

Memoria justificativa de la forma más eficaz para la prestación del servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento, en el término municipal de San Roque.

A solicitud del Sr. Alcalde-Presidente del Ilustre Ayuntamiento de San Roque, se redacta la presente memoria justificativa de la forma más eficaz para la prestación del servicio de abastecimiento de agua potable y saneamiento, en el término municipal de San Roque.

Para la elaboración de la presente Memoria se han tenido en cuenta los siguientes antecedentes:

Certificado de Acuerdo de fecha 30 de julio de 2015, adoptado por el Pleno del Ilustre Ayuntamiento de San Roque, sobre propuesta de Alcaldía sobre determinación de la forma más eficaz para la prestación de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y recogida de residuos sólidos, Designando una Comisión de Estudio al efecto.

Solicitud de fecha 31 de julio de 2015 de documentación de índole contable, presupuestaria y de personal a ARCGISA en virtud del acuerdo de 30 de julio, adoptado por el Pleno del Ilustre Ayuntamiento de San Roque.

Borrador de acta del 09 Julio de 1992 Punto. III Convenios de Transferencia a la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar sobre Abastecimiento, distribución, saneamiento y depuración de aguas y sobre tratamiento y eliminación de residuos sólidos urbanos.

Certificado de Pleno celebrado 24 de Nov. 2009 sobre Ampliación del convenio de Transferencia a la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar de la gestión de agua y saneamiento, con la inclusión del ámbito del C.I.T.N. de Sotogrande.

Certificado de Pleno celebrado 24 de Feb. 2010 sobre Acuerdo inicial de expediente de gestión del agua del término municipal de San Roque y ratificación de decreto.

El expediente, cuenta con los siguientes documentos relevantes:

- a) Datos personal adscrito a los servicios de agua.
- b) Datos compartidos con otros servicios .
- c) Cuenta Provisional de pérdidas y ganancias Abastecimiento y Saneamiento 2016.
- d) Material inmovilizado de Aguas y Residuos.
- e) Libro de Cuentas Anuales e Informe de gestión 2012 y 2013.
- f) Libro de Cuentas, Informe de Gestión 2014.

CONSIDERACIONES.

1.-INTERVENCIÓN DE LA COMISIÓN.

La Comisión informa en virtud de lo establecido en el Acuerdo de fecha 30 de julio de 2015, adoptado por el Pleno del Ilustre Ayuntamiento de San Roque, sobre propuesta de Alcaldía sobre determinación de la forma más eficaz para la prestación de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y recogida de residuos sólidos, Designando una Comisión de Estudio al efecto compuesta por la Secretaria Municipal, La Interventora Municipal, el Ingeniero Industrial, don José Luis Mena Caravaca, el Arquitecto Municipal, don Nicolás Moncada García, el Letrado, don Roberto Gil y doña Juana Gutierrez Cortés, al entender que la potestad normativa debe ser entendida en términos amplios, incluyendo en ella la potestad decisoria en relación con los servicios de competencia municipal, puesto que refleja la voluntad de quien ostenta la representación en la Corporación Municipal.

2.- Objeto y descripción del ACUERDO.

El Acuerdo de fecha 30 de julio de 2015, adoptado por el Pleno del Ilustre Ayuntamiento de San Roque, tiene por objeto la determinación de la forma más eficaz para la prestación de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y recogida de residuos sólidos, Designando una Comisión de Estudio al efecto.

El Acuerdo consta de parte expositiva, cuatro artículos, y una propuesta de acuerdo que consta de tres puntos.

La parte expositiva fundamenta la determinación de la forma de gestión del servicio en lo dispuesto en el artículo 128 de la Constitución Española, en los artículos 25, 85 y 86 de la ley 7/1985, de 2 de abril de bases del régimen local, en el artículo 97 y siguientes del RDL 381/86 de 18 de abril.

3.- Título competencial y marco normativo.

El artículo 128 de la Constitución Española, dispone que toda la riqueza del país en sus distintas formas y sea cual fuere su titularidad está subordinada al interés general reconociéndose la iniciativa pública en la actividad económica. Mediante ley se podrá reservar al sector público recursos o servicios esenciales, especialmente en caso de monopolio, y asimismo acordar la intervención de empresas cuando así lo exigiere el interés general.

El artículo 85 de la ley 7/1985, de 2 de abril de bases del régimen local, dispone que son servicios públicos locales los que prestan las entidades locales en el ámbito de sus competencias.

Los servicios públicos de competencia local habrán de gestionarse de la forma más sostenible y eficiente de entre las enumeradas a continuación:

- **A) Gestión directa:**
 - **a)** Gestión por la propia Entidad Local.
 - **b)** Organismo autónomo local.
 - **c)** Entidad pública empresarial local.
 - **d)** Sociedad mercantil local, cuyo capital social sea de titularidad pública.

Solo podrá hacerse uso de las formas previstas en las letras c) y d) cuando quede acreditado mediante memoria justificativa elaborada al efecto que resultan más sostenibles y eficientes que las formas dispuestas en las letras a) y b), para lo que se deberán tener en cuenta los criterios de rentabilidad económica y recuperación de la inversión. Además, deberá constar en el expediente la memoria justificativa del asesoramiento recibido que se elevará al Pleno para su aprobación en donde se incluirán los informes sobre el coste del servicio, así como, el apoyo técnico recibido, que deberán ser publicitados. A estos efectos, se recabará informe del

interventor local quien valorará la sostenibilidad financiera de las propuestas planteadas, de conformidad con lo previsto en el artículo 4 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera.

- **B)** Gestión indirecta, mediante las distintas formas previstas para el contrato de gestión de servicios públicos en el texto refundido de la Ley de Contratos del Sector Público, aprobado por Real Decreto Legislativo 3/2011, de 14 de noviembre.

La forma de gestión por la que se opte deberá tener en cuenta lo dispuesto en el artículo 9 del Estatuto Básico del Empleado Público, aprobado por Ley 7/2007, de 12 de abril, en lo que respecta al ejercicio de funciones que corresponden en exclusiva a funcionarios públicos.

El artículo 85 de la ley 7/1985, de 2 de abril de bases del régimen local, dispone que Las Entidades Locales podrán ejercer la iniciativa pública para el desarrollo de actividades económicas, siempre que esté garantizado el cumplimiento del objetivo de estabilidad presupuestaria y de la sostenibilidad financiera del ejercicio de sus competencias. En el expediente acreditativo de la conveniencia y oportunidad de la medida habrá de justificarse que la iniciativa no genera riesgo para la sostenibilidad financiera del conjunto de la Hacienda municipal debiendo contener un análisis del mercado, relativo a la oferta y a la demanda existente, a la rentabilidad y a los posibles efectos de la actividad local sobre la concurrencia empresarial.

Se declara la reserva en favor de las Entidades Locales de las siguientes actividades o servicios esenciales: abastecimiento domiciliario y depuración de aguas; recogida, tratamiento y aprovechamiento de residuos, y transporte público de viajeros, de conformidad con lo previsto en la legislación sectorial aplicable. El Estado y las Comunidades Autónomas, en el ámbito de sus respectivas competencias, podrán establecer, mediante Ley, idéntica reserva para otras actividades y servicios.

La efectiva ejecución de estas actividades en régimen de monopolio requiere, además del acuerdo de aprobación del pleno de la correspondiente Corporación local, la aprobación por el órgano competente de la Comunidad Autónoma

Corresponde al pleno de la respectiva Corporación local la aprobación del expediente, que determinará la forma concreta de gestión del servicio

En todo caso, la Administración del Estado podrá impugnar los actos y acuerdos previstos en este artículo, con arreglo a lo dispuesto en el Capítulo III del Título V de esta Ley, cuando incumplan la legislación de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera.

El artículo 97 del RDL 381/86 de 18 de abril dispone que Para el ejercicio de actividades económicas por las Entidades locales se requiere:

- **a)** Acuerdo inicial de la Corporación, previa designación de una comisión de estudio compuesta por miembros de la misma y por personal técnico.
- **b)** Redacción por dicha Comisión de una memoria relativa a los aspectos social, jurídico, técnico y financiero de la actividad económica de que se trate, en la que deberá determinarse la forma de gestión, entre las previstas por la Ley, y los casos en que debe cesar la prestación de la actividad. Asimismo, deberá acompañarse un proyecto de precios del servicio, para cuya fijación se tendrá en cuenta que es lícita la obtención de beneficios aplicable a las necesidades generales de la Entidad local como ingreso de su Presupuesto, sin perjuicio de la constitución de fondos de reserva y amortizaciones.
- **c)** Exposición pública de la memoria después de ser tomada en consideración por la Corporación, y por plazo no inferior a treinta días naturales, durante los cuales podrán formular observaciones los particulares y Entidades, y
- **d)** Aprobación del proyecto por el Pleno de la Entidad local.

2. Para la ejecución efectiva en régimen de monopolio de las actividades reservadas de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 86.2 de la Ley 7/1985, de 2 de abril, reguladora de las bases de régimen local, se requerirá el cumplimiento de los trámites previstos en el número anterior referidos a la conveniencia del régimen de monopolio y se recabará informe de la autoridad de competencia correspondiente, si bien el acuerdo a que se refiere su apartado d) deberá ser optado por mayoría absoluta del número legal de miembros de la Corporación.

Recaído acuerdo de la Corporación, se elevará el expediente completo al órgano competente de la Comunidad Autónoma. El Consejo de Gobierno de ésta deberá resolver sobre su aprobación en el plazo de tres meses.

Si se solicitase dictamen del Consejo de Estado o del órgano consultivo superior del Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma, donde existiese, no se computará el tiempo invertido en evacuar la consulta.

4.- Análisis del proyecto.

TÉCNICA DE GESTIÓN.

1.- ANTECEDENTES.

El servicio de abastecimiento domiciliario y depuración, junto con los de RSU, transporte público, entre otros, y de acuerdo con la legislación vigente, la gestión íntegra está reservada en favor de las Entidades Locales,.

Podemos decir que, entre otros servicios, el Servicio del Ciclo Integral del Agua es el que presenta una mayor complejidad en la Gestión para las Entidades Locales y, por ende, al Ayuntamiento de San Roque, afectando aspectos tan diferentes como el económico, legal, social y organizativo de este y, muy especialmente la responsabilidad de la Gestión de un servicio que afecta directamente a los ciudadanos como es el abastecimiento de agua y depuración.

Desde tiempo inmemorial el Ayuntamiento de San Roque viene prestando los servicios de abastecimiento de agua y alcantarillado de la Ciudad de San Roque mediante gestión directa, en un primer momento a través de sus propios servicios y desde el año 1992 a través de la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar, que a su vez los gestiona de forma directa mediante una empresa perteneciente 100% a la Mancomunidad, como es ARCGISA.

Históricamente, el Servicio del Ciclo Integral del Agua lo prestaba el Ayuntamiento de San Roque de forma directa como se dijo anteriormente, para más tarde crearse la empresa ARGISA, junto con los Ayuntamientos de Jimena y Castellar.

Esta empresa estuvo prestando el mencionado servicio, de forma satisfactoria, hasta que fue transferida a la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar.

Por acuerdo Plenario del año 1992 se produce la Transferencia del Servicio Municipal del Ciclo Integral del Agua a la Mancomunidad de Municipios del Campo de Gibraltar.

Igualmente se firma, entre ambas partes, Convenio de Transferencia del citado servicio, y con ello se procede a la cesión, entrega y puesta a disposición para su uso de los inmuebles y demás bienes adscritos al servicio transferido, así como la subrogación del personal que estaba adscrito al mismo.

Desde la fecha de transferencia del servicio (fecha) a la MMCG al día de hoy, el término municipal de San Roque ha sufrido un importante

desarrollo urbanístico, tanto en el área residencial como terciario e industrial, que ha supuesto una adecuación de todos los medios para la explotación y gestión del servicio.

En el momento de la transferencia se habían realizado y cedido a la MMCG, prácticamente, la totalidad de las infraestructuras básicas, tanto del agua como del saneamiento de que hoy disponemos en el término municipal.

No obstante, hemos de decir que el mayor problema planteado desde hace más de 25 años, y que persiste, es la falta de depuración de las aguas residuales de la Ciudad de San Roque junto con las de la Estación de San Roque, Taraguilla y Miraflores.

El sistema y capacidad de depuración están en idénticas condiciones que en 1985, generándose con ello un grave problema, a pesar del tiempo transcurrido y de los cánones aprobados y que están financiados en parte por los ciudadanos de San Roque.

En el ámbito del sistema organizativo de gestión de la Mancomunidad se presentan unos elevados costes de los servicios generales del mismo, que representan el 17% aproximadamente del importe neto de las cifras de negocio anual, afectando de forma importante a la economicidad del servicio y por consiguiente al coste imputable a los usuarios de San Roque.

Igualmente, una dilatada funcionalidad administrativa conlleva a unos costes adicionales que hacen que el servicio presente unos saldos negativos afectando, también, de forma directa a los ciudadanos sanroqueños.

Basado en una mejora de la calidad del servicio, la obtención de las inversiones necesarias para su mejora, una mayor proximidad a los ciudadanos y procurar que la tarifa que han de pagar los ciudadanos sea la más ajustada ha llevado al Ayuntamiento-Pleno a estudiar la determinación de la forma más eficaz para la prestación del servicio de abastecimiento a agua potable y saneamiento.

La gestión de estos servicios a través de la Mancomunidad supone que desde otra instancia se dirige un servicio público de esta transcendencia, sin que exista directamente posibilidad de realizar un verdadero control de la gestión, al interponerse otra Administración con sus propias potestades. A esto hay que sumar una indudable pérdida de eficacia por el hecho de realizarse la gestión mediante una empresa pública no controlada por el Ayuntamiento de San Roque, con un ámbito territorial desigual tanto cuantitativamente como cualitativamente, por lo que el ahorro de costes y la eficiencia económica es indudablemente menor que en

una empresa cuyo accionariado sea 100% propiedad de la administración actuante, lo que hace que, finalmente se pueda encarecer la tarifa más de lo necesario.

Partiendo de esa realidad, y por tanto de la voluntad municipal de recuperar plenamente sus competencias sobre dichos servicios, hay que decidir la forma de gestión más adecuada una vez que se recuperen dichas competencias. El ayuntamiento de San Roque a través de la empresa pública EMADESA, SA, cuenta en la actualidad con técnicos especializados a los que se le sumarán los trabajadores actualmente adscritos al servicio en la empresa ARCGISA, perteneciente a Mancomunidad, por lo que existiendo capacidad en el Ayuntamiento para prestar el servicio, la forma más adecuada podría ser a través de la empresa pública municipal EMADESA.

2.- ANÁLISIS DEL SERVICIO QUE EFECTUA LA MANCOMUNIDAD DE MUNICIPIOS DEL CAMPO DE GIBRALTAR

Siendo una evidencia que el interés de nuestros vecinos reclama que los servicios esenciales para la población como son los relacionados con el ciclo integral del agua se gestionen de la forma más eficaz posible, atendiendo a la mayor proximidad al ciudadano, a su mayor beneficio y manteniendo un nivel de calidad adecuada a las exigencias que nos imponen los ciudadanos, que demanda ya unos niveles de calidad hasta hace poco inalcanzables para el Ayuntamiento, y un uso intensivo de las modernas tecnologías relacionadas con la comunicación, y si bien no puede descartarse que la integración en una Mancomunidad garantice un mayor nivel de calidad que sí el Ayuntamiento prestase el servicio por sus propios medios, lo que ya no se garantiza es un nivel adecuado de eficiencia económica, lo que hace que el servicio pueda prestarse más eficazmente y con un coste a priori menor si se realiza la gestión por el propio Ayuntamiento, decidiendo igualmente el nivel de calidad con el que debe prestarse el servicio así como las inversiones que haya que realizar para conseguir en cada momento ese nivel de calidad demandado por los vecinos, y procurando que la tarifa que hayan de pagar los usuarios sea la más ajustada a las necesidades económicas y financieras que la prestación de tales servicios conllevan.

Una gestión supramunicipal, a través de una Mancomunidad resulta especialmente útil para un determinado Ayuntamiento si la prestación del servicio resulta de esta forma más satisfactoria para sus vecinos, pero en este caso, si el Ayuntamiento asume nuevamente el control, podrá prestar más satisfactoriamente el servicio dejando de depender de las decisiones que se adoptan desde otra Administración como es Mancomunidad.

En definitiva, por lo expuesto, parece justificada la salida de nuestro municipio de ARCGISA, para recuperar de nuevo las plenas competencias sobre los servicios del ciclo integral del agua, y que además le supondría al Ayuntamiento la posibilidad incluso de obtener unos ingresos adicionales en concepto de canon concesional que redundarían también en beneficio de los vecinos, que además se beneficiarían de disponer de medios humanos y materiales adscritos de forma exclusiva a nuestro municipio, con lo que la mayor cercanía del servicio a la ciudadanía sería patente.

3.- GESTIÓN MUNICIPAL QUE SE PROPONE

El Ayuntamiento de San Roque acordó en Pleno Municipal de fecha 30 de julio de 2015 el estudio sobre la forma más eficaz para la prestación de este servicio, por todo lo anteriormente expuesto.

Como hemos dicho anteriormente el Servicio Integral del Agua supone una gran responsabilidad para el Ayuntamiento que tiene que conseguir un servicio de calidad al mínimo coste. Para ello, se ha de llevar a cabo una estructuración del servicio.

La gestión directa que se propone, contemplará los siguientes objetivos:

- Organización en la explotación del servicio.
- Control económico.
- Control de calidad.
- Implantación de sistemas modernos de gestión y control.
- Planificación, ejecución y financiación de inversiones.
- Atención al cliente.
- Control permanente en la gestión del servicio.
- Fiscalización y control del Ayuntamiento.
- Máximo aprovechamiento de los recursos hídricos.

Para conseguir estos objetivos se dispondrá de los siguientes recursos:

- Personal y medios afectos al servicio de la Mancomunidad.
- El Ayuntamiento de San Roque dispone en la actualidad de liquidez económica, fundamental para la adecuada gestión de este servicio, pudiendo, por si sólo, programar a corto, medio

y largo plazo las inversiones necesarias, así como los gastos ordinarios para el adecuado funcionamiento del servicio.

- Igualmente, dispone de un cuerpo funcional multidisciplinario que puede complementar en los campos legales, económicos y de dirección al equipo existente en la Mancomunidad, mejorando la economicidad, eficacia y funcionalidad del citado servicio.

Por consiguiente, existen motivos justificados, desde los puntos de vista de economicidad, eficacia o funcionalidad administrativa para que el Ayuntamiento se plantee su separación voluntaria o rescate.

Partiendo de la base de que el Ayuntamiento de San Roque dispone de liquidez económica, y de un cuerpo funcional multidisciplinario puede llevar a cabo con creces, por sí solo, las actuaciones necesarias para mejorar la economicidad, eficacia y funcionalidad administrativa del referido servicio de agua y alcantarillado.

ACTUACIONES SOBRE LA EFICACIA DEL SERVICIO

Con el fin de mejorar la eficacia del servicio en la actualidad es imprescindible disponer de unas inversiones mínimas al inicio de la actividad en medios materiales y de gestión, al igual la programación de unas inversiones, muy concretamente, en la depuración de la Ciudad de San Roque.

A continuación se detalla las inversiones necesarias así como su programación.

A continuación se detalla las inversiones necesarias:

- Medios materiales: 65.000,00 €.
- Gestión: 25.800,00 €.

Como se ha expuesto anteriormente, el material inmovilizado que actualmente existe en el servicio que presta la MMCG es la misma que se transfirió en 2010, con algunas mejoras.

En el anexo I del presente informe se indica el citado inmovilizado.

Hemos de añadir, tal como se detalla a continuación, que todo el personal, ya experimentado, que realiza la explotación del servicio en la actualidad en nuestro término municipal, sería subrogado íntegramente. No obstante, en las diversas reuniones mantenidas con la Mancomunidad, el servicio que se presta en el término

municipal de San Roque está integrado también por personal adscritos a los Servicios Generales de la MM Campo de Gibraltar. A continuación se relaciona el personal que realiza íntegramente la explotación del servicio en el término municipal:

AGUA-SANEAMIENTO SAN ROQUE/ESTACIÓN/BAHÍA.

Andrés Baraza Peregrín.

Jorge Rojas Vaca.

José Manuel Jiménez Serrano.

Antonio Becerra Perea.

José Antonio Espinosa Tineo.

Juan Luis Niebla Ortega.

Raúl Moreno Sanmartín.

Francisco Quirós Serrano.

José Domingo Paredes Correro.

Juan Andrés Correro Serrano.

Alfonso Gallego Román.

Antonio Núñez González.

José Andrades de Cozar.

José Manuel Quirós Figueroa.

Andrés Cano Almagro.

Patricia Sánchez Torres.

Antonio Gutiérrez Martín.

José Luis Rojas Palmero.

Alfredo Jiménez Valero.

David Vázquez Serrano.

Fernando Moreno Sanmartín.

Antonio Ruiz Amaya.

Antonio Mena Trujillo.

Andrés Espinosa Manzano.

Miguel Núñez Chaves.

Cristobal Francisco Becerra García.

Juan Carlos Cervera Rojas.

Rafael Pampara García.

AGUA-SANEAMIENTO VALLE DEL GUADIARO.

Miguel Alejandro Guillén Aguera.

Juan Perales Mateo.

Ramón Rojas Iniesta.

Rubén González García.

Manuel Rojas Ríos.

José Jiménez Duarte.

Oscar Ruiz Medina.

José Miguel Mena Millán.

ACTUACIONES SOBRE LA ECONOMICIDAD

A nuestro juicio la prestación del servicio supone la búsqueda de una calidad del mismo así como la viabilidad económica de su prestación con una mejora en la repercusión económica a los ciudadanos.

De la documentación que nos ha sido aportada por la MM Campo de Gibraltar, deducimos resultados negativos previstos para 2016, a pesar de los cánones establecidos en su gestión.

Queda claro que los Gastos Generales, equivalentes aproximadamente al 17% del importe neto, ascienden a un montante de 640.000,00 €, siendo muy gravoso para el servicio.

El Ayuntamiento de San Roque cuenta en su plantilla con funcionarios altamente cualificados, especialmente en las áreas de Recursos Humanos, Contratación, Recaudación y Técnicos especializados en la explotación.

Ello supondría una bajada importante en este gasto que valoramos en 300.000,00 €, incluyendo en ella el coste salarial del personal adscrito a la Mancomunidad y que formaría parte de la organización municipal.

ACTUACIONES SOBRE LA FUNCIONALIDAD ADMINISTRATIVA

Podemos definir a la administración como un proceso en el cual el administrador desempeña las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control, para alcanzar con eficiencia los objetivos de la empresa mediante el diseño, creación y mantenimiento de un ambiente laboral en el que las personas puedan trabajar en equipo.

La administración es aplicable en todo tipo de empresa u organización, y por todos los administradores en cada uno de los niveles de la misma para alcanzar las metas de sus departamentos y ultimadamente las metas comunes de la organización de la manera más eficiente, para así alcanzar rendimientos óptimos. Los administradores deben, pues, utilizar sus recursos buscando siempre la mayor eficacia y eficiencia.

Función de Planeación:

La planeación es el proceso en el que se definen las metas y objetivos de la organización, cada una con las estrategias a seguir alcanzarlos. Si no se planifica, la organización no tendrá un rumbo fijo y fracasará irremediabilmente. Al planificar, la organización dará respuesta al Qué hacer?, Cómo hacerlo?, Cuándo hacerlo? y Dónde hacerlo?.

Algunas de las actividades de planeación incluyen:

- Análisis de la situación actual
- Anticipación al futuro
- Determinación de metas y objetivos
- Toma de decisiones sobre las actividades a seguir
- Selección de estrategias

- Determinación de los recursos necesarios para alcanzar las metas

Función de Organización:

La organización es el proceso de diseñar la estructura organizativa más adecuada para llevar a cabo los planes y alcanzar las metas y objetivos de la manera mas eficiente. En el proceso de organizar se deben determinar:

- Cuales son las actividades que se deben realizar
- Cómo se agruparán las actividades
- Quién desempeñará dichas actividades
- Quien ocupa cada puesto, quien reporta a quien y cual es la jerarquía mediante el organigrama de la organización
- Cuales son las responsabilidades de cada puesto
- Como se agrupan las tareas en unidades de trabajo eficientes
- Como distribuir los recursos creando condiciones óptimas para realizar las tareas

Función de Integración de personal:

Una empresa no alcanzará sus metas y objetivos si sus recursos humanos no son los adecuados, por lo que el administrador debe trabajar en la dotación del personal ideal para la estructura de la organización de acuerdo a sus necesidades mediante las siguientes 5 acciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Inducción
- Capacitación
- Desarrollo

Función de Dirección:

El administrador debe dirigir y coordinar de manera eficaz a los colaboradores de la organización, de manera a alcanzar los objetivos que se han trazado. Para dirigir, debe estar en contacto permanentemente con los empleados para orientarlos e inspirarlos hacia el logro de las metas del equipo y de la organización. Entre las acciones de dirección tenemos:

- la motivación
- el liderazgo,
- la selección de canales de comunicación efectivos
- la negociación y manejo de conflictos

Función de Control:

El control implica dar seguimiento a las actividades para estar seguros de que se están realizando de acuerdo con lo planeado, y de ser necesario corregir cualquier desviación encontrada. Un control inadecuado impide detectar fallas ocasionando pérdidas a la organización. Mediante el control, el administrador es capaz de supervisar el progreso y ejecutar cualquier cambio necesario para asegurar el cumplimiento de las metas. Algunas de las actividades de control son:

- Supervisar el desarrollo de las personas
- Supervisar las áreas y evaluar su desempeño
- Proporcionar retroalimentación
- Identificar problemas de desempeño y corregirlos.

4.- ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

Del estudio de los resultados del ejercicio 2014, resulta:

El importe neto de la cifra de negocios asciende a 3.656.933,59 €.

Los aprovisionamientos ascienden a 210.961,63 €.

El gasto de personal ascendió, incluyendo sueldos, salarios y cargas sociales a 1.616.679,95 €.

En otros gastos de explotación, que asciende a 973.494,42 €, suponen un 26,62% y están contemplados los servicios exteriores, tributos, pérdidas de material, deterioro y los gastos generales.

En este apartado, tiene especial incidencia en el resultado del ejercicio los gastos generales, que se elevan a 644.268,28 € lo que representa un 66,18% de los gastos de explotación y un 17,62% sobre el importe neto de la cifra de negocios.

El apartado de Amortización del inmovilizado asciende a 201.824,12 €.

Considerando el resto del resultado incluyendo los gastos financieros, el resultado del ejercicio es de +750.512,99 €.

De la propuesta de costes y facturaciones para 2016, resulta que:

El importe neto de la cifra de negocios asciende a 3.376.933,59 €.

Los aprovisionamientos ascienden a 1.054.354,43 €.

El gasto de personal asciende, incluyendo sueldos, salarios y cargas sociales a 1.665.648,66 €.

En otros gastos de explotación, donde se incluyen unos gastos generales de 644.268,28€, asciende a 975.325,12 €.

Amortización de inmobiliario (vehículos nuevos), ya que se contempla la amortización de nueva maquinaria, asciende a 201.824,12 €.

Considerando el resto de resultados incluyendo los gastos financieros, el resultado previsto del ejercicio 2016 será de - 423.79,42 €.

COMPARATIVO DE LOS EJERCICIOS 2014 Y 2016.

Del análisis de los mismos, se deduce:

Una disminución, en 2016, de 279.999,00 € del importe neto de la cifra de negocios respecto de 2014.

Un incremento, en 2016, de 843.393,00 € en aprovisionamiento (compra de agua).

Los gastos de personal, otros gastos de explotación y amortización de inmovilizado se mantiene inmovilizados.

El resultado del ejercicio de 2014 presentaba un saldo positivo de +750.512,99, mientras que el de 2016, presentará un saldo negativo de 423.679,42.

PROPUESTA DE PRESUPUESTO PARA 2017

Dados los datos disponibles, descritos anteriormente, la previsión de costes y facturaciones sería:

Importe neto de la cifra de negocios:	3.610.000,00 €.
Aprovisionamiento:	1.044.000,00 €.
Gastos de personal:	1.665.648,00 €
Otros Gastos de explotación:	567.000,00 €.
- Servicios exteriores:	277.000,00 €.

- Gastos Generales: 290.000,00 €.

Amortización de inmovilizado: 204.000,00 €.

Gastos financieros: 41.000,00 €.

Resultado del ejercicio: 88.362,00 €.

5.- COSTES DEL SERVICIO DEL CICLO INTEGRAL DEL AGUA.

CONCEPTO	EUROS	PORCENTAJE
1. Costes Directos	3.136.648	89,07
1.1. Costes Operativos	1.321.000	37,51
• Servicios Externos	277.000	
Servicios Externos		
• Agua Importada	600.000	
• Energía	300.000	
• Otros costes operativos		
Mercancías adquiridas	43.000	
Tasas e impuestos		
Otros gastos	101.000	
1.2. Costes de Personal	1.815.648	51,56
• Retribuciones directas		
• Seguridad Social	1.165.648	
• Otros costes de personal	150.000	
2. Costes Indirectos	181.000	5,14
• Administración general	140.000	
• Intereses	41.000	
3. Costes de Amortización	204.000	5,79
Costes Totales del Ciclo Integral del Agua	3.521.648	

CONCLUSIÓN

Por lo expuesto, se estima por los abajo firmantes que el que esta forma de gestión propuesta mediante sociedad mercantil local, resulta más sostenible y eficiente que cualquier otra forma de gestión directa, teniendo en cuenta los criterios de rentabilidad

económica y recuperación de la inversión necesaria, por cuanto que existen medios en este Ayuntamiento para la adecuada prestación del mismo, sin perjuicio de los demás informes que deban ser recabados.

No obstante, su superior criterio decidirá.

En San Roque, a veintiuno de noviembre de dos mil dieciséis.