial que automáticamente detecten desviaciones y las traten con procesos automáticos preparados para llamar la atención “a las que lo merezcan” y que reciban “quienes lo merezcan”.
  
- Difundir las informaciones de modo regular a autoridades nacionales, autonómicas y municipales, de modo que un ministro del Gobierno central o un consejero de gobierno de una comunidad autónoma reciban información de las áreas que a él directamente le conciernen, y aparte de ello que puedan acudir por internet a otras. Todas las autoridades deberían recibir directamente o acceder con facilidad a todas las informaciones introducidas en las bases públicas de datos. También la “sociedad civil” debería acceder a esa información, con limitación de algunos datos identificativos, a fin de conocer la actuación de cada unidad y su historia, comparándola con otras semejantes y con previsiones presupuestarias. Este fase final del proceso es la realmente importante y la que puede tener significación política.

#### IV

### IMPACTO EN ÓRGANOS DE SERVICIOS OFICIALES

La gestión contable de los gastos públicos, base de partida de la gestión oficial central, territorial y local, podría constituir un importante nexo de “unidad nacional” si todos los organismos son homogéneos, como debe ocurrir. Comento los tres más importantes.

#### a) INTERVENCIÓN GENERAL DEL ESTADO

Esta institución, supervisora en todas las naciones de las gestiones públicas, necesitaría en España una modificación profunda en sus mecanismos de contabilidad pública, e incluso una nueva Ley. Esta función de supervisión de gastos aparece en todas las comunidades políticas maduras, con una u otra fórmula, dependiendo de su dimensión o de sus antecedentes históricos, del mismo modo que tienen también todas algún servicio extranjero, Ministerio de Asuntos Exteriores o similar. En España, la *Intervención General del Estado*, que debería ser muy independiente, será en cualquier caso la que determine si una modificación en la mecánica de gestión de gastos evita o facilita abusos o desviaciones. El gasto público es terreno de abusos de muchas clases, desde fuera y sobre todo desde dentro, y

debe protegerse. Hasta ahora se quería conseguir con medidas burocráticas previsionales, no siempre útiles para este propósito y que obligaban a retrasar actuaciones y sólo conocer con retraso lo ocurrido, sin permitir a corto plazo comparar la realidad con lo previsto. Será fácil supervisar la gestión administrativa de gastos normales, pero se requerirá preparación especial para las operaciones no típicas, muy heterogéneas, pero en cualquier caso facilitará conocer en tiempo real desviaciones o incidencias. Parece necesaria una transformación de su logística interna, en lo nacional, en lo autonómico y en lo municipal, y siempre deberá ser este organismo público, a ser posible con autonomía como la del Banco de España, quien supervise la ordenación de gastos de los servicios públicos. No es el objetivo de esta exposición, ni tengo conocimientos para tratarlo, pero quiero dejar constancia de esta opinión.

b) **TRIBUNAL CENTRAL DE CUENTAS.**

Este importante organismo necesitará, como ya ocurre, una profunda coordinación con la Intervención General del Estado y por supuesto gran independencia, quizás con acceso directo permanente a gastos y movimientos económicos de cada unidad o conjunto de estas, para preparar sus informes y recomendaciones casi en “tiempo real”, con repercusión superior a la actual en el conjunto de la vida pública, hoy reducida por el retraso de sus decisiones. Un antecedente que merece recordarse es el Real Decreto de junio de 1924 que creó el Tribunal Supremo de la Hacienda Pública, para “un control fiscal único y autónomo, totalmente independiente del poder ejecutivo, que absorbiese las funciones del Tribunal de Cuentas del Reino y la Intervención General de la Administración del Estado”. No sé lo que ahora procede, pero creo que será conveniente una revisión, tanto en el Tribunal Central como en los autonómicos, y que esta sección se coordine con la de las respectivas intervenciones generales; será otro paso adelante para el siglo XXI español.

c) **DIRECCIÓN GENERAL DE PRESUPUESTOS**

Este organismo también requiere gran coordinación con los anteriores y en él repercutiría de un modo especialmente positivo la nueva mecánica de actuación, pues facilitará la preparación de presupuestos de los diferentes organismos al contar con información permanente fiable de unidades que sean transparentes en su actuación. Puede aspirarse a que los presupuestos de todas las áreas de la gestión oficial ofrezcan liquidación fácil y que esta Dirección prepare un cuadro piramidal de los gastos de la estructura nacional, autónoma o municipal. Para ello deberá estar dotada de logística informática y de personal apropiado que haría posible la liquidación automática frecuente de los presupuestos de cualquier centro

oficial, detectando desviaciones dentro de un ejercicio, no sólo en su final, y especialmente coordinando su información con la “contabilidad” nacional.

Debe resaltarse que tanto la Intervención General del Estado como el Tribunal de Cuentas tienen un objetivo “inquisitorial”, garantizando la efectividad y legalidad de los datos que se presentan. La Dirección General de Presupuestos, dando por descontado lo anterior, se deberá especializar en la cuantía de los gastos, su comparación con lo presentado y el análisis de las desviaciones, suponiendo que los otros órganos respondan de su exactitud y legalidad.

Un buen amigo, y ex-Director General de Presupuestos en el Gobierno de Adolfo Suárez, Francisco Arán, creo que presente aquí esta tarde, me comentaba sus ideas en relación con lo que se necesitaba para lograr la eficacia de un presupuesto público y que yo resumo.

- \* “Que la elaboración y discusión del presupuesto esté al alcance de los ciudadanos. No es suficiente la delegación de estos en los políticos.
- \* Que esté a disposición de los ciudadanos la posibilidad de acceso a una información normalizada, veraz, clara, precisa y en “tiempo real” de la realización del gasto público, con internet u otras redes públicas.
- \* Que existan órganos de control del Estado que garanticen las características señaladas para la información sobre el gasto público, al tiempo que vigilen la correcta ejecución de los Presupuestos y actividades de todos los entes públicos.
- \* Que los órganos de control actuales, Intervención General del Estado y Tribunal de Cuentas, se refundiesen en un único órgano (Tribunal Supremo de la Hacienda Pública), como ya se propuso hace setenta años”.

Lo he recogido porque coincide con mis puntos de vista.

## V

### OTRA INFORMÁTICA DE SERVICIOS OFICIALES

Serán varias y muy importantes; cito las que creo de mayor relevancia, todas coordinadas deberían integrar una operación oficial normalizada, que necesitan todas las naciones.

- **Bases inventario de personal**, en que se incluya todo el personal, funcional o laboral, o simplemente ocasional. Esto significa un proceso complementario al de gastos, con una base de datos central, comunitaria, municipal o sectorial permanentemente actualizada, que deberá autorizar informáticamente todo pago por este concepto y en que estén integradas todas las personas incorporadas permanente, parcial u ocasionalmente a un área oficial, organismo autónomo o sociedad de propiedad oficial. Con esto se podría imputar a las respectivas unidades los gastos de esta clase, reduciendo el trabajo de las unidades respectivas. Será un proyecto complejo pero viable, ya que existen antecedentes en empresas, y de nuevo tengo que citar a MAPFRE, que en lo privado creo tiene la mejor base de datos de personal que existe. El gasto de personal es el más importante de una administración pública de cualquier clase, en que existe más posibilidad de abusos, desviaciones e irregularidades en pagos concretos y en la incorporación de personas no legitimadas para ello. Estas bases permitirán detectar irregularidades y además harían posible conocer en todo momento, con la clasificación que se desee, la situación individual y conjunta de las personas dentro del servicio público en cualquier área geográfica o funcional, al ser obligatoria su integración en un inventario permanente de funcionarios y empleados públicos, que ofrezca información de nuevas incorporaciones, estables u ocasionales, y de los que hubiesen cesado en esa situación. Esta información debería estar a disposición de autoridades y parlamentarios, y en alguna parte de ciudadanos y responsables civiles, siendo accesible por internet.
  
- **Base inventario de proyectos que implican gastos o desembolsos** ajenos a las operaciones administrativas normales. Deberá analizarse autónomamente su evolución y aceptación automática de pagos y posterior liquidación; con esto existirían en las áreas una visión conjunta que normalmente ahora no existe.
  
- **Base inventario de “concursos para adquisiciones”**, que así adquieren existencia oficial y de este modo serán más transparentes, con imposibilidad de modificaciones y de maniobras irregulares y con accesibilidad para todas las autoridades, y, donde proceda, para los ciudadanos. Esta base analizará y liquidará los presupuestos de cada adjudicación y podrá simplificar la actuación administrativa de cada centro oficial.
  
- **Base inventario de “centros o unidades con capacidad de gestión pública”**, que incluyan todas las unidades y miniunidades oficiales, así como organismos y sociedades autónomas dependientes de una administración pública, central, autónoma y municipal. Si cada unidad de gasto tiene un código éste deberá incorporarse al pago o compromiso, que debe estar reconocido en esta base de datos.

- **Base inventario de bienes públicos inmuebles**, más relacionados con el patrimonio que con el gasto y que será importante para que autoridades y ciudadanos conozcan permanentemente por internet la situación de este patrimonio en toda la geografía nacional, en todo momento y en toda clase de centros titulares de propiedades. Las relaciones de este patrimonio con sus gastos también tendrán que ser analizadas por esta base de datos.
  
- **Sistemas de transferencia inmediata de imágenes para lograr mayor transparencia en los concursos públicos**. La nueva informática digital y de transmisión en facsímil de documentos podría ser utilizada para supervisar proyectos en concurrencia real (otra gran área de fraude y desviación), en sustitución de medidas complejas y costosas, en especial de tiempo. Para esto convendría que en las áreas geográficas o funcionales que se determinase existiesen centros dedicados a analizar, registrar y transmitir diariamente la documentación relacionada con cada concurso, que así dejará de depender en exclusiva del organismo tramitante, y si está adecuadamente normalizado permitirá detectar abusos y adoptar medidas de corrección o de penalización de los responsables. Es otro sistema que puede originar transformaciones operativas en el modo de actuar pero que protegerá el interés público y el del ciudadano contribuyente.

## VI FINAL

Las posibilidades comentadas y alguna más que sin duda surgirá, implican una revolución en la gestión pública, paralela al extraordinario incremento en las actividades económicas y de servicios, en lo que se conoce como “progreso”, originado por la libertad y su consecuencia de desarrollo científico y tecnológico.

Este conjunto es inmenso para ofrecerlo de un solo golpe, en una tarde como ésta, que considero premonitoria de otros esfuerzos para conseguir en el próximo siglo una implantación informática generalizada que haga más efectivos y menos costosos los servicios oficiales, y que ofrezca a los ciudadanos una permanente información sobre la actuación de gobernantes y funcionarios, detectando desviaciones y permitiendo evitar lo no correcto, con protección de su libertad de un modo más efectivo que cualquier norma restrictiva. Aunque debo decir que mi experiencia, conseguida por muchos años de vida intensa y agitada, me permite pensar que haya acertado en mis planteamientos, y aunque se lograra una ejecución perfecta no serviría esto para evitar problemas e irregularidades en nuestra sociedad; los humanos lo seguirán siendo con todas sus flaquezas. Los gobernantes, de la tendencia que sean, seguirán encontrando fórmulas para bordear leyes y obligaciones, pero creo que de algún modo estos propósitos contribuirán a que se reduzca el despilfarro público y a que los abusos sean más fáciles de detectar, y con ello

que se esté más próximo a financiar las obligaciones de una sociedad solidaria que muchos políticos quieren promover, pero sin que les afecte a su comodidad ni les impida afianzar su poder, legítimo o no legítimo. Sólo con una gestión pública eficiente y autónoma será posible atender a las creciente necesidades de solidaridad de los ciudadanos de nuestro país y de los de otros pueblos, que les debemos ofrecer, como la que proponen los del 0,7%, y yo en todas mis actuaciones.

Como complemento a esta exposición, tengo el propósito de invitar a una reunión de trabajo (con almuerzo) a un grupo limitado, de unas quince personas interesadas, para promover sugerencias y comentar estas ideas de "aficionado", en lo que a mi me parece trascendente para el futuro de pueblos y naciones, o por lo menos de la nuestra. Espero celebrarlo antes del verano e invitar a Pilar González de Frutos para que participe o designe un especialista de esta casa; trataré de que asistan no sólo amigos, como los que ocupan esta mesa presidencial, sino otras personas del área pública o de consultoría informática. Con ello daré por terminada mi acción en este tema, como por mi edad me corresponde, y me dedicaré casi exclusivamente a preparar mi próximo libro. Del que acabo de publicar entrego el primer ejemplar a Pilar González de Frutos, pues todavía no está en las librerías, pero con esta exposición entrego un folleto, por si os interesa.

Muchas gracias a todos.

27.04.98

IHL\ds



AVANCE DE COBROS Y SINIESTRALIDAD AL MES DE SEPTIEMBRE DE 1.979

SUCESOS	GRUPO				AUTOMOVILES				DIVERSOS				VIDA				SINIESTRALIDAD							
	COBROS		ANO 1979		COBROS		% INCREMENTO		% DESVIACION		COBROS		% INCREMENTO		COBROS		% INCREMENTO		COBROS		% INCREMENTO			
	1977	1978	Cobros	% In-cremento s/1978	1979	% Desv. s/Presup.	1979	% In-cremento s/1978	% Desv. s/Presup.	% In-cremento s/Presup.	1979	% In-cremento s/1978	% Desv. s/Presup.	1979	% In-cremento s/1978	1979	% In-cremento s/1978	% Desv. s/Presup.	1979	% In-cremento s/1978	Acumul. mes anterior	Acumul. mes anterior		
CENTRO	Madrid	257,2	407,2	558,2	29	101	286,4	24	99	104	179,6	41	104	72,2	23	106	56	53	53	53	53	53	53	
	Alcalá	60,2	96,4	128,8	34	100	96,8	29	96	109	22,1	50	109	9,7	57	124	52	53	53	53	53	53	53	
	Torrejón	20,6	32,6	47,5	46	104	32,1	43	104	113	10,1	63	113	5,3	29	76	53	53	53	53	53	53	53	
	Guadalajara	13,6	31,0	38,9	25	92	32,1	21	90	105	6,1	56	105	0,2	17	75	53	53	53	53	53	53	53	
	Toledo	48,5	62,4	73,3	17	93	60,9	12	91	113	6,2	29	113	6,7	2	103	54	53	53	53	53	53	53	
	Talavera	25,0	36,5	41,0	11	88	31,7	10	91	132	5,4	13	132	3,9	22	111	42	53	53	53	53	53	53	
	Ciudad Real	32,3	39,0	48,5	24	99	33,8	20	93	123	9,1	65	123	5,6	19	112	52	53	53	53	53	53	53	
	Puertollano	15,7	23,3	29,5	28	95	25,2	22	96	83	2,5	29	83	1,6	2	60	68	53	53	53	53	53	53	
	TOTAL	495,1	737,2	946,0	28	99	577,5	24	96	106	241,1	43	106	105,4	24	106	57	53	53	53	53	53	53	
	CATALUÑA	Barcelona	213,6	360,9	534,4	46	106	411,2	54	112	86	92,3	32	86	20,9	10	110	57	54	54	54	54	54	54
Baleares		43,1	59,8	78,9	33	104	49,6	38	105	102	12,8	55	102	16,5	19	104	49	48	48	48	48	48	48	
Gerona		50,1	76,7	126,2	65	133	79,6	71	133	134	21,5	71	134	21,6	29	133	63	62	62	62	62	62	62	
Riuderas		21,3	33,3	42,9	29	98	32,8	22	101	100	5,6	75	100	4,5	36	82	47	66	66	66	66	66	66	
Lérida		61,2	87,7	99,4	26	99	70,3	24	99	93	13,0	43	93	16,1	27	106	69	71	71	71	71	71	71	
Tarragona		50,8	66,8	81,5	22	95	52,6	25	94	96	12,4	49	96	16,1	3	93	63	60	60	60	60	60	60	
TOTAL		440,1	630,7	964,1	42	107	696,1	42	110	94	161,6	41	94	105,4	12	105	57	54	54	54	54	54	54	
ARABUCUÑA OCCIDENTAL		Sevilla	144,4	188,8	226,2	20	77	143,4	24	98	93	37,5	25	93	45,0	6	96	57	54	54	54	54	54	54
		Jerez	31,1	36,2	42,7	18	100	21,4	12	73	103	12,6	14	103	8,2	25	119	41	25	25	25	25	25	25
		Algeciras	22,7	30,9	36,6	18	90	26,4	22	98	64	6,6	-12	64	3,6	29	106	31	32	32	32	32	32	32
	Córdoba	49,3	70,5	88,4	25	101	55,5	32	100	95	15,9	1	95	14,0	36	109	65	59	59	59	59	59	59	
	Huelva	31,8	36,6	47,8	31	103	27,1	23	95	118	14,8	48	118	5,9	23	111	41	60	60	60	60	60	60	
	TOTAL	279,3	362,7	441,7	22	98	276,8	25	98	96	87,2	18	96	77,2	15	102	57	54	54	54	54	54	54	
	ARABUCUÑA OCCIDENTAL	Vizcaya	44,1	129,7	155,1	35	106	57,5	26	104	99	71,2	43	99	46,0	36	120	56	57	57	57	57	57	57
		Durango	22,1	30,2	33,6	11	99	25,4	13	93	64	3,2	3	64	5,0	4	89	53	60	60	60	60	60	60
		Alava	34,7	46,8	67,1	43	111	34,9	38	104	120	22,0	51	120	10,2	45	116	48	54	54	54	54	54	54
		Gulpuzcoa	109,6	143,4	189,3	32	111	88,5	24	101	122	58,8	43	122	42,0	35	123	63	66	66	66	66	66	66
Ciudad		22,7	29,9	52,0	24	140	31,0	22	138	126	2,7	64	126	12,3	86	160	55	53	53	53	53	53	53	
Santander		22,6	25,8	37,4	45	118	11,9	54	122	136	8,2	98	136	9,8	9	100	50	71	71	71	71	71	71	
Torrelaveña		26,4	35,4	43,1	22	100	34,2	15	95	158	4,1	50	158	4,5	23	104	65	71	71	71	71	71	71	
TOTAL		355,2	441,2	597,6	35	107	292,8	30	105	111	126,0	46	111	100,0	35	120	56	57	57	57	57	57	57	

REPORTO  
P A P F A E

Oficinas	Año 1977			Año 1978			Año 1979			In-cremen- to s/ 1978	In-cremen- to s/ 1979	Des- viación s/Presu- puesto.	Des- viación s/Presu- puesto.	In-cremen- to s/ 1978	In-cremen- to s/ 1979	Des- viación s/Presu- puesto.	Des- viación s/Presu- puesto.	Acumul. mes Anter.	Acumul. mes Anter.	Acumul. mes Anter.
	Cobros 1977	Cobros 1978	Cobros 1979	% In- cremen- to s/ 1977	% In- cremen- to s/ 1978	% In- cremen- to s/ 1979	Cobros 1977	Cobros 1978	Cobros 1979											
Málaga	107,7	117,2	115,5	75	71	74	103	103	103	47	47	111	108	21	32,9	108	66	69	50	71
Marbella	31,0	43,1	39,1	27	25	100	97	100	100	46	46	102	93	13	47,4	93	53	52	62	58
Almería	24,4	36,9	36,5	22	22	92	92	92	92	12	12	73	100	-	3,0	93	57	53	10	12
Granada	36,4	53,3	47,2	41	41	100	105	100	100	25	25	132	105	25	12,0	105	52	53	37	24
TOTAL	203,0	280,5	245,6	75	75	100	102	100	100	48	48	109	102	20	53,3	102	41	50	21	30
Valencia	135,3	151,0	137,1	14	14	97	97	97	97	36	36	114	94	15	42,0	94	41	50	21	30
Sagunto	25,2	33,1	31,2	18	18	90	90	90	90	15	15	94	94	8	4,1	94	36	34	12	15
Castellón	16,3	17,9	13,1	49	49	114	96	114	114	15	15	69	110	29	4,3	110	51	40	5	5
Cuenca	12,4	26,4	24,2	36	36	108	105	108	108	44	44	112	108	11	3,0	112	61	36	14	6
TOTAL	104,7	225,9	187,2	15	15	94	94	94	94	33	33	106	94	11	45,8	94	57	52	23	22
Alicante	81,4	77,2	47,0	10	10	96	97	96	96	30	30	96	96	32	34,1	96	57	52	23	22
Elche	15,4	23,2	18,1	21	21	92	98	92	92	48	48	115	92	3	4,1	115	52	43	20	22
Albacete	23,5	34,4	23,6	32	32	104	102	104	104	41	41	105	104	6	11,3	105	59	63	45	51
Murcia	43,5	60,5	43,9	16	16	94	94	94	94	42	42	96	94	21	14,5	96	54	53	21	20
TOTAL	160,2	215,5	142,6	18	18	93	96	93	93	55	55	98	93	24	64,0	98	70	66	10	12
Valleadolid	72,3	84,7	74,5	31	31	111	109	111	111	25	25	94	115	25	18,2	94	54	57	23	22
Burgos	39,7	52,5	30,6	15	15	92	89	92	92	12	12	91	91	13	12,5	91	89	82	63	54
León	31,8	38,3	23,1	2	2	91	79	91	91	28	28	105	113	28	13,4	105	57	56	39	36
Palencia	9,9	12,5	10,2	2	2	76	81	76	76	62	62	100	100	15	1,5	100	49	51	14	12
Salamanca	24,4	32,1	21,4	19	19	99	97	99	99	42	42	100	96	3	12,1	96	51	47	23	44
Zamora	6,3	7,7	6,2	10	10	92	91	92	92	50	50	107	92	20	0,4	107	24	31	21	20
Segovia	20,1	27,3	24,9	12	12	92	97	92	92	5	5	100	90	5	1,2	100	57	57	10	10
Ávila	3,2	5,8	6,8	31	31	94	91	94	94	67	67	71	94	5	0,2	71	40	66	10	12
TOTAL	204,7	260,9	141,2	19	19	94	94	94	94	24	24	96	94	4	60,4	96	70	66	10	12
Navarra	96,6	132,9	101,5	13	13	100	106	100	100	51	51	120	100	12	29,1	120	62	57	27	26
Huesca	40,1	56,2	42,9	23	23	106	106	106	106	15	15	97	106	43	7,3	97	52	52	21	13
Logroño	24,3	32,8	23,1	15	15	91	100	91	91	43	43	113	91	33	6,5	113	57	52	6	10
Teruel	13,4	18,7	13,4	28	28	104	110	104	104	42	42	140	104	5	1,4	140	54	54	40	62
TOTAL	120,4	241,1	120,2	15	15	100	105	100	100	41	41	115	100	14	40,5	115	71	71	61	65
Coruna	43,5	50,6	34,0	22	22	103	102	103	103	134	134	115	100	19	10,5	115	72	51	61	65
Ferrol	11,3	23,0	19,4	13	13	98	95	98	98	23	23	93	98	14	3,5	93	51	49	13	13
Santiago	9,5	17,2	10,6	20	20	105	95	105	105	2	2	96	105	12	3,4	96	53	55	10	10
Lugo	25,9	36,2	29,1	25	25	110	110	110	110	5	5	106	110	16	9,2	106	54	53	30	23
Orense	16,2	20,6	18,5	12	12	92	106	92	92	29	29	120	92	16	3,8	120	56	50	11	40
Vigo	36,4	45,3	23,3	9	9	99	99	99	99	46	46	103	99	2	10,2	103	64	62	30	35
Sanxenxo	16,3	22,1	9,3	9	9	94	93	94	94	35	35	93	94	15	5,5	93	34	35	19	19
TOTAL	166,6	215,0	124,5	18	18	102	103	102	102	10	10	106	102	10	55,2	106	71	71	79	79

ORIGENES	GRUPO										AUFOMOVILES				DIVERSOS				IDA				AUFOMOVILES				9. 10. 1979													
	Cobros 1977		Cobros 1978		Cobros 1979		A. in-cremto s/1970		% Des-vlació s/Presu p/Presu		% In-cremen-to s/ 1978		% Des-vlació s/Presu p/Presu		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978		% Des-vlació s/Presu p/Presu		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978		Cobros 1979		% In-cremen-to s/ 1978	
	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978	1977	1978		
Las Palmas	97,5	101,7	135,1	29	102	32,9	28	95	102	63,5	43	102	85,4	24	95,4	102	79	50	62	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Tenerife	68,4	95,4	130,2	37	112	43,0	24	96	112	31,3	34	129	51,4	36	51,4	129	119	51	51	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
TOTAL	165,9	237,1	313,5	32	106	38,4	24	97	106	95,1	52	114	137,8	28	137,8	114	106	62	62	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
Oviedo	62,0	96,2	123,6	40	106	22,5	36	102	106	24,5	43	106	18,5	33	18,5	106	115	62	62	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	
Clón	12,6	19,2	45,9	65	122	35,5	42	136	122	4,0	-	21	9,2	53	9,2	21	111	45	45	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
TOTAL	84,6	115,4	159,5	46	110	112,6	45	110	110	28,5	35	100	28,2	40	28,2	100	112	45	45	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
Zaragoza	59,7	71,9	116,1	27	104	65,0	26	100	104	23,6	42	113	25,5	14	25,5	113	104	65	65	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
Teruel	4,0	5,5	6,1	11	42	4,5	9	86	42	0,6	20	120	0,2	40	0,2	120	28	62	62	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
TOTAL	33,2	46,8	122,2	26	103	73,8	25	49	103	1,24,2	46	114	20,2	14	20,2	114	103	62	62	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
Badajoz	32,3	43,6	49,2	13	85	32,2	11	87	85	6,3	29	86	10,2	10	10,2	86	71	34	34	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
Cáceres	29,4	37,6	42,1	12	94	27,5	6	85	94	4,9	32	111	9,4	24	9,4	111	102	40	40	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
TOTAL	61,7	81,2	91,3	12	41	60,5	4	88	41	11,2	30	96	19,6	16	19,6	96	98	40	40	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
JAEN	85,6	102,9	120,2	17	103	70,0	12	101	103	26,8	46	122	23,4	4	23,4	122	71	44	44	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
MADRID-VIDA	286,3	322,6	325,5	2	92	-	-	-	92	-	-	-	32,8	3	32,8	-	97	-	-	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
BARNA.-VIDA	39,7	103,9	130,8	26	103	-	-	-	103	-	-	-	130,3	26	130,3	-	103	-	-	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
CENTRAL	1,0	14,4	25,3	76	56	-	-	-	56	25,3	101	57	-	-	-	-	-	-	-	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101			
TOTAL GRAL:	3496,7	4736,8	6022,3	27	101	3277,9	22	101	101	1287,2	41	103	1407,2	12	1407,2	103	102	57	57	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		
TOTAL MES ANTERIOR	3024,3	4178,7	5772,3	28	102	2885,5	28	101	101	1108,6	43	106	1278,2	16	1278,2	106	102	57	57	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101		

Madrid, 5 de octubre de 1.979

## Anexo 2

# **MODELO DE ORIENTACIÓN PARA UN CENTRO DE GESTIÓN PÚBLICA OPERATIVA**

## **1. ESTRUCTURA DE GASTOS GENERALES**

- a) Personal
  - Sueldos y salarios, Seguridad Social y otros gastos sociales.
  - Complementarios de viajes y transportes, locomoción urbana, mensajeros y relaciones públicas.
- b) Utilización de locales
  - Arrendamientos y compensación locales propios.
  - Reparaciones y conservación.
  - Energía, teléfono, fax, etc.
- c) Tributos
- d) Amortización
  - De inmovilizado inmaterial (software, propiedad intelectual, etc.).
  - De inmuebles, inmovilizado material (equipos, mobiliario, etc.).
- e) Servicios exteriores
  - Profesionales independientes.
  - Financieros.
  - Trabajo otras empresas.

Estos epígrafes o los que se determinen deben incluir:

- Gastos del año anterior.
- Lo presupuestado para el año en curso.
- A fin de mes: gastado, presupuestado y diferencia.
- Previsión nueva al fin del Ejercicio.

## **2. ADQUISICIONES OPERATIVAS EN EL EJERCICIO**

- De Inmuebles.
- De equipos informáticos.
- De materiales.
- En cada caso: Importe total anual previsto. Adquisiciones hasta el mes. Lo que corresponde amortizar. Lo pendiente de adquirir. Lo pendiente para amortizar en el Ejercicio. Lo pendiente para amortizar en otros ejercicios.

## **3. INVERSIONES AUTORIZADAS (inventario)**

- Relación numerada de las inversiones pendientes de liquidar.
  - Suma autorizada, fecha de inversión.
  - Suma pendiente de inversión.
- En cada caso:
  - Lo previsto total.
  - Lo previsto para el Ejercicio.
  - Lo gastado: A la fecha. Previsión final Ejercicio. Diferencia cifra total autorizada con gastado.
- Se deberá hacer un inventario en cada centro o en cada conjunto de centros exponiendo el 1.1.2000 las inversiones autorizadas.

## **4. PROYECTOS AUTORIZADOS (inventario)**

- Relación numerada de los de cada Centro, desde el 1.1.2000.
- Proyectos en ejecución.
- En cada caso: Cantidad inicial prevista. Cantidad pagada. Cantidad pendiente de gastar.

**DATOS DE LIQUIDACIÓN PRESUPUESTARIA MENSUAL**

<b>PERSONAL</b>	<b>Sueldos y salarios Seguridad Social Otros gastos sociales</b>
<b>VIAJES</b>	<b>Viajes colaboradores Viajes personal</b>
<b>GASTOS DE OFICINA</b>	<b>Material de oficina Mensajería y correo Gastos fotocopias</b>
<b>INVITACIONES</b>	<b>Comidas colaboradores Comidas personal</b>
<b>LOCOMOCIÓN</b>	<b>Locomoción colaboradores Transporte personal</b>
<b>COMUNICACIONES</b>	<b>Teléfono</b>
<b>EDICIONES</b>	<b>Ediciones Derechos de autor Sono Press Ibermemory</b>
<b>AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO</b>	<b>Gastos establecimiento Inmovilizado inmaterial Obras Hospital TAVERA Mobiliario Equipos digitalización Otros equipos informáticos Biblioteca</b>
<b>DONACIONES</b>	<b>Ayudas y asignaciones a beneficiarios</b>
<b>VARIOS</b>	<b>Otros gastos fundacionales Reparaciones y conservación Consultoría contable Servicios profesionales Suscripción a publicaciones</b>
<b>LOCALES</b>	<b>Arrendamientos y cánones Energía eléctrica</b>