

ANÁLISIS CONTABLE DEL SECTOR PÚBLICO

Ayuntamiento de Zamora

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

Facultad de Economía y Empresa

VNIVERSIDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: Virginia Pino Rodríguez

TUTOR/A: Beatriz Cuadrado Ballesteros

Salamanca, julio de 2025.

Trabajo Fin de Grado
ANÁLISIS CONTABLE DEL SECTOR PÚBLICO
Ayuntamiento de Zamora

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

VNIVERSIDAD D SALAMANCA

AUTOR/A: Virginia Pino Rodríguez

TUTOR/A: Beatriz Cuadrado Ballesteros

Salamanca, julio de 2025.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL AYUNTAMIENTO	7
2.1. Estructura organizativa, política y toma de decisiones.	7
2.2. Fuentes de ingresos y principales gastos.....	12
2.3. Servicios obligatorios y voluntarios.	17
2.4. Hechos relevantes recientes.....	19
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
3.1. Análisis DAFO.....	20
4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.	23
4.1. Análisis de la estructura económica y financiera	23
4.2. Análisis de rentabilidad	31
4.2.1. Rentabilidades	31
4.2.2. Apalancamiento financiero.....	32
4.3. Análisis del riesgo financiero	33
4.3.1. Endeudamiento	33
4.3.2. Solvencia.....	34
4.3.3. Ratios de cobertura	35
5. CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA	39
ANEXO 1. BALANCE DE SITUACIÓN.....	42
ANEXO 2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.	44

ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

Figuras:

Figura 1. Concejalías delegadas del Ayuntamiento de Zamora..... 8

Figura 2. Tenencias de alcaldía del Ayuntamiento de Zamora..... 9

Tablas:

Tabla 4.1. Porcentajes verticales de la estructura económica 25

Tabla 4.2. Porcentajes horizontales de la estructura económica..... 25

Tabla 4.3. Porcentajes verticales de la estructura financiera 27

Tabla 4.4. Porcentajes horizontales de la estructura financiera 27

Tabla 4.5. Porcentajes verticales de la Cuenta de PYG 30

Tabla 4.6. Porcentajes horizontales de la Cuenta de PYG..... 30

Tabla 4.7. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera..... 32

Tabla 4.8. Apalancamiento financiero. 33

Tabla 4.9. Ratios de endeudamiento. 34

Tabla 4.10. Ratios de solvencia y fondo de maniobra 35

Tabla 4.11. Ratios de cobertura 36

RESUMEN

El presente Trabajo de Fin de Grado (TFG) analiza la gestión del Ayuntamiento de Zamora, abordando desde su estructura y funcionamiento hasta su situación financiera durante el periodo comprendido entre el 2019 y 2023. En primer lugar, se examina el funcionamiento de la institución a través de sus órganos de gobierno, funciones y servicios prestados, tanto obligatorios como voluntarios, que garantizan su operatividad. Asimismo, se realiza una revisión del presupuesto municipal del 2023, que permite identificar las diferentes fuentes de financiación y los principales gastos del municipio. Con dichos gastos se dan a conocer los proyectos que lleva a cabo el ayuntamiento y que figuran como acontecimientos recientes que influyen en la gestión, y que también se mencionan en el trabajo. En cuanto a análisis estratégico se refiere, se realiza un análisis DAFO que permite distinguir fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan al municipio. Por otro lado, el estudio profundiza en la evolución de su estructura económica y financiera, a partir del Balance de situación y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. Posteriormente, y en último lugar, se evalúa la eficiencia, rentabilidad y riesgo. Todo ello a partir del cálculo de la rentabilidad económica y financiera, apalancamiento financiero y las ratios de endeudamiento, solvencia y cobertura.

1. INTRODUCCIÓN

La administración local es el nivel de gobierno más cercano a la ciudadanía, desempeñando un papel fundamental en la prestación de servicios, la planificación del territorio y el fomento del bienestar social. Dentro de esta estructura, el ayuntamiento constituye el núcleo principal de la organización municipal, siendo responsable de garantizar la representación democrática de los vecinos y la gestión eficaz de los recursos públicos. En este contexto, el análisis de la estructura organizativa y la situación económico-financiera de un ayuntamiento concreto permite obtener una visión más precisa sobre cómo se articula el gobierno local, qué principios lo rigen y de qué manera se orientan sus actuaciones hacia el interés general.

Este TFG tiene como objetivo principal estudiar el funcionamiento del Ayuntamiento de Zamora, tanto desde el punto de vista institucional como económico. Para ello, en la primera parte se examinan los órganos de gobierno y administración que conforman la estructura municipal, tales como el Pleno, la Junta de Gobierno Local, las Comisiones Informativas, el alcalde y los concejales. Se incluye también en esta parte el análisis del presupuesto municipal del 2023, a partir del mismo se examinan los ingresos municipales, incluyendo impuestos, tasas y transferencias estatales, para identificar cómo se financian las iniciativas locales y qué impacto tienen en la estabilidad presupuestaria. En paralelo, se estudia el gasto público y el papel que juega en el mantenimiento y mejora de los servicios esenciales, así como en el desarrollo de proyectos estratégicos para el crecimiento del municipio. Por último, se incorpora un análisis DAFO que permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta el municipio en su desarrollo.

En la segunda parte del trabajo, el análisis se centra en el ámbito económico-financiero, tomando como referencia los estados contables e indicadores de rentabilidad, solvencia y endeudamiento, que permiten evaluar la estabilidad de la entidad y su capacidad de gestión. El objetivo es valorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos, así como la capacidad del Ayuntamiento para hacer frente a sus compromisos de pago, ejecutar inversiones y prestar servicios de calidad.

En conjunto, este estudio pretende ofrecer una visión integrada de la realidad organizativa y financiera del Ayuntamiento de Zamora, contribuyendo a reflexionar sobre los retos de la gestión municipal en un contexto cambiante y cada vez más exigente.

2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL AYUNTAMIENTO

2.1. Estructura organizativa, política y toma de decisiones.

El Ayuntamiento de Zamora es la institución pública encargada de la administración y gobierno del municipio de Zamora. Para analizar de forma descriptiva esta institución debemos conocer la jerarquía interna y forma de gobierno, cual es la composición política y como se lleva a cabo la toma de decisiones estratégicas mediante plenos.

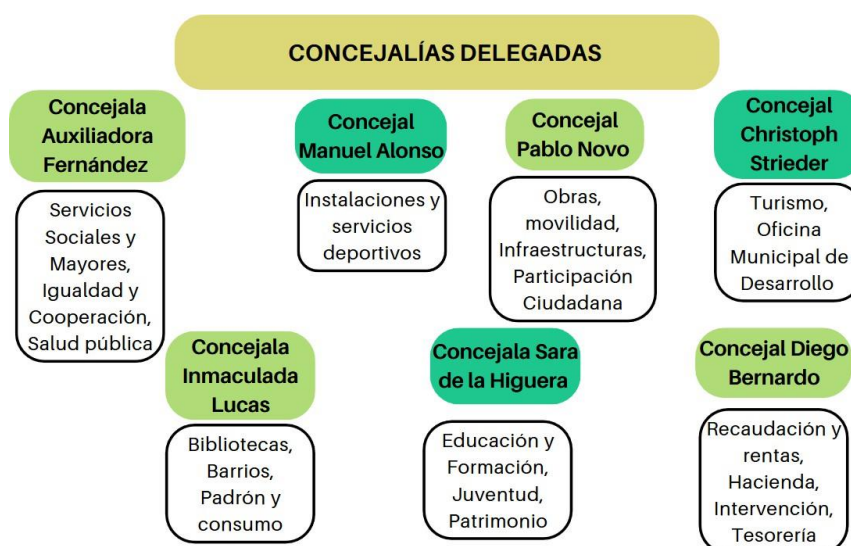
En cuanto a jerarquía interna se refiere, el ayuntamiento lo integran el alcalde y los concejales. Los concejales, según el artículo 140 de la Constitución española y la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL), son elegidos mediante sufragio universal libre, igual, directo y secreto. Esto quiere decir que todos los ciudadanos que cumplan con los requisitos legales tienen derecho a participar en las elecciones municipales y mediante voto elegir entre una lista de candidatos propuestos por los partidos políticos. El método de representación proporcional que se sigue para obtener los escaños es la ley D'Hondt, un sistema matemático que divide los votos obtenidos por cada partido entre una serie de divisores. Concretamente, una vez que se ha hecho recuento de votos, todas las candidaturas que han conseguido superar el 3% necesario para entrar en este método, se colocan de mayor a menor y se dividen entre 1,2,3,4 y así sucesivamente hasta que queden repartidos todos los escaños. Se trata de un método un tanto criticable ya que favorece a los partidos grandes que obtienen más escaños frente a partidos pequeños que pueden quedarse sin representación en el municipio. Otro de los aspectos que debemos conocer sobre el proceso de elección es que el número de concejales se determina según el tamaño del municipio, de acuerdo con lo establecido en el artículo 179 de la Ley Orgánica 5/1985 del Régimen Electoral General (LOREG). En el caso particular del Ayuntamiento de Zamora, en las últimas elecciones celebradas el 28 de mayo de 2023, salieron elegidos un total de 25 concejales de los cuales 10 pertenecen a Izquierda Unida (IU), 8 al Partido Popular (PP), 3 al Partido Socialista Obrero Español (PSOE), 2 a VOX y 2 a Zamora Sí (ZSI).

El vigésimo día posterior a las elecciones y ya designados los concejales tiene lugar una sesión pública en la que los propios ediles eligen al alcalde tras constituir una Mesa de Edad. Para esta elección se lleva a cabo una votación en la que se requiere que el candidato obtenga la mayoría absoluta. En el caso del municipio de Zamora, en el pleno que tuvo lugar el 17 de junio 2023, no se obtuvieron los 13 votos necesarios, por lo que, según el

artículo 195 de la Ley Orgánica del Régimen Electoral General (LOREG) se debe de hacer una segunda votación que requiere de mayoría simple. De esta manera fue elegido el actual alcalde Francisco Guarido Viñuela, quien lleva en el cargo desde junio de 2015 y esta sería su tercera candidatura consecutiva como representante de Izquierda Unida. Su figura ostenta la responsabilidad de la dirección general, además de ser el máximo representante de la institución y la máxima autoridad ejecutiva.

Una vez queda explicado como es el proceso de elección tanto de concejales como del alcalde vamos a mencionar distintas responsabilidades que nos ayudarán a comprender como es la estructura de un ayuntamiento. Entre las funciones de los concejales se encuentra la gestión de áreas específicas, esto se conoce como concejalías y son dirigidas por un concejal delegado que es nombrado por el alcalde. El municipio de Zamora cuenta con 12 concejalías delegadas, de las cuales 5 son tenencias de alcaldía. Las tenencias de alcaldía son cargos que corresponden a concejales nombrados también por el alcalde pero que asumen una responsabilidad jerárquica superior a la de un concejal común. Estos concejales pasan a ser tenientes de alcalde y, según el artículo 23 de la LRBRL, podrán incluso sustituir al alcalde en caso de vacante, ausencia o enfermedad. En la Figura 1 vemos cuales son estas concejalías delegadas y en la Figura 2 las tenencias de alcaldía del Ayuntamiento de Zamora.

Figura 1. Concejalías delegadas del Ayuntamiento de Zamora



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Tenencias de alcaldía del Ayuntamiento de Zamora



Fuente: Elaboración propia

Tras conocer cómo queda integrado el equipo de gobierno del Ayuntamiento de Zamora vamos a analizar la organización municipal a partir de los distintos órganos que lo conforman. Para facilitar la gestión y mejorar la eficiencia y organización, el municipio cuenta con 5 Áreas de Coordinación que se dividen en: Ciudad sostenible y territorio; Ciudadanía e igualdad; Derechos sociales; Trabajo, innovación y proyectos emprendedores; y Coordinación, Hacienda y Servicios Generales. En cuanto a los órganos de gobierno de un ayuntamiento son los encargados de tomar las decisiones, gestionar los recursos y dirigir la administración municipal. Podemos distinguir entre aquellos órganos que son de carácter necesario y los que son complementarios, según se establece en la Ley Reguladora de las Bases del Régimen Local (LRBRL) y en el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales (ROF). El alcalde, los tenientes de alcalde y el pleno existen en todos los municipios. En el caso del Ayuntamiento de Zamora, por superar los 5.000 habitantes, tal como establece el artículo 20 de la LRBRL, también es necesario contar con una Junta de Gobierno Local. En cuanto a los órganos complementarios el municipio, el Ayuntamiento cuenta con 7 comisiones informativas de las cuales una es la comisión especial de cuentas. A continuación, vamos a explicar cada uno de ellos.

- **Alcalde:** órgano unipersonal que dirige la Corporación y el principal representante del gobierno municipal, también es el encargado de dirigir la Junta de Gobierno Local y de convocar y presidir las sesiones del Pleno. Otras de sus funciones, según el artículo 124 de la LRBRL, son: dictar los bandos, impulsar

los servicios y obras municipales, ejercer la jefatura de la Policía Municipal y aprobar la oferta de empleo público, entre otras.

- Tenientes de alcalde: son concejales elegidos por el alcalde que asumen una responsabilidad superior a los concejales comunes. El número tenientes, según el artículo 46 del Real Decreto 2568/1986 por el que se aprueba el Reglamento de Organización, Funcionamiento y Régimen Jurídico de las Entidades Locales, no podrá ser superior al número de miembros de la Junta de Gobierno Local. Entre sus funciones se encuentran el desempeño de aquellas funciones que el alcalde le delegue, además de servirle como subordinado y asistente, y sustituirle en caso de ausencia, enfermedad o impedimento que lo imposibilite a éste para el ejercicio de sus atribuciones.
- Pleno: asamblea en la que se reúnen todos los concejales y el alcalde para tomar decisiones y debatir sobre aspectos que conciernen al municipio. Se trata de una representación política de los ciudadanos, ya que son ellos mismos quienes eligieron a los concejales. En el artículo 122 de la LRBRL se establece que también forman parte de esta asamblea, un secretario general (que redacta y custodia las actas) y unas comisiones, formadas por miembros designados por los grupos políticos en proporción al número de concejales que tengan en el Pleno. Las funciones de estas comisiones, establecidas en el artículo 22 de la LRBRL, son las siguientes:
 - Aprobación de normativas, acuerdos y presupuesto municipal.
 - Toma de decisiones sobre políticas municipales como son el desarrollo urbano, el bienestar social o los servicios públicos.
 - La aprobación de los proyectos de obras o servicios cuando no estén previstos en el Presupuesto.
 - La votación sobre la moción de censura del alcalde en caso de que se lleve a cabo.

El Pleno se reúne en sesiones ordinarias y extraordinarias. En el Ayuntamiento de Zamora las sesiones ordinarias tienen lugar los últimos diez días de cada mes, según las actas que se encuentran en la página oficial, con excepción del pleno del mes de agosto que se celebra en los diez primeros días del mes de septiembre. Los

plenos extraordinarios se reservan para asuntos urgentes o específicos que no pueden esperar hasta el próximo pleno ordinario. En cuanto a las percepciones económicas por asistencia al Pleno, actualmente son de 150 euros.

- Junta de Gobierno Local: desde 2003, sustituye a la Comisión de Gobierno, y queda regulada por los artículos 23 y 126 de la LRBRL. Es un órgano integrado por el alcalde y un número de concejales no superior al tercio del número legal de los mismos. Sus funciones principales son la asistencia al alcalde en el ejercicio de sus atribuciones; y, desarrollar las atribuciones que el alcalde u otro órgano municipal le delegue. Además, le corresponde la concesión de cualquier tipo de licencia, aprobar la relación de puestos de trabajo, las retribuciones del personal de acuerdo con el presupuesto aprobado por el Pleno y el ejercicio de las acciones judiciales y administrativas en materia de su competencia, entre otras. En el caso particular de nuestro Ayuntamiento de estudio, la Junta de Gobierno Local la integran el Alcalde (Francisco Guarido), los 5 tenientes de alcalde y 3 vocales.
- Comisiones informativas: son órganos integrados por concejales de los distintos grupos políticos. Su función es el estudio o consulta de los asuntos que van a ser sometidos a Pleno y a la Junta de Gobierno Local, cuando esta actúa con competencias delegadas. Estas comisiones pueden ser de carácter permanente o especiales; las primeras son las generales y las segundas se constituyen para asuntos concretos y se extinguen una vez se ha dictaminado el asunto que constituye su objeto. Cada ayuntamiento puede organizar las comisiones en función de sus necesidades. En el Ayuntamiento de Zamora las comisiones informativas son las siguientes:
 - Comisión Especial de Cuentas; la explicaremos a continuación dada su relevancia.
 - Comisión Informativa de Economía, Contratación y Personal
 - Comisión Informativa de Barrios, Servicios Sociales e Igualdad
 - Comisión Informativa de Promoción de la ciudad y Deportes
 - Comisión Informativa de Urbanismo, Obras e Infraestructuras
 - Comisión Informativa de Seguridad Ciudadana y Promoción Económica

- Comisión informativa de Educación y Cultura
- Comisión Especial de Cuentas: es un órgano regulado por el artículo 116 de la LRBRL, y su principal función es examinar la cuenta general del ayuntamiento y garantizar la transparencia y control financiero. Está formada por miembros de los distintos grupos políticos. Las cuentas anuales del municipio deben someterse a informe anualmente antes del 1 de junio. Además, este informe será objeto de información pública antes de la aprobación mediante pleno.

En resumen, hemos visto lo necesario para conocer cómo se integran los ayuntamientos y que estructura organizativa tienen para su correcto funcionamiento. Una vez queda vista la parte más descriptiva vamos a analizar otros aspectos del Ayuntamiento de Zamora en los siguientes epígrafes.

2.2. Fuentes de ingresos y principales gastos.

En el artículo 162 del Real Decreto Legislativo 2/2004 se define al presupuesto como la expresión cifrada, conjunta y sistemática de las obligaciones, que como máximo puede reconocer el municipio, y de los derechos que se prevean liquidar durante el ejercicio económico. Además, también refleja las previsiones de ingresos y gastos de un municipio durante un periodo de un año. Su aprobación se debe realizar antes del 31 de diciembre del año anterior al del ejercicio en que deba aplicarse, en caso contrario se prorroga el del ejercicio anterior. En el presupuesto general del municipio se debe integrar el presupuesto de la propia entidad, los de organismos autónomos dependientes de esta y la previsión de ingresos y gastos de sociedades mercantiles cuyo capital social pertenezca a la entidad local. El Ayuntamiento de Zamora cuenta con dos organismos dependientes que son la Fundación León Felipe y la Fundación Baltasar Lobo. En cuanto a la elaboración del presupuesto general recae en el alcalde del municipio, a la Junta de Gobierno Local le corresponde la aprobación del proyecto de presupuesto y, por último, su aprobación es competencia del Pleno municipal.

Entre los principios fundamentales que rigen la elaboración y ejecución de los presupuestos municipales se pueden destacar:

- Principio de unidad: el presupuesto debe de estar contenido en un único documento.

- Principio de universalidad: el presupuesto local debe incluir la totalidad de los ingresos y gastos. Además, los derechos liquidados y las obligaciones reconocidas se aplicarán por su importe íntegro.
- Principio de anualidad: su espacio temporal es de un año.
- Principio de especialidad: implica que no se pueden gastar menos fondos de los designados (especialidad cuantitativa), deben gastarse en el propósito previsto (especialidad cualitativa) y se debe ejecutar en el periodo indicado (especialidad temporal).
- Principio de estabilidad presupuestaria: el presupuesto general de la entidad local debe de presentarse sin déficit inicial. Los ingresos deben de ser suficientes para cubrir los gastos, es decir, debe de coincidir el total.
- Principio de transparencia: los presupuestos deben contener la información suficiente y adecuada que permita verificar su situación financiera.
- Principio de sostenibilidad financiera: sirve como refuerzo del principio de estabilidad presupuestaria, entendiéndose como la capacidad de las entidades para financiar compromisos de gastos presentes y futuros sin poner en riesgo la estabilidad financiera y evitando endeudamientos.

Los presupuestos municipales deben ser liquidados anualmente. La liquidación es el proceso por el cual se comparan cuáles fueron los ingresos previstos y cuáles son los realmente obtenidos, y de la misma manera con los gastos. Las entidades locales deben formalizar la liquidación antes del 1 de marzo del ejercicio siguiente y su aprobación corresponde al alcalde. Los derechos y obligaciones reconocidas son elementos claves para calcular el saldo resultante de esta liquidación, que puede ser superávit o déficit. Otro indicador financiero que se obtiene en la liquidación, y que nos va a mostrar la capacidad que tiene el municipio para hacer frente a los pagos con los recursos disponibles, es el remanente de tesorería. Este se calcula a partir de los fondos que tiene el ayuntamiento en la caja y bancos más los derechos pendientes de cobro y menos las obligaciones pendientes de pago. En el caso del Ayuntamiento de Zamora, se presentó la liquidación del presupuesto del 2023 el día 28 de febrero del 2024, en ella se reflejaba un superávit de más de 11 millones de euros y un remanente de 55,6 millones. Este superávit indica que el ayuntamiento ha recaudado más de lo gastado y con el remanente positivo el

municipio de Zamora puede hacer frente a grandes proyectos e inversiones de cara al futuro.

A continuación, vamos a indagar en la estructura del presupuesto, considerando el presupuesto municipal de Zamora del año 2023. Como todo presupuesto público, se divide en dos grandes apartados: gastos e ingresos, y cada uno de ellos está clasificados en capítulos. En los presupuestos municipales de Zamora del 2023 los ingresos y gastos ascendían a 68.716.344,04 euros.

En la parte de ingresos vamos a ver las principales fuentes a partir de las cuales el municipio recauda dinero. Esta parte del presupuesto, como es conocido, se divide en capítulos y por cada uno de ellos vamos a mencionar la fuente de mayor importe.

I. Impuestos directos...27.036.054,06€

Los impuestos directos son los tributos que gravan la renta, la propiedad o el patrimonio de los ciudadanos. En este caso el I.B.I de naturaleza urbana representa la partida de mayor valor, 17.200.000 €. Es el impuesto sobre los bienes inmuebles que se localizan dentro del área urbana, está gestionado por la entidad local y se calcula a partir del valor catastral del bien inmueble.

II. Impuestos indirectos...2.472.450€

Los impuestos indirectos son aquellos que se aplican a todos por igual, independientemente del nivel de ingresos o riqueza de la persona. El Ayuntamiento recaudó por IVA 1.336.990€. Este impuesto se aplica a la compra de bienes y servicios.

III. Tasas precios públicos y otros ingresos...13.480.303€

Las tasas y precios públicos son ingresos que obtiene a cambio de la prestación de un servicio o el uso de bienes de titularidad pública. El abastecimiento de agua es la tasa que más fondos proporciona, un total de 3.800.000€

IV. Transferencias corrientes...20.025.359,66€

Son ingresos que recibe la entidad para financiar actividades o cubrir necesidades recurrentes. Del Estado el municipio de Zamora recibió un total de 14.993.290€. También recibe fondos de la Junta de Castilla y León en concepto de actividades

drogodependencia, ayuda a domicilios menores, prestación subsistencia en situación de urgencia o educación ambiental, entre otros.

V. Ingresos patrimoniales...1.758.694,68€

Son los ingresos que recibe por la explotación de su propio patrimonio y la mayor fuente son los cánones, en concreto con la partida del canon E.D.A.R obtuvo un total de 1.000.000€

VI. Enajenación de inversiones...0€

El ayuntamiento de Zamora no recibió ingresos por la venta de activos de capital o inversiones en 2023.

VII. Transferencias de capital...874.215€

Son ingresos que se destinan para inversiones a largo plazo. Para inversiones sostenibles en infraestructuras o equipamiento de servicios, la entidad local recibe de los fondos de cooperación económica local un total de 670.000€

VIII. Activos financieros...250.000€

El total de este capítulo corresponde a anticipos del personal.

IX. Pasivos financieros...2.819.267,64€

Son los recursos que ha recibido el ayuntamiento como consecuencia del endeudamiento o la adquisición de obligaciones financieras. En este caso, la totalidad procede de préstamos a largo plazo fuera del sector público.

En cuanto a los gastos vamos a mencionar brevemente que incluye cada capítulo.

I. Gastos de personal...25.060.999,77€

Algunos de los gastos que incluye son los salarios de todos los grupos políticos, incentivos, indemnizaciones, contribuciones a la Seguridad Social, capacitación y formación del personal y vestimenta. En este caso, la Seguridad Social junto con sueldos y complemento específico representan, por cada una de las áreas, las partidas de mayor importe. En lo referente a la Policía Municipal, recibe como complemento específico, que es la parte variable del salario de los funcionarios determinada por sus funciones y responsabilidades, un total de 1.696.292,78€.

II. Gastos corrientes en bienes y servicios...34.750.715,67€

Comprende gastos en suministros como son luz, agua y materiales y contratación de servicios. También engloba la compra de bienes como pueden ser mobiliario o herramientas. Con este capítulo se trata de asegurar el funcionamiento diario de la entidad local. La mayor parte de los recursos de este capítulo se destina a la reparación y mantenimiento de maquinaria e instalación y utillaje, así como a suministros y arrendamientos.

III. Gastos financieros...61.432,63€

Contiene los intereses de los préstamos, es decir, el coste del endeudamiento.

IV. Transferencias corrientes...3.966.790,25

Pueden ser desde subvenciones a asociaciones o becas y ayudas sociales a familias. La partida más relevante son las transferencias a instituciones y familias sin fines de lucro, para promoción y fomento de deporte la cuantía asciende a 327.500€

V. Fondo de contingencia...250.000€

Reservas que se dejan en casos de emergencia, como fue la pandemia por Covid-19, al provocar gastos no previstos. Son una manera de garantizar que se puede actuar ante situaciones excepcionales.

VI. Inversiones reales...2.517.138,08€

Obras públicas, infraestructuras y adquisición de equipamientos. Implica mejoras en servicios e instalaciones municipales. La inversión en maquinaria, instalaciones y utillaje es la partida más frecuente, en el área de servicios de extinción de incendios se recibe bajo dicho concepto 84.000€ en total. La inversión en proyectos complejos, en la categoría de presupuestos participativos, corresponde al mayor desembolso de este capítulo, 400.000€

VII. Transferencias de capital...1.859.267,64€

Son subvenciones destinadas a empresas o entidades para que lleven a cabo inversiones o proyectos que fomenten el desarrollo económico. El gasto más destacado de este capítulo se destinó al Centro Cívico, 1.153.413,75 € por razón de “a la administración

general de las CCAA”. La cantidad se justifica porque ese año se inició la construcción del nuevo Centro Cívico, proyecto al que la Junta de Castilla y León aportó el 65% y el Ayuntamiento de Zamora un 35% (Garrido, 2022).

VIII. Activos financieros...250.000€

Concesión de préstamos y compra de participaciones. Supone inversiones estratégicas en entidades públicas o privadas.

IX. Pasivos financieros...0€

En este caso, el municipio de Zamora no realizó ninguna devolución de préstamo o amortización de deuda.

2.3. Servicios obligatorios y voluntarios.

En este apartado vamos a describir los servicios públicos que tiene el Ayuntamiento debe prestar de manera obligatoria y aquellos que presta de forma voluntaria para fomentar el crecimiento o la mejora de ciertas áreas y con ello la calidad de vida de los ciudadanos del municipio.

Comenzaremos con los de carácter obligatorio. Todo lo relativo a estos servicios se recoge en la LRBRL, en concreto de los capítulos 25 al 27 que son las competencias de los municipios. El municipio tiene la responsabilidad y la capacidad para ejercer como competencias propias, es decir, sin depender de otra administración, en las siguientes materias: urbanismo, medio ambiente urbano, abastecimiento de aguas potables, infraestructura viaria, tráfico y estacionamientos de vehículos, protección de la salubridad pública, promoción del deporte e instalaciones deportivas y promoción de la cultura y equipamientos culturales. En base a estas competencias, los servicios que está obligado a prestar el Ayuntamiento de Zamora son los siguientes: *alumbrado público, cementerio, recogida de residuos, limpieza viaria, abastecimiento domiciliario de agua potable, alcantarillado, acceso a los núcleos de población y pavimentación de las vías públicas*. Estos son los servicios que deben prestar todos los municipios, pero adicionalmente, por ser una localidad con una población de 59.506 habitantes, debe prestar otros servicios:

- Municipio con más de 5.000 habitantes: también debe proporcionar parque público, biblioteca pública y tratamiento de residuos.

- Municipio con más de 20.000 habitantes: debe prestar adicionalmente protección civil, evaluación e información de situaciones de necesidad social y la atención inmediata a personas en situación o riesgo de exclusión social, prevención y extinción de incendios e instalaciones deportivas de uso público.
- Municipio con más de 50.000 habitantes: debe proporcionar transporte colectivo urbano de viajeros y cuidado del medio ambiente urbano.

El Ayuntamiento de Zamora cumple con estas obligaciones esenciales para garantizar el bienestar de los ciudadanos del municipio, y adicionalmente, también está proporcionando otros servicios de manera voluntaria¹:

- Servicios sociales: estos servicios son prestados a través de los 4 Centros de Acción Social (CEAS). Un ejemplo es la teleasistencia, dirigida especialmente a las personas mayores o dependientes. Los usuarios que cuenten con este servicio podrán solicitar ayuda ante cualquier situación de emergencia con solo pulsar un botón, y así se podrán poner en contacto con el personal que esté capacitado para atenderle en función del tipo de problema. Otros planes para personas mayores de 65 años son los talleres gratuitos de envejecimiento activo. En concreto, el ayuntamiento de Zamora oferta 16 talleres que pueden encontrarse en la página web “Alzheimer Zamora”.
- Cultura: durante los meses de verano de 2023, se desarrolló el programa denominado “Verano Cultural”, cuyo objetivo era fomentar la oferta cultural y el ocio en la ciudad a través de actividades gratuitas. Algunas de estas actividades fueron conciertos al aire libre, cine de verano, obras teatrales, espectáculos de humor y festivales musicales. Además, el ayuntamiento gestiona la plataforma “Zamora Inquieta”, en la cual se ofrece una agenda cultural, facilitando así el acceso de los ciudadanos a todas las actividades que hay programadas.
- Deporte: el Ayuntamiento colabora con los clubes locales para la creación de campus deportivos, dirigidos a niños nacidos entre 2013 y 2018, durante periodos vacacionales para facilitar la conciliación familiar y promover a su vez hábitos de vida saludable. Así ha sido en el caso del campus lanzado para la semana santa de 2025 junto con el club de balonmano de Zamora. Además, la entidad local está

¹ <https://www.zamora.es/>

comprometida con la mejora y construcción de instalaciones deportivas, actualmente está trabajando en la construcción de un pabellón en el barrio de Vista Alegre.

- Medio ambiente: el Ayuntamiento de Zamora muestra un compromiso con el medio ambiente a través de diversos programas, como talleres de educación ambiental para niños, e iniciativas. Prueba de estas iniciativas es la implementación de la Agenda 21, una estrategia de desarrollo sostenible que establece objetivos a medio plazo para mejorar la calidad de la ciudad. En enero del 2024 el Ayuntamiento presentó 22 actuaciones, bajo el programa *Renaturaliza*, que llevaría a cabo entre el pasado año y hasta diciembre del 2025. El proyecto incluye la limpieza integral del Arroyo de Valorio, el ajardinamiento de la muralla en la Avenida de la Feria, la plantación de 400 árboles y la reforestación del Bosque, todo ello con el objetivo de reducir las emisiones de CO2.

2.4. Hechos relevantes recientes.

En este apartado vamos a recopilar hechos significativos recientes, abarcaremos actuaciones y acontecimientos que han tenido un impacto en el desarrollo de la ciudad y han marcado la actualidad municipal.

El 25 de noviembre del 2024 el ayuntamiento aprobó los presupuestos municipales para el 2025. Su aprobación tuvo lugar en un pleno municipal mediante votación, en la cual los concejales del PP y Vox se abstuvieron, los de Zamora Sí votaron en contra y los 13 ediles pertenecientes a la coalición de Izquierda Unida y PSOE votaron a favor, por lo que se obtuvo la mayoría absoluta para su aprobación. El partido político Zamora Sí calificó los presupuestos como poco ambiciosos y continuistas, asimismo, señalaron que las inversiones previstas en infraestructuras y servicios públicos eran insuficientes, especialmente en ámbitos como el mantenimiento de barrios, la movilidad y el apoyo a sectores estratégicos de la ciudad. En la otra parte estaba el edil de Hacienda de IU, que defendía las cuentas por su carácter social (Radio Zamora, 2024). En cuanto al análisis de las partidas del presupuesto, se debatió sobre la nueva tasa para la recogida de basuras y gestión de residuos. El importe total de gastos e ingresos supera el de ejercicios pasados alcanzando los 79.368.331,37€, en el de 2024 el monto total era de 76.555.408,23€. Además, los siguientes hechos que vamos a citar están vinculados directamente con este presupuesto.

La Semana Santa de Zamora fue declarada en 1986 como Fiesta de Interés Turístico Internacional y, en 2015, Bien de Interés Cultural, por la Junta de Castilla y León. También es una de las semanas santas más antiguas de toda España y, por todo ello, es considerada como uno de los principales símbolos de identidad de la ciudad. Cada año miles de turistas acuden a la ciudad para presenciar las procesiones. La corporación municipal es consciente del importante motor económico que supone esta celebración que genera miles de euros a la hostelería y al comercio local. Prueba de ello son los recursos que se han destinado en los presupuestos municipales del 2025 para la renovación del Museo de Semana Santa, exactamente 1.339.374,75€. Mientras que en el 2024 se destinaron 892.916,50€ y en el 2023 un total de 625.853,89€. El presupuesto de dichas obras se firmó en el 2021 y se llegó al acuerdo de que la Junta abonaría el 57% y la Diputación y Ayuntamiento de Zamora aportarían el 21,5% cada uno. Finalmente se adjudicaron las obras por 9,8 millones de euros y se prevé un plazo de ejecución de 24 meses, a contar desde el 2024 que fue cuando realmente se empezaron las obras (Bueno, 2024).

Otros de los hechos que están teniendo gran impacto en la ciudad son la modernización del Mercado de Abastos y la finalización del nuevo cuartel de la Policía Local. El mercado recibirá del presupuesto de 2025, 3.873.830,70€ para su remodelación, con el objetivo de mejorar sus instalaciones, adaptarlas a las necesidades actuales y potenciar su atractivo como punto de referencia comercial en la ciudad. Por su parte, la Policía Municipal prepara ya el traslado al nuevo cuartel que se ubicara en el Banco de España, por ello ha recibido del presupuesto de 2025 un total de 230.000€, todo ello para mobiliario.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. Análisis DAFO.

En este punto analizaremos el municipio de Zamora desde una perspectiva estratégica, evaluando sus puntos fuertes y débiles, así como aquellos factores externos que pueden influir en la gestión del Ayuntamiento. Para ello realizaremos la matriz o análisis DAFO, una herramienta estratégica que permite analizar tanto debilidades y fortalezas internas como amenazas y oportunidades que la entidad puede encontrar en su entorno, proporcionando así una visión global de la situación en la que se encuentra (Navas López y Guerras Martín, 2016). Aunque este tipo de análisis es más común en entidades

privadas, en este caso, nos servirá para definir un diagnóstico y conocer la capacidad de actuación y retos a los que se enfrenta el Ayuntamiento.

FORTALEZAS

- Estabilidad económica del ayuntamiento; prueba de ello es el superávit y remanente mencionados en la liquidación del presupuesto del 2023. También cumple con el objetivo de estabilidad presupuestaria según el Consejo de Cuentas de Castilla y León. Estos aspectos le permitirán financiar nuevos proyectos sin necesidad de endeudarse excesivamente.
- Patrimonio histórico y cultural; la ciudad cuenta con un valioso patrimonio artístico, se trata de la ciudad de Europa con el mayor número de iglesias de estilo románico, solo en el casco histórico hay 14 y en todo el término municipal 23. Otra fortaleza de esta ciudad es su conocida y ya mencionada Semana Santa. Todo esto representa un motor clave para el turismo de la ciudad.
- Seguridad y calidad de vida; Zamora tiene un índice de criminalidad por debajo de la media nacional. A principios de este año el subdelegado del Gobierno en Zamora declaró que durante los tres primeros trimestres del 2024 la tasa había bajado un 6% (Galindo, 2025). Este indicador puede atraer a personas para que se instalen a vivir en la ciudad.

DEBILIDADES

- Envejecimiento; según datos del INE, Zamora es el lugar de España con una media de edad más alta entre su población, por encima de los 51 años. Otra proyección del INE apunta que en 15 años el promedio se habrá incrementado hasta más de los 55 (Herrera, 2024). Esto conlleva que el ayuntamiento tenga que destinar de media más recursos a servicios sociales destinados a la tercera edad.
- Despoblación; desde 1950 la ciudad ha perdido casi la mitad de su población. En 2022 un estudio realizado por Eurostat reveló que la provincia perderá el 15% de su población activa desde ese año a 2050 (Redacción, 2022). Esta debilidad trae consigo las altas tasas de envejecimiento.
- Gran dependencia del sector agrícola; durante el pasado año tuvieron lugar numerosas manifestaciones por parte de agricultores como consecuencia de las restrictivas políticas europeas que afectan al sector primario. Estos hechos

evidencian la debilidad de la economía local ante cambios en las políticas agrarias. Según De la Rosa (2024), Zamora emerge como la provincia que más concentra su economía en el campo, con más del 11% de su fuerza laboral dedicada a la agricultura.

OPORTUNIDADES

- Fondos europeos; la UE ofrece numerosos fondos que van destinados a las entidades locales. El acceso a estos supone una oportunidad para impulsar nuevos proyectos de movilidad sostenible o de mejora de espacios públicos. Además, hay fondos específicos que están destinados al desarrollo rural y, de esta manera, podría luchar contra la despoblación.
- Aumento del turismo rural; en los últimos años el sector del turismo rural en España ha experimentado un gran auge. El ayuntamiento podría aprovechar este hecho y promocionar destinos dentro del municipio por medio de campañas publicitarias o desarrollando actividades como pueden ser la rutas.
- Promoción de la ciudad; en junio de 2024 el equipo de fútbol de la ciudad logró el ascenso a 1 RFEF, un hecho que tuvo una gran repercusión mediática y que presenta una oportunidad para dar mayor visibilidad a la ciudad por medio del deporte.

AMENAZAS

- Cambio climático; representa una amenaza para el municipio dado que fenómenos como olas de calor o épocas de sequía prolongadas pueden afectar a sectores clave como la agricultura. En el 2022 el municipio ya se vio afectada por las olas de calor que provocaron uno de los incendios forestales más devastadores de su historia. Según Navarro y Sevillano (2022), el incendio que arrasó Zamora fue el más devastador de la historia de Castilla y León, dejando una devastación ambiental y económica que afectó a más de 30.800 hectáreas.
- Inflación; la subida de precios generalizada representa una amenaza para todos los sectores. Pequeños comercios en Zamora podrán cerrar si se mantiene esta subida de precios en productos básicos que hacen que se reduzca el consumo.
- Finalización del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia de España, financiado por la Unión Europea a través de los fondos Next Generation; está

diseñado para ejecutarse entre 2021 y 2026. Si no se amplía el plazo más allá del año que viene esto puede representar una amenaza.

4. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y EVOLUCIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA.

En este apartado se dará un enfoque analítico al estudio del Ayuntamiento de Zamora, tras el análisis descriptivo realizado en los puntos anteriores. A continuación, se llevará a cabo un análisis de la situación y evolución de la estructura económica y financiera. Para ello, utilizaremos el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias (Cuenta de PYG), disponibles en los anexos 1 y 2, que han sido obtenidos de la página oficial de Rendición de Cuentas del Tribunal de Cuentas. El periodo de análisis comprende del 2019 al 2023. En primer lugar, estudiaremos la composición de los estados financieros a partir de los porcentajes verticales y horizontales, y le seguirá un análisis tanto de la rentabilidad económica y financiera como del apalancamiento financiero. Por último, nos centraremos en el riesgo financiero analizado a través de las ratios de endeudamiento, solvencia y cobertura.

4.1. Análisis de la estructura económica y financiera.

A partir del cálculo de porcentajes verticales y horizontales podremos evaluar cómo están organizados los recursos y fuentes de financiación, es decir, el peso de cada una de las cuentas sobre el porcentaje total, y como han evolucionado a lo largo del tiempo (González Pascual, 2011).

En cuanto a los porcentajes verticales, nos permiten conocer la proporción de cada una de las partidas dentro de un estado financiero en un año concreto. Para obtener dicho peso porcentual se divide cada una de las partidas entre el total, en el caso de la estructura económica entre el activo total y en la estructura financiera entre el total de patrimonio neto y pasivo. En la tabla 4.1 se observan los porcentajes verticales de la estructura económica y en la tabla 4.3 los porcentajes verticales de la estructura financiera. En el caso de los porcentajes horizontales, nos muestran cómo han cambiado las partidas financieras de un año a otro, es decir, si se han incrementado o disminuido. Para su cálculo se divide la cantidad de cada una de las partidas entre la cantidad de la misma partida el año anterior y se le resta 100. Las tablas 4.2 y 4.4 recogen los porcentajes horizontales de la estructura económica y de la estructura financiera, respectivamente. Además, se

incluirá también un análisis de los porcentajes de la Cuenta de PYG que se explicará al final del apartado y cuyos datos se encuentran en las tablas 4.5 y 4.6.

Si se observa la estructura económica de la entidad se puede ver que el activo no corriente (ANC) supone entre el 75% y 83% del total, correspondiendo el porcentaje más alto al 2019 y el menor al 2023. Sin embargo, fijándonos en los porcentajes horizontales, la cifra de ANC ha ido aumentando a lo largo de esos cinco años, aunque en menor proporción que el activo corriente (AC), de ahí que el peso sobre el total disminuya del primer al último año. Dentro del ANC, el mayor peso porcentual se encuentra en el *Inmovilizado Material*, que incluye mobiliario urbano, equipamiento de edificios públicos, vehículos municipales o instalaciones técnicas. Según el resumen general del inventario de bienes y derechos, que se encuentra en la página oficial del ayuntamiento, a 31 de diciembre del 2019 el valor total de los vehículos ascendía a 1.337.582,60 € y el de los muebles a 2.014.799,06 €. Mientras que, en el 2022, último año del que consta registro, el monto total de vehículos era de 1.478.684,64 € y el de muebles 2.235.606,77€. Durante el 2021 destaca el aumento que tuvo la partida *otro patrimonio público del suelo*, respecto al 2020 se incrementó en un 110,40%. La justificación de dicho elevado porcentaje se debe a las siete altas que se produjeron en el apartado de bienes inmuebles, entre las que se encuentran un solar en la calle Bajada de San Martín, una parcela en la Avenida Requejo y cuatro fincas que se corresponden con las cesiones obligatorias de suelo para el desarrollo urbanístico de la ciudad. Otra de las partidas que tienen mayor peso es *Inmovilizado material en curso y anticipos*, que refleja inversiones en obras públicas que están en construcción o pagos anticipados para la adquisición de bienes del inmovilizado material. Es el caso de la construcción de los nuevos aparcamientos en la zona de La Vaguada, que se inició en el 2023 y durante ese periodo figuró como inmovilizado en curso hasta su finalización y reclasificación en el 2024 (Schintu, 2024).

Respecto al activo corriente (AC), el porcentaje sobre el total ha ido aumentando notablemente a lo largo de los años y *tesorería* representa la partida de mayor valor, seguida de *deudores por operaciones de gestión*. En el 2022, en la liquidación del presupuesto, se estableció un superávit de más de 6 millones de euros y un remanente de tesorería de 55 millones. Aunque en el 2023, como ya se mencionó, el superávit fue de 11 millones y el remanente de 55,6 millones, el incremento interanual fue menor en comparación con años anteriores. Durante el 2020 y 2021 la partida de *Deudores* disminuyó considerablemente, debido probablemente a la pandemia del COVID-19. En

la época de crisis sanitaria numerosas entidades locales aplicaron facilidades de pago y condonaciones parciales de deuda para ayudar económicamente a empresas y ciudadanos. Llama la atención la disminución del 68,50% en 2021 de la partida *Administraciones públicas*, que incluye tanto subvenciones y transferencias pendientes de recibir como liquidaciones de impuestos a favor del ayuntamiento. En el 2020 la Junta de Castilla y León debía al Ayuntamiento de Zamora 320.000 euros en tributos impagados. Se trata de una deuda que se remontaba a varios años atrás y que incluía recibos de impuestos no abonados como la tasa de basuras o el Impuesto sobre Bienes Inmuebles de los edificios que la administración regional mantiene en la capital zamorana (Garrido, 2020).

Tabla 4.1. Porcentajes verticales de la estructura económica.

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO NO CORRIENTE	83,57%	81,90%	79,19%	76,54%	75,87%
Aplicaciones informáticas	0%	0%	0%	0%	0%
Otro inmovilizado intangible	1,82%	1,81%	1,75%	1,67%	1,61%
Terrenos	-5,36%	-4,67%	-4,10%	-3,67%	-3,47%
Construcciones	14,96%	14,72%	13,97%	13,32%	13,67%
Infraestructuras	0,29%	0,29%	0,31%	0,36%	0,34%
Otro inmovilizado material	39,84%	38,57%	36,61%	35,07%	33,80%
Inmovilizado material en curso y anticipos	31,90%	31,09%	30,55%	29,71%	29,81%
Otro patrimonio público del suelo	0,01%	0,01%	0,02%	0,03%	0,03%
Créditos y valores representativos de deuda	0,11%	0,09%	0,08%	0,06%	0,08%
ACTIVO CORRIENTE	16,43%	18,10%	20,81%	23,46%	24,13%
Deudores por operaciones de gestión	5,24%	4,62%	3,94%	4,94%	4,95%
Otras cuentas a cobrar	0,14%	0,16%	0,10%	0,12%	0,11%
Administraciones públicas	0,18%	0,17%	0,05%	0,08%	0,05%
Deudores por administración de recursos por cuenta de otros entes	0,03%	0,17%	0,15%	0,15%	0,14%
Créditos y valores representativos de deuda	0,06%	0,06%	0,06%	0,05%	0,05%
Tesorería	10,79%	12,93%	16,51%	18,11%	18,84%
TOTAL ACTIVO	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.2. Porcentajes horizontales de la estructura económica.

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO NO CORRIENTE	100%	1,88%	2,53%	3,11%	3,34%
Aplicaciones informáticas	100%	0%	0%	0%	0%
Otro inmovilizado intangible	100%	3,50%	2,47%	1,82%	0,73%
Terrenos	100%	-9,36%	-6,93%	-4,57%	-1,39%
Construcciones	100%	2,31%	0,63%	1,76%	6,97%
Infraestructuras	100%	3,19%	12,02%	23,28%	100%
Otro inmovilizado material	100%	0,62%	0,68%	2,17%	0,51%
Inmovilizado material en curso y anticipos	100%	1,32%	4,21%	3,73%	4,62%
Otro patrimonio público del suelo	100%	100%	110,40%	26,24%	100%
Créditos y valores representativos de deuda	100%	-14,64%	-6,88%	14,22%	23,83%
ACTIVO CORRIENTE	100%	14,51%	21,92%	20,25%	7,25%
Deudores por operaciones de gestión	100%	-8,37%	-9,49%	33,83%	4,30%
Otras cuentas a cobrar	100%	17,92%	-33,26%	30,81%	-9,03%
Administraciones públicas	100%	100%	-68,50%	74,60%	-41,40%
Deudores por administración de recursos por cuenta de otros entes	100%	556,92%	-3,28%	1,51%	1,01%

Créditos y valores representativos de deuda	100%	0%	0%	0%	0%
Tesorería	100%	24,56%	35,42%	17,03%	8,46%
TOTAL ACTIVO	100%	3,95%	6,04%	6,68%	4,26%

En referencia a la estructura financiera, el patrimonio neto representa en todos los periodos en torno al 95% del total. Esto indica que la entidad cuenta con una estructura financiera basada en fondos propios y con poco endeudamiento. Además, se ha mantenido estable relativamente a lo largo del periodo. El resultado del ejercicio tiene un peso del 4-5% en los cinco años, aunque en el 2020 se observa una disminución del 19,91% que puede ser provocada por menores ingresos, por ello, se analizará en la parte de la Cuenta de PYG. Le mayor peso dentro del PN lo encontramos en el resultado de ejercicios anteriores que se va acumulando año tras año.

Como se ha indicado anteriormente, el ayuntamiento tiene un bajo nivel de endeudamiento. El pasivo no corriente (PNC), que cuenta únicamente con datos en el 2019 y 2022, posee un peso del 0,17% y 0,30% respectivamente, correspondiente a la masa *Deudas a largo plazo*. Dentro de ella, llama la atención las *Deudas con entidades de crédito* que aparece el importe con signo negativo (-633.998,36). Esto debe ser un error en la elaboración del balance de situación del 2019, puesto que en la Cuenta General del Ayuntamiento de Zamora se especifica que las deudas con entidades de créditos ascienden a 424.187,04€ a largo plazo y 633.998,36€ a corto plazo. Por lo tanto, el importe asignado a la masa *Deudas a l/p* se correspondería con el importe total de la partida *Deudas con entidades de crédito*, y ascendería a 424.187,04€, quedando entonces a cero la partida de *Otras deudas*.

En lo relativo al pasivo corriente (PC) se produce un ligero aumento de los porcentajes verticales, llegando al 4-5%. Esos porcentajes se distribuyen de manera más o menos homogénea entre *Deudas a corto plazo* y *Acreedores comerciales*. En el caso de las deudas a corto plazo, destacan las recogidas en *Otras deudas*, que se trata de compromisos con terceros tales como anticipos, indemnizaciones u obligaciones no incluidas en otras categorías. En cuanto a las deudas con entidades de crédito, únicamente hay en el 2019. En el caso de los acreedores, destacan aquellos por operaciones de gestión. Se trata de las deudas del ayuntamiento con proveedores por la gestión diaria y por la prestación de servicios públicos. El porcentaje es muy reducido, ya que esas deudas no se acumulan de manera excesiva. De hecho, según un informe de la Federación Nacional de Asociaciones de Trabajadores Autónomos, el Ayuntamiento de Zamora en 2019 fue reconocido por ser

el más rápido del país en pagar a sus proveedores, con un plazo promedio de solo 9 días (Público, 2019).

Tabla 4.3. Porcentajes verticales de la estructura financiera.

	2019	2020	2021	2022	2023
PATRIMONIO NETO	96,71%	97,06%	95,65%	94,61%	95,78%
Patrimonio	41,29%	39,72%	37,46%	35,11%	33,68%
Resultado de ejercicios anteriores	49,86%	53,04%	53,77%	55,00%	56,74%
Resultado del ejercicio	5,45%	4,20%	4,34%	4,42%	5,28%
Subvenciones recibidas pdte de imputación a resultados	0,10%	0,09%	0,09%	0,08%	0,08%
PASIVO NO CORRIENTE	0,17%	0%	0%	0,30%	0%
Deudas con entidades de crédito	-0,26%	0%	0%	0%	0%
Otras deudas	0,43%	0%	0%	0,30%	0%
PASIVO CORRIENTE	3,12%	2,94%	4,35%	5,09%	4,22%
Deudas con entidades de crédito	0,26%	0%	0%	0%	0%
Otras deudas	1,43%	1,63%	1,44%	1,92%	1,85%
Acreedores por operaciones de gestión	1,13%	0,77%	2,21%	2,66%	1,94%
Otras cuentas a pagar	0,03%	0,08%	0,24%	0,05%	0,01%
Administraciones públicas	0,18%	0,23%	0,24%	0,26%	0,20%
Acreedores por administración de recursos de otros entes	0,09%	0,23%	0,22%	0,20%	0,20%
TOTAL PN Y PASIVO	100%	100%	100%	100%	100%

Tabla 4.4. Porcentajes horizontales de la estructura financiera.

	2019	2020	2021	2022	2023
PATRIMONIO NETO	100%	4,34%	4,50%	5,52%	5,54%
Patrimonio	100%	100%	100%	100%	100%
Resultado de ejercicios anteriores	100%	10,59%	7,49%	9,12%	7,56%
Resultado del ejercicio	100%	-19,91%	9,50%	8,72%	24,56%
Subvenciones recibidas pdte imputación a resultados	100%	100%	100%	100%	100%
PASIVO NO CORRIENTE	100%	0%		¡!	0%
Deudas con entidades de crédito	100%	0%		¡!	0%
Otras deudas	100%	0%		¡!	0%
PASIVO CORRIENTE	100%	-2,16%	56,82%	24,85%	-13,54%
Deudas con entidades de crédito	100%				
Otras deudas	100%	17,98%	-6,14%	42,11%	0,68%
Acreedores por operaciones de gestión	100%	-28,75%	203,04%	28,36%	-23,76%
Otras cuentas a pagar	100%	190,80%	201,41%	-76,97%	-69,92%
Administraciones públicas	100%	28,83%	12,17%	15,35%	-17,73%
Acreedores por administración de recursos de otros entes	100%	153,68%	2,53%	-2,36%	5,25%
TOTAL PN Y PASIVO	100%	3,95%	6,04%	6,68%	4,26%

Nota: “¡!” Representa una situación en la que esa partida tenía valor nulo en el año anterior. Matemáticamente el cociente es imposible de calcular. Por eso se ha indicado con un símbolo.

Una vez analizadas las estructuras económica y financiera, se analizarán los porcentajes verticales y horizontales de la Cuenta de PyG. Para calcular los porcentajes verticales se divide cada una de las partidas entre el total de *ingresos de gestión ordinaria*. Para los porcentajes horizontales se continua con el mismo procedimiento. Los resultados aparecen en las tablas 4.5 y 4.6.

La mayor parte de los ingresos de gestión ordinaria proceden de tributos, suponiendo entre un 50 y 60%. Estos ingresos aumentan en el 2021 respecto al 2020 debido a la flexibilización fiscal que llevó a cabo la entidad para responder al impacto económico negativo que causó la pandemia. Entre las medidas tomadas se encuentra la suspensión del pago de la Tasa por Ocupación de Terrenos de uso público con mesas, sillas e instalaciones anejas con finalidad lucrativa. También se suprimió el pago de la Tasa de recogida y tratamiento de residuos sólidos. Además, se proporcionaron aplazamientos y ampliaciones en los pagos de deudas tributarias. De ahí que en el 2021 los ingresos procedentes de los tributos aumentarían al finalizar muchos de estos aplazamientos, aunque su peso porcentual se redujera ligeramente.

En las transferencias y subvenciones recibidas también son relevantes respecto al total de ingresos de gestión ordinaria. Destaca especialmente el 2023, con un incremento del 35,08% y un peso del 38,38%. Como se mencionó en el apartado de principales ingresos y gastos, durante ese año la entidad recibió transferencias de la Junta de Castilla y León para la renovación del Museo de Semana Santa. En cuanto a las subvenciones, en el marco de los Fondos Europeos del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España, el ayuntamiento recibió un total de 6.727.004,80 euros, fondos con los que se financiaron proyectos como la instalación de puntos de recarga en La Aldehuela o la implantación de la Zona de Bajas Emisiones (ZBE) en el polígono de La Hiniesta (Redacción, 2023).

Para finalizar con lo relativo a los ingresos, el 2022 fue el año en que se recaudaron más ingresos de gestión ordinaria, suponiendo un incremento del 23,58% respecto al año anterior. Si bien en los párrafos anteriores no hemos mencionado la partida de *Otros ingresos ordinarios*, porque su peso relativo no es muy importante, en 2022 sufre un incremento del 753,30%. En la liquidación de dicho presupuesto, el concejal de Hacienda explicó que los ingresos habían crecido por las reclamaciones y liquidaciones realizadas ante las empresas prestadoras de servicios municipales. En conjunto, las arcas municipales ingresaron 82 millones de euros respecto a los casi sesenta presupuestados.

Se incluyen, por ejemplo, los 950.000 euros reclamados a la empresa encargada del saneamiento o 9,7 millones de euros de la liquidación de Zamora Limpia (Garrido, 2023).

En el análisis vertical, se observa que los *Gastos de gestión ordinaria* son los que consumen la mayor parte de los *Ingresos de gestión ordinaria* (aproximadamente el 80%). Aquí se incluyen los gastos de personal, las transferencias y subvenciones concedidas y otros gastos de gestión ordinaria. Dentro de la partida de otros gastos de gestión ordinaria se recogen gastos en suministros y servicios exteriores, como pueden ser la electricidad, el agua o el mantenimiento de edificios, y tributos que el propio Ayuntamiento debe pagar. En el análisis horizontal, no se muestran incrementos o disminuciones radicales. Únicamente resalta en las transferencias concedidas un aumento del 59,07% en el 2023, y que podría ser causado por la construcción del nuevo Centro Cívico.

El *Resultado de operaciones no financieras* ha representado un porcentaje similar al resultado de la gestión ordinaria, además, en los tres primeros años no ha tenido grandes fluctuaciones, el peso porcentual está en torno al 18%. Sin embargo, en el 2022 aumento notablemente hasta alcanzar el 27,88% para luego reducirse en un 32,46% en el 2023. Este crecimiento fue impulsado por el mencionado aumento de los ingresos ordinarios. Al ser el resultado de las operaciones no financieras la suma del resultado de la gestión ordinaria, el deterioro de valor y el resultado por enajenación del inmovilizado material, así como otras partidas no ordinarias, su evolución está condicionada por la presencia de operaciones extraordinarias en cada ejercicio. El único año en el que consta deterioros es en el 2019 con un 0,13%. Y en cuanto a otras partidas no ordinarias, en el 2023 se produjo un aumento muy llamativo. Este hecho fue causado por el aumento de los gastos no ordinarios, que pasaron de ser 9.972,93€ en el 2022 a ser 1.302.230,45€, lo que sugiere que se produjo un desembolso importante por una causa no habitual.

En cuanto al resultado de operaciones financieras, fluctúa a lo largo de los años y alcanza el máximo en el 2019 y el mínimo en el 2022. Dicho mínimo fue causado por el incremento de deterioros de valor, bajas y enajenación de activos y pasivos financieros, llegando al 2301,85% de aumento respecto al 2021.

Tabla 4.5. Porcentajes verticales de la Cuenta de PYG

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos tributarios y urbanísticos	62,51%	65,54%	64,48%	50,30%	55,41%
Transferencias y subvenciones recibidas	26,85%	30,17%	31,36%	27,23%	38,38%
Ventas y prestaciones de servicios	1,21%	0,89%	1,08%	1,15%	1,75%
Otros ingresos de gestión ordinaria	9,43%	3,40%	3,09%	21,31%	4,46%
Total ingresos de gestión ordinaria	100%	100%	100%	100%	100%
Gastos de personal	-34,88%	-36,66%	-36,40%	-28,12%	-30,60%
Transferencias y subvenciones concedidas	-4,77%	-5,89%	-5,31%	-3,90%	-6,47%
Otros gastos de gestión ordinaria	-43,47%	-39,15%	-39,83%	-40,14%	-42,01%
Total gastos de gestión ordinaria	-83,12%	-81,70%	-81,55%	-72,16%	-79,08%
RESULTADO GESTIÓN ORDINARIA	16,88%	18,30%	18,45%	27,84%	20,92%
Det valor y rtados por enaj de inmov no financiero	0,13%	0%	0%	0%	0%
Otras partidas no ordinarias	0,11%	0,23%	-0,26%	0,03%	-1,28%
RESULTADO OPERACIONES NO FINANCIERAS	17,12%	18,53%	18,20%	27,88%	19,64%
Ingresos financieros	0,79%	0,68%	0,81%	0,59%	1,97%
Gastos financieros	0%	-0,02%	-0,01%	0%	0%
Det valor, bajas y enaj de activos y pasivos financieros	3,58%	-1,24%	-0,63%	-12,31%	-0,62%
RESULTADO DE OPERACIONES FINANCIERAS	4,37%	-0,57%	0,17%	-11,72%	1,35%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	21,49%	17,96%	18,36%	16,15%	20,99%
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR AJUSTADO	20,81%	16,99%	20,76%	15,20%	0%

Tabla 4.6. Porcentajes horizontales de la Cuenta de PYG

	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos tributarios y urbanísticos	100%	0,51%	5,34%	-3,59%	5,60%
Transferencias y subvenciones recibidas	100%	7,70%	11,30%	7,32%	35,08%
Ventas y prestaciones de servicios	100%	-29,39%	29,42%	32,55%	45,20%
Otros ingresos de gestión ordinaria	100%	-65,49%	-2,67%	753,30%	-79,92%
Total ingresos de gestión ordinaria	100%	-4,15%	7,08%	23,58%	-4,14%
Gastos de personal	100%	0,75%	6,33%	-4,56%	4,32%
Transferencias y subvenciones concedidas	100%	18,34%	-3,44%	-9,24%	59,07%
Otros gastos de gestión ordinaria	100%	-13,68%	8,95%	24,54%	0,31%
Total gastos de gestión ordinaria	100%	-5,79%	6,88%	9,35%	5,05%
RESULTADO GESTIÓN ORDINARIA	100%	3,93%	7,96%	86,45%	-27,97%
Det valor y rtados por enaj de inmov no financiero	100%				
Otras partidas no ordinarias	100%	95,68%	-221,27%	-116,27%	-3723,30%
RESULTADO OPERACIONES NO FINANCIERAS	100%	3,74%	5,14%	89,33%	-32,46%
Ingresos financieros	100%	-16,83%	26,18%	-10,36%	222,39%
Gastos financieros	100%	760,26%	-43,06%	-80,68%	-81,19%
Det valor, bajas y enaj de activos y pasivos financieros	100%	-133,31%	-45,5%	2301,85%	-95,18%
RESULTADO DE OPERACIONES FINANCIERAS	100%	-112,61%	-130,90%	-8837,96%	-111,04%
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	100%	-19,91%	9,50%	8,72%	24,56%

RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR AJUSTADO	100%	-21,76%	30,87%	-9,49%	0%
--	------	---------	--------	--------	----

4.2. Análisis de rentabilidad

4.2.1. Rentabilidades

La rentabilidad económica y la rentabilidad financiera son indicadores que se utilizan para evaluar la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de sus recursos. En el caso de un ente público, miden la eficiencia con que el Ayuntamiento gestiona sus recursos públicos para generar resultados positivos y optimizar así la estructura financiera y económica (González Pascual, 2011).

La rentabilidad económica (ROA) es conocida como la rentabilidad sobre activos, y mide la capacidad de la administración para generar beneficios a partir de sus activos totales. Se calcula dividiendo el resultado económico, que se ha obtenido a partir del resultado de gestión ordinaria entre el activo total, por lo que, no tiene en cuenta la estructura financiera.

$$ROA = \frac{\text{Resultado económico}}{\text{Activo total medio}}$$

Los resultados se muestran en la tabla 4.7. Como se puede observar la ROA ha sido positiva en los 5 años de estudio, y se mantiene más o menos constante hasta 2022, alrededor del 0.04. En ese año tuvo lugar un incremento significativo (0,08) que fue seguido de una disminución en el 2023 (0.05). Si nos centramos en el resultado económico para explicar estos hechos, como se pudo observar en el análisis de los porcentajes, en el año de mayor rentabilidad la entidad recaudo una gran cantidad de ingresos bajo la partida de *otros ingresos de gestión ordinaria*, procedentes especialmente de reclamaciones y liquidaciones de empresas concesionarias. La caída en 2023 se debe a un ligero aumento en el gasto del personal y las transferencias y subvenciones concedidas por razón del Centro Cívico.

La rentabilidad financiera (ROE) es conocida como la rentabilidad sobre los fondos propios y evalúa la capacidad de la entidad para generar beneficios a partir de su patrimonio neto (González Pascual, 2011). En este caso se calcula dividiendo el beneficio neto, que sería el resultado del ejercicio del ayuntamiento. Por lo tanto, la ROE tiene en cuenta el resultado de las operaciones financieras y, por ende, la estructura financiera.

$$ROE = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Patrimonio neto medio}}$$

Los resultados se muestran en la tabla 4.7. Al igual que la ROA, la rentabilidad financiera es positiva todos los años, manteniendo más o menos constante en torno al 0,04 o 0,05. Esto quiere decir que las inversiones en fondos propios están resultando ser eficientes para la generación de beneficios. En la mayoría de los años (excepto 2022) la ROE es muy semejante a la ROA, lo que sugiere que el apalancamiento financiero va a ser muy reducido. Este será el indicador que comentaremos a continuación.

Tabla 4.7. Rentabilidad económica y rentabilidad financiera.

	2019	2020	2021	2022	2023
ROA	0,0440	0,0442	0,0442	0,0787	0,0504
ROE	0,0574	0,0442	0,0463	0,0480	0,0566

4.2.2. Apalancamiento financiero.

Se trata de un indicador que mide el efecto de la deuda, para financiar un proyecto o inversión, sobre la rentabilidad. Es decir, analiza si se podría obtener mayor beneficio con la deuda que el que se podría alcanzar a partir de los recursos propios. Para su cálculo basta con hacer la diferencia entre ROE y ROA, como muestra la siguiente fórmula:

$$\text{Apalancamiento financiero (AF)} = ROE - ROA$$

En la tabla 4.8 podemos observar los resultados obtenidos. Tal como augurábamos anteriormente, el AF es muy reducido en todos los años, aunque positivo, lo que sugiere que la ROA es suficiente para cubrir el coste de los fondos ajenos. Recordemos que la entidad apenas utiliza fondos ajenos, puesto que su estructura financiera se basa principalmente en fondos propios. Sin embargo, en 2022 el apalancamiento fue negativo (-00308), ya que, aunque la ROA se incrementó, la ROE se situó por debajo. El motivo fue que ese año aumentaron notablemente los recursos ajenos, tanto en el PNC como en el PC, lo que elevó el coste total de la financiación externa. Por tanto, aunque la rentabilidad sobre los activos mejoró, no fue suficiente para cubrir el mayor coste financiero derivado de ese incremento de deuda, lo que anuló el posible efecto palanca y provocó un apalancamiento negativo.

Tabla 4.8. Apalancamiento financiero.

	2019	2020	2021	2022	2023
AF	0,0133	0,0000	0,0021	-0,0308	0,0062

4.3. Análisis del riesgo financiero

El riesgo financiero muestra la posibilidad de que la entidad no pueda hacer frente al cumplimiento de sus obligaciones financieras (González Pascual, 2011). Para estudiar cual es esta capacidad de respuesta por parte del ayuntamiento, haremos uso de las ratios de endeudamiento, solvencia y cobertura.

4.3.1. Endeudamiento

La ratio de endeudamiento mide que proporción de los fondos propios proviene de los fondos ajenos, es decir, el nivel de autonomía que tiene el ayuntamiento. Calcularemos la ratio de endeudamiento total y también a corto y largo plazo. Las fórmulas utilizadas son las siguientes:

$$\text{Ratio de endeudamiento total (R.END.T)} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento a c/p (R.END.c/p)} = \frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

$$\text{Ratio de endeudamiento a l/p (R.END.l/p)} = \frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio neto}}$$

Los resultados obtenidos se muestran en la tabla 4.9. En cuanto a la ratio de endeudamiento total, los niveles se encuentran entre los valores 0,03 y 0,057. Esto indica un nivel de endeudamiento reducido y una escasa dependencia de financiación externa. El valor más elevado se registró en el 2022 y el más bajo en el 2020. Si observamos también las ratios de endeudamiento a corto y a largo plazo, podemos concluir que prácticamente la mayor parte de la deuda es a corto plazo. Además, cuenta con valores muy similares a lo largo de los años. El mayor incremento se produce en 2022, debido a un aumento de la partida de *Acreedores y otras deudas a pagar a c/p*. Concretamente, es causado por el aumento de los acreedores por operaciones de gestión. Durante ese año, el Ayuntamiento de Zamora llevo a cabo una serie de proyectos para “relanzar la ciudad” y acelerar la recuperación tras la pandemia, según cito el propio equipo de Gobierno (Herrera, 2021). Entre estas iniciativas se encuentran, por ejemplo, la creación de una red

de ciclo carriles, que implicó la contratación de empresas para la ejecución de las obras y el suministro de materiales, y la mejora del alumbrado de San José Obrero, que también generó deudas pendientes con acreedores. Por lo que, estos proyectos aumentaron las obligaciones a corto plazo del Ayuntamiento, reflejándose en dicha partida.

Tabla 4.9. Ratios de endeudamiento.

	2019	2020	2021	2022	2023
R.END.T	0,0341	0,0303	0,0455	0,0569	0,0441
R.END.c/p	0,0323	0,0303	0,0455	0,0538	0,0441
R.END.l/p	0,0018	0	0	0,0032	0

4.3.2. Solvencia.

La solvencia está ligada directamente al nivel de endeudamiento. Con este análisis de la situación de solvencia se muestra la capacidad de la empresa para cubrir dicho endeudamiento a partir de los recursos económicos del activo (González Pascual, 2011).

En primer lugar, se estudiará la ratio de disponibilidad, que mide la capacidad de hacer frente a las deudas más inmediatas con los recursos más líquidos de los que dispone la entidad. Dichos recursos son el efectivo y otros activos líquidos equivalentes, que conforman el numerador de la ratio. Al no disponer de información sobre el PC inmediato, se ha utilizado el importe del PC total.

$$\text{Ratio de disponibilidad (R. DISP)} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible inmediato}}$$

En la tabla 4.10 se observa una evolución estable a lo largo de los años con valores mayores que 1. El mínimo fue en 2019 y el valor es 3,4534 y el máximo es de 4,4645 en el 2023. Esta situación se debe a elevados valores de tesorería junto con valores muy bajos de endeudamiento a corto plazo, tal como se ha comentado previamente. Los niveles tan holgados en todos los años reflejan que la entidad cuenta con margen para responder a las deudas con la parte de tesorería del activo corriente.

Otro indicador relevante es la ratio de liquidez, que incluye también los recursos que la entidad puede convertir en líquidos, como los deudores (o activo realizable).

$$\text{Ratio de liquidez (R. LIQ)} = \frac{\text{Disponible} + \text{Realizable}}{\text{Pasivo corriente}}$$

Los resultados de la tabla 4.10 indican que en todos los años se supera el umbral de 1 y se ven niveles muy sólidos, lo cual es lógico ya que partimos de una situación de disponibilidad muy buena. Destacan el 2020 con un valor de 6,1560 y el 2023 con 5,7186. Sin embargo, niveles tan altos no necesariamente implican una gestión eficiente, como ocurre en este caso. Mantener un AC tan elevado y que no genere ningún rendimiento sugiere que se produce un coste de oportunidad. Esos recursos se podrían destinar a inversiones a largo plazo que generaran mayor rentabilidad, por el contrario, se emplean únicamente para la devolución de deuda.

La última ratio es la de solvencia, que relaciona las grandes masas del activo y pasivo corriente, de manera semejante al fondo de maniobra o rotación.

$$\text{Ratio de solvencia (R.SOLV)} = \frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$$

$$\text{Fondo de maniobra} = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$$

Los resultados de la tabla 4.10 muestran una evolución positiva del 2019 al 2023, es decir, una mejora progresiva en su capacidad para afrontar las obligaciones a corto plazo con los recursos económicos del corto plazo. Esto se debe a que la cifra de activo corriente también ha tenido un incremento constante, como pudimos ver en el análisis de porcentajes. Además, el pasivo corriente presenta disminuciones importantes en determinados años. En definitiva, se confirma una gestión prudente de los recursos a corto plazo, asegurando así el cumplimiento de las deudas a corto plazo con margen. Aunque, también se refleja una posible ineficiencia en el uso de los recursos, como hemos observado con la ratio de liquidez.

Tabla 4.10. Ratios de solvencia y fondo de maniobra.

	2019	2020	2021	2022	2023
R. DISP	3,4534	4,3964	3,7966	3,5589	4,4645
R. LIQ	5,2598	6,1560	4,7860	4,6099	5,7186
R. SOLV	5,2598	6,1560	4,7860	4,6099	5,7186
Fmaniobra	32.985.073,78	39.062.954,66	44.980.715,77	53.545.381,84	60.511.737,70

4.3.3. Ratios de cobertura

Por último, se finaliza el análisis del riesgo financiero con el estudio de las ratios de cobertura. Se observará la capacidad del ayuntamiento para hacer frente a todas las

obligaciones con todos sus recursos económicos, también los del largo plazo (González Pascual, 2011). Para ello se calculan los ratios de garantía y estabilidad, cuyos resultados se recogen en la tabla 4.11.

La ratio de garantía refleja la capacidad de hacer frente a las obligaciones de pago a partir de la totalidad de sus activos. Se calcula dividiendo el total del activo entre el total del pasivo exigible.

$$\text{Ratio de garantía (R. GAR)} = \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo exigible}}$$

Los valores obtenidos han sido muy altos en todos los años. Eso quiere decir que no tiene ningún problema en devolver la escasa deuda que tiene con los recursos económicos que posee. No obstante, hay que tener en cuenta que, en este caso, existen inmovilizados muy difíciles de convertir en liquidez, ya que se trata de una administración pública. Pero esto no supone ningún problema porque en el corto plazo ya vimos que su situación es estable ni no presenta problemas para la devolución de las deudas.

La ratio de estabilidad muestra el grado en que los activos no corrientes están financiados por los recursos permanentes.

$$\text{Ratio de estabilidad (R. EST)} = \frac{\text{Activo no corriente}}{\text{Recursos permanentes}}$$

Los resultados muestran una tendencia descendente a lo largo de los años, pero en todos los casos los valores son menores que la unidad. Esto indica que los activos no corrientes del ayuntamiento están siendo financiados por recursos permanentes, es decir, existe un equilibrio entre la estructura económica y financiera que garantiza que la entidad no tenga que recurrir al pasivo corriente para financiar activos permanentes.

Tabla 4.11. Ratios de cobertura.

	2019	2020	2021	2022	2023
R. GAR	30,3510	34,0138	23,0006	18,5655	23,6999
R. EST	0,8626	0,8438	0,8279	0,8065	0,7921

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal de este TFG ha sido evaluar la eficiencia de la gestión municipal del Ayuntamiento de Zamora, que determina su capacidad para atender las necesidades de la ciudadanía en un contexto de cambios demográficos, sociales y ambientales. El análisis se ha realizado desde una doble perspectiva: por un lado, su estructura y funcionamiento y, por otro lado, un examen de la situación económica-financiera. Además, se ha incluido un análisis estratégico a partir del método DAFO, que permite evaluar los retos actuales que enfrenta la entidad.

En la primera parte del trabajo, se ha observado tanto la estructura organizativa que la compone como aquellos principios y leyes que rigen su funcionamiento y garantizan la representación ciudadana en la gestión municipal. Asimismo, se ha analizado la organización municipal a partir de los órganos necesarios, como son el Pleno, la Junta de Gobierno Local, las Comisiones Informativas y los mencionados concejales y alcalde. Todo ello expone el modelo administrativo sólido del municipio.

En base a sus presupuestos de 2023, el Ayuntamiento de Zamora refleja su compromiso con la estabilidad financiera y la gestión eficiente de recursos. La correcta gestión de ingresos como son el IBI urbano o las transferencias corrientes del Estado, le han permitido generar un superávit a lo largo de los años. Gracias a dicho superávit, y el correspondiente remanente positivo de tesorería, el municipio cuenta con solvencia suficiente para llevar a cabo proyectos futuros que atiendan a las necesidades de los ciudadanos y mejoren su calidad de vida. Para atender esas necesidades, la institución municipal, cumple con la prestación de servicios públicos de carácter obligatorios según la ley. También ha demostrado un compromiso con el bienestar de los zamoranos al ofrecer otros servicios de carácter voluntario como son iniciativas medioambientales, culturales o de atención social. Los hechos destacados recientemente, como la renovación del Museo de Semana Santa o del Mercado de Abastos, reflejan todo ese esfuerzo.

A través del análisis DAFO, se revelan un escenario de fortalezas como su patrimonio cultural o la seguridad y calidad de vida. Sin embargo, el municipio está haciendo frente a importantes debilidades como son el envejecimiento o la despoblación. Además, se presentan amenazas como el cambio climático, que ya trajeron consecuencias para la ciudad con los incendios que arrasaron miles de hectáreas. Por último, se mencionaron

una serie de oportunidades que podrían combatir los retos mencionados y potenciar el desarrollo local, es el caso del acceso a fondos europeos o el auge del turismo rural.

En la segunda parte del trabajo, se ha demostrado una gestión económico-financiera eficiente a lo largo de los años, aunque con matizaciones. En cuanto al análisis de la estructura económica, el predominio del ANC refleja el compromiso de la entidad con las inversiones en bienes e infraestructuras de carácter duradero, en particular por el inmovilizado material. En la parte relativa al AC, se evidencia una estrategia basada en garantizar la liquidez para hacer frente a demandas de carácter cotidiano o, incluso, a casos extraordinarios. La partida destacada en este caso es la tesorería. Por otro lado, la estructura financiera está dominada por el patrimonio neto, dejando un nivel de endeudamiento muy bajo. Esta prudencia provoca una baja dependencia de financiación externa y, por ello, refuerza la sostenibilidad de la entidad. Además, la rápida liquidación de los pagos a proveedores subraya la importancia que tiene para el municipio hacer una gestión responsable de sus recursos y cuidar la relación con terceros.

En cuanto a la cuenta de resultados, el equilibrio entre ingresos y gastos ha permitido a la entidad, a lo largo de los cinco años de estudio, generar un resultado del ejercicio positivo. En situaciones críticas como la provocada por el COVID- 19, este equilibrio ha hecho posible llevar a cabo medidas de flexibilización fiscal para apoyar a ciudadanos y empresas en los momentos más difíciles. A nivel de ingresos, hay una gran variedad de fuentes, incluyendo transferencias y subvenciones de la Junta de Castilla y León o del Estado, así como los impuestos, tasas, ingresos urbanísticos o la prestación de servicios. Estas fuentes de financiación, como son las subvenciones, han sido aprovechadas para proyectos como la implementación de Zonas de Bajas Emisiones. Con relación a los gastos, hay una estabilidad en los porcentajes que demuestra una planificación eficaz. Por todo ello, el resultado neto del ejercicio ha tenido una evolución positiva en los tres últimos años.

El análisis de las rentabilidades financiera y económica es decisivo para evaluar cómo se han gestionado los recursos públicos. La generación de beneficios a lo largo de todo el periodo resalta la capacidad de la entidad para aprovechar todos sus activos y optimizar los fondos propios. En la ROA se observaron fluctuaciones debidas a ingresos extraordinarios o transferencias. Por su parte, la ROE refleja una gestión eficiente del patrimonio neto que sugiere un bajo nivel de apalancamiento financiero. Dicho apalancamiento fue mínimo en el 2019, 2020, 2021 y 2023. En el 2022 fue negativo por

el incremento del PNC y PC, que provocó un aumento del coste que tiene la financiación externa. En los años en los que fue positivo se pudo cubrir los costes con la rentabilidad económica y generar el “efecto palanca” sobre la rentabilidad financiera.

Por último, con análisis del riesgo financiero a partir de las ratios de endeudamiento, solvencia y cobertura se puede observar la ya mencionada baja dependencia externa y una estructura autónoma. En cuanto al endeudamiento, la proporción de fondos ajenos frente a los propios es mínima y las ratios de endeudamiento han dado lugar a cifras bajas. Pero con un pequeño aumento en el 2022 que no compromete la estabilidad financiera del ayuntamiento. Esta situación está relacionada con los resultados de los indicadores de solvencia, que muestran la capacidad holgada para cubrir obligaciones a corto plazo con los activos más líquidos. Se podría decir incluso que la solvencia es excesiva, ya que el elevado AC no genera ningún tipo de rendimiento, por lo que se está sufriendo un coste de oportunidad, al tener activos disponibles (no necesarios) que podrían ser invertidos de otra manera más eficiente. Esta situación de solvencia también se traslada al largo plazo, tal como muestran las ratios de cobertura. Existe un equilibrio entre el ANC y los recursos permanentes que garantiza que los activos de carácter fijo son financiados de manera responsable sin tener que recurrir a deuda. En resumen, se revela una gestión, quizás excesivamente prudente, por parte del Ayuntamiento de Zamora.

BIBLIOGRAFÍA

Bueno, S. (2024, 29 de noviembre). Comienzan las obras del Museo de Semana Santa de Zamora, que prevé un plazo de ejecución de 18 meses. *El Español*. https://www.elespanol.com/castilla-y-leon/region/zamora/20241129/comienzan-obras-museo-semana-santa-zamora-preve-plazo-ejecucion-meses/904909692_0.html

De la Rosa, R. (2024, 18 de febrero). Zamora lidera la economía agrícola con más del 11% de su fuerza laboral en el campo. *Zamora News*. <https://www.zamoraneews.com/articulo/zamora/zamora-lidera-economia-agricola-mas-11-fuerza-laboral-campo/20240218115100274234.html>

Galindo, N. (2025, 30 de enero). La tasa de criminalidad baja un 6% en Zamora durante los primeros tres trimestres de 2024; la ciberdelincuencia también disminuye. *Zamora24horas*.

https://www.zamora24horas.com/provincia/tasa-criminalidad-baja-6-en-zamora-durante-primeros-tres-trimestres-2024-ciberdelincuencia-tambien-disminuye_15139980_102.html

Garrido, L. (2020, 14 de octubre). La Junta adeuda a Zamora 327.000 euros en subvenciones pendientes de pago. *La Opinión de Zamora*. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2020/10/14/junta-adeuda-zamora-327-000-18475230.html>

Garrido, L. (2022, 3 de diciembre). El Centro Cívico de Zamora, más cerca de ser una realidad. *La Opinión de Zamora*. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2022/12/03/centro-civico-zamora-cerca-realidad-79479132.html>

Garrido, L. (2023, 23 de febrero). El Ayuntamiento de Zamora logra seis millones por liquidaciones a concesionarias de servicios municipales. *La Opinión de Zamora*. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2023/02/23/ayuntamiento-zamora-logra-seis-millones-83533052.html>

González Pascual, J. (2011). Análisis de la empresa a través de su información económico-financiera: aplicaciones prácticas, Pirámide, Madrid.

Herrera, M. (2021, 16 de noviembre). El Ayuntamiento de Zamora elabora un presupuesto para relanzar la ciudad tras la pandemia. *La Opinión de Zamora*. <https://www.laopiniondezamora.es/zamora/2021/11/16/ayuntamiento-zamora-elabora-presupuesto-relanzar-59563840.html>

Herrera, M. (2024, 29 de junio). Zamora prácticamente triplicará su número de personas centenarias en los próximos quince años. *Enfoque Zamora*. <https://enfoquezamora.com/2024/06/29/zamora-practicamente-triplicara-su-numero-de-personas-centenarias-en-los-proximos-quince-anos/>

Navarro, J. y Sevillano, L. (2022, 26 de junio). El incendio que arrasó Zamora: 30.800 hectáreas de devastación ambiental y económica. *El País*. <https://elpais.com/espana/2022-06-26/el-incendio-que-arraso-zamora-30800-hectareas-de-devastacion-ambiental-y-economica.html>

Navas López, J. E., y Guerras Martín, L. Á. (2016). Fundamentos de dirección estratégica de la empresa. Ed. Civitas, Madrid.

Público. (2019, 6 de agosto). El Ayuntamiento de Zamora, única capital de provincia gobernada por IU es el más rápido del país pagando a sus proveedores. *Público*. <https://www.publico.es/economia/ayuntamiento-zamora-unica-capital-provincia-gobernada-iu-rapido-pais-pagando-proveedores.html>

Radio Zamora. (2024, 26 de noviembre). La mayoría de Izquierda Unida y PSOE aprueba los presupuestos municipales para 2025. *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/11/26/la-mayoria-de-izquierda-unida-y- PSOE-aprueba-los-presupuestos-municipales-para-2025-radio-zamora/>

Redacción. (2022, 13 de noviembre). Zamora, nuevo foco de despoblación y envejecimiento. *Zamora News*.

<https://www.zamoraneews.com/articulo/zamora/zamora-nuevo-foco-despoblacion-envejecimiento/20221113112129227985.html>

Redacción. (2023, 25 de enero). Consulta aquí todos los proyectos para los que el Ayuntamiento de Zamora ha obtenido subvención europea. *Za49*. <https://www.za49.es/texto-diario/mostrar/4152216/consulta-aqui-todos-proyectos-ayuntamiento-zamora-obtenido-subvencion-europea>

Schintu, C. (2024, 7 de octubre). Los vecinos opinan en la SER sobre el nuevo aparcamiento de La Vaguada. *Cadena SER*. <https://cadenaser.com/castillayleon/2024/10/07/los-vecinos-opinan-en-la-ser-sobre-el-nuevo-aparcamiento-de-la-vaguada-radio-zamora>

ANEXO 1. BALANCE DE SITUACIÓN.

	2019	2020	2021	2022	2023
ACTIVO					
ACTIVO NO CORRIENTE	207.162.113,83	211.054.501,05	216.401.708,09	223.136.495	230.590.789,98
Aplicaciones informáticas	-8.136,29	-8.136,29	-8.136,29	-8.136,29	-8.136,29
Otro inmovilizado intangible	4.504.109,48	4.661.671,68	4.776.982,02	4.863.838,44	4.899.176,49
Terrenos	-13.288.843,14	-12.045.346,91	-11.210.321,59	-10.698.458,17	-10.549.705,85
Construcciones	37.076.228,90	37.933.400,37	38.172.413,95	38.844.337,88	41.550.686,50
Infraestructuras	728.533,69	751.797,50	842.126,77	1.038.174,79	1.038.174,79
Otro inmovilizado material	98.770.449,47	99.379.987,43	100.054.949,99	102.224.996,59	102.742.097,99
Inmovilizado material en curso y anticipos	79.072.603,33	80.114.592,27	83.490.441,29	86.603.322,57	90.605.030,99
Otro patrimonio público del suelo	29.890	29.890	62.888	79.387	79.387
Créditos y valores representativos de deuda	277.228,39	236.645	220.363,95	189.032,14	234.078,36
ACTIVO CORRIENTE	40.728.333,37	46.639.098,22	56.861.413,51	68.378.437,78	73.335.710,69
Deudores por operaciones de gestión	12.982.595,03	11.896.155,14	10.767.219,94	14.410.003,92	15.030.009,09
Otras cuentas a cobrar	345.089,41	406.945,37	271.582,69	355.246,81	323.180,77
Administraciones públicas	434.630,44	434.630,44	136.890,14	239.009,83	140.050,45
Deudores por administración de recursos por cuenta de otros entes	66.059,44	433.957,50	419.725,13	426.048,56	430.366,48
Créditos y valores representativos de deuda	159.406,59	159.406,59	159.406,59	159.406,59	159.406,59
Tesorería	26.740.552,46	33.308.003,18	45.106.589,02	52.788.722,07	57.252.697,31
TOTAL ACTIVO	247.890.447,20	257.693.599,27	273.263.121,60	291.519.932,73	303.926.500,67

	2019	2020	2021	2022	2023
PATRIMONIO NETO Y PASIVO					
PATRIMONIO NETO	239.723.000,57	250.117.456	261.382.423,86	275.812.976,34	291.102.527,68
Patrimonio	102.361.288,44	102.361.288,44	102.361.288,44	102.361.288,44	102.361.288,44
Resultado de ejercicios anteriores	123.608.508,27	136.692.852,93	146.930.171,74	160.327.866,70	172.453.544,42
Resultado del ejercicio	13.511.294,23	10.821.404,71	11.849.054,05	12.881.911,57	16.045.785,19
Subvenciones recibidas pdte de imputación a resultados	241.909,63	241.909,63	241.909,63	241.909,63	241.909,63
PASIVO NO CORRIENTE	424.187,04	0	0	868.900,45	0
Deudas con entidades de crédito	-633.998,36	0	0	0	0
Otras deudas	1.058.185,40	0	0	868.900,45	0
PASIVO CORRIENTE	7.743.259,59	7.576.143,56	11.880.697,74	14.833.055,94	12.823.972,99
Deudas con entidades de crédito	633.998,36	0	0	0	0
Otras deudas	3.554.942,26	4.193.959,92	3.936.527,27	5.594.376,06	5.632.374,15
Acreedores por operaciones de gestión	2.792.751,36	1.989.815,06	6.029.965,86	7.739.810,35	5.900.913,73
Otras cuentas a pagar	74.381,96	216.301,17	651.942,58	150.136,43	45.160,91
Administraciones públicas	454.299,05	585.275,42	656.497,46	757.271,98	623.027,68
Acreedores por administración de recursos de otros entes	232.886,60	590.791,99	605.764,57	591.461,12	622.496,52
TOTAL PN Y PASIVO	247.890.447,20	257.693.599,27	273.263.121,60	291.514.932,73	303.926.500,67

ANEXO 2. CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.

CUENTA DE PYG	2019	2020	2021	2022	2023
Ingresos tributarios y urbanísticos	39.300.989,63	39.500.968,41	41.609.332,13	40.115.373,03	42.360.381,20
Transferencias y subvenciones recibidas	16.884.732,21	18.184.562,09	20.238.735,61	21.719.516,29	29.337.706,79
Ventas y prestaciones de servicios	759.800,96	536.514,06	694.365,24	920.364,08	1.336.407,22
Otros ingresos de gestión ordinaria	5.929.481,18	2.046.223,54	1.991.557,03	16.993.879,76	3.412.241,55
Total ingresos de gestión ordinaria	62.875.003,98	60.268.268,10	64.533.990,01	79.749.133,16	76.446.736,76
Gastos de personal	-21.930.403,01	-22.094.233,62	-23.492.196,36	-22.421.484,81	-23.390.016,36
Transferencias y subvenciones concedidas	-2.999.996,72	-3.550.071,49	-3.427.858,66	-3.111.080,15	
Otros gastos de gestión ordinaria	-27.331.730,58	-23.593.481,68	-25.705.528,99	-32.012.917,90	-32.113.522,82
Total gastos de gestión ordinaria	-52.262.130,31	-49.237.786,79	-52.625.584,01	-57.545.482,86	-60.452.372,77
RESULTADO GESTIÓN ORDINARIA	10.612.873,67	11.030.481,31	11.908.406	22.203.650,30	15.994.363,99
Det valor y rtados por enaj de inmov no financiero	81.964,37	0	0	0	0
Otras partidas no ordinarias	70.100,45	137.169,36	-166.342,53	27.058,99	-980.429,20
RESULTADO OPERACIONES NO FINANCIERAS	10.764.938,49	11.167.650,67	11.742.063,47	22.230.709,29	15.013.934,79
Ingresos financieros	496.304,72	412.800,26	520.871,65	466.891,32	1.505.214,70
Gastos financieros	-1.072,08	-9.222,68	-5.251,66	-1.014,49	-190,86
Det valor, bajas y enaj de activos y pasivos financieros	2.251.123,10	-749.823,54	-408.629,41	-9.814.674,55	-473.173,44
RESULTADO DE OPERACIONES FINANCIERAS	2.476.355,74	-346.245,96	106.990,58	-9.348.797,72	1.031.850,40
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	13.511.294,23	10.821.404,71	11.849.054,05	12.881.911,57	16.045.785,19
RESULTADO DEL EJERCICIO ANTERIOR AJUSTADO	13.084.344,66	10.237.318,81	13.397.694,96	12.125.677,72	