

(CO-18) LAS TÉCNICAS DE GESTIÓN Y MARKETING Y LOS INGRESOS DE LAS CORPORACIONES LOCALES.

José Antonio Mallado Rodríguez
Universidad de Sevilla.

RESUMEN

Es de conocimiento general que casi todas las Corporaciones Locales sufren el problema agudo, la crisis de Tesorería. En este trabajo ponemos de manifiesto, en primer lugar, cual es la causa la origina, que a nuestro entender es la ausencia de un ciclo económico de corto plazo, es decir, la falta de gestión del Periodo Medio de Maduración, que realizan todas las instituciones con ánimo de lucro. En segundo lugar, realizamos unas propuestas de mejoras, desde operativas, programas informáticos vinculados, a financiera y de gestión. En último lugar, y dentro de las propuestas de mejoras de gestión de la Tesorería, se pone en evidencia que determinadas técnicas de marketing pueden mejorar la recaudación de los ingresos locales, en cuanto se describen y pormenorizan los factores técnicos y sociales que intervienen en la misma, y es hay donde se pone de manifiesto que se puede motivar al contribuyente.

PALABRAS CLAVES: Contabilidad Pública, Gestión Pública, Marketing Político y Social.

ABSTRACT

It is known that all Local Corporation suffer a deep problem, the Treasure Office crisis. In this work we try we to establish the cause that origin it the lack of economic cycle to short period, that is to say, the need of gestion of The Maduration Medium Period, which is realised by all the lucrative Institutions. Secondly, we will advice several proposals from operatives vinculantes financial and management programs. To sum up, under Management proposal treasure of betterment is evident that some Marketing Approach could improve to the recaudation of Local entrances or ingresoses, when the social techniques and factors are described and detailed, in these proposal, is the moment where is made evident we can input to the Taxpayer.

KEYS WORDS: Accounting Public, Management Public, Marketing Police and Social

1. INTRODUCCIÓN.

El objetivo inicial de este trabajo era analizar las causas de la persistente dificultad de Tesorería de las Corporaciones Locales. La primera explicación al problema, la más escuchada, es que se practica muy mala gestión financiera. Sin embargo, esta afirmación pierde consistencia al observar que el problema es general en casi todas ellas, y que la magnitud de las dificultades de Tesorería es, además de relevante, en la mayoría de los casos agobiante y entendemos que a nadie le gusta gestionar en situaciones límites. Así que decidimos buscar otras hipótesis más congruentes.

La primera hipótesis que puede explicar en parte del problema, se refiere a la ausencia en los Ayuntamientos de un ciclo económico de corto plazo, y por consiguiente, la inexistencia de un período medio de maduración, entendienddo ambos conceptos con el sentido que se le da en cualquier unidad de producción. La segunda hipótesis es la absoluta falta de utilización de técnicas de mercados (Marketing) en la captación de los ingresos locales, especialmente en lo que se refiere a los ingresos propios y gestionado por los entes locales.

Con las dos hipótesis anteriores, que desarrollaremos en este trabajo, y la muy estudiada y debatida acerca del control del gasto público desde las perspectivas de economía, eficacia y eficiencia, se completaría las causas del problema.

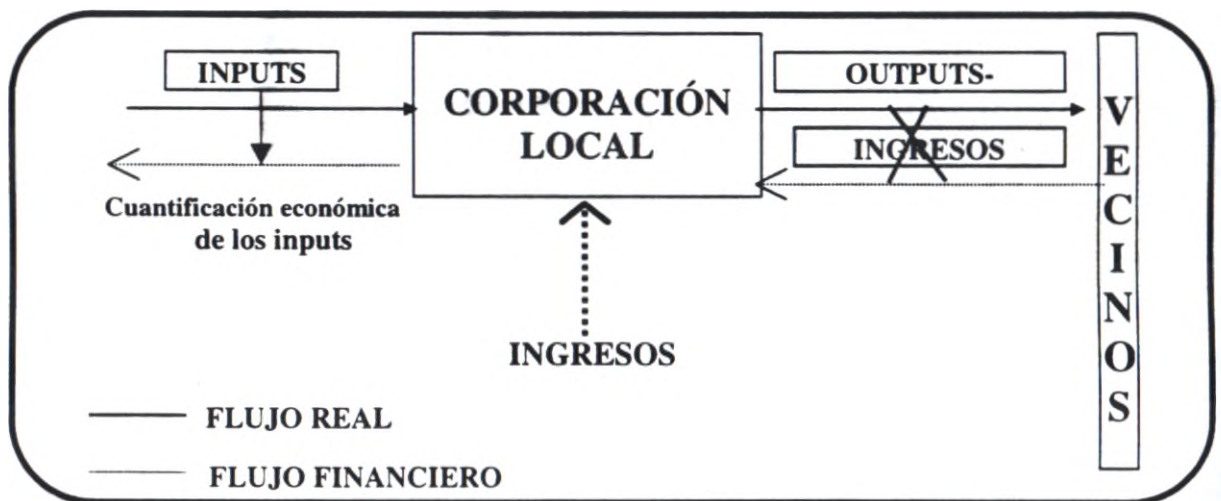
2. LA AUSENCIA DE UN CICLO DE CORTO PLAZO.

En los Entes locales los ingresos no se generan por el sacrificio de factores, como tampoco los gastos se aplican para la obtención de ingresos. Estamos pues, ante un tipo de organizaciones que tienen desvinculadas las corrientes de ingresos y de gastos, en todo caso, más bien presentarían una relación inversa entre ellas, ya que los ingresos se entienden como recursos necesarios para atender los gastos presupuestados. Funcionalmente, no existe entre ambas corrientes más relación que la presupuestaria, pero con el inconveniente que uno de ellos, los ingresos, se reflejan en términos aleatorios, y el otro, los gastos, se reflejan en términos de certeza.

Desde el lado del gasto, los Ayuntamientos tienen atribuidas por Ley unas series de competencias para la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Para la consecución de sus objetivos y en cumplimiento de las competencias asignadas, los entes locales tienen que desarrollar funciones de producción y de consumo. La diferencia esencial de los entes locales con cualquier unidad de producción de carácter privado, estriba, en que dicha producción se materializa en la prestación de servicios gratuitos, es decir, de servicios no destinados a la comercialización.

Esta falta de comercialización de los servicios tiene una consecuencia financiera inmediata, que constituye la verdadera diferencia con las organizaciones privadas, más allá incluso de los propios objetivos, como lo es la ausencia de ánimo de lucro en los entes públicos. La citada diferencia consiste, en que los ingresos de la entidad no proceden del output del propio Ente como unidad económica. Los servicios prestados, los que obtienen los ciudadanos del sistema, no se valoran económicamente, ni las más veces se pagan.

Esta ausencia de valoración de los servicios acarrea dos disfunciones importantes. Por un lado, no poder o querer cuantificar los outputs deja indeterminada la eficiencia del sistema. Por otro lado, no poder obtener flujos financieros por la prestación de servicios, impide programar de un ciclo económico a corto plazo. Se puede decir, que el Ente presenta, como mucho, una dinámica económico-financiera a corto plazo, pero ésta no puede decirse que tenga un carácter cíclico.



En el diagrama se representa la situación financiera del ámbito local, en el mismo se puede observar que los vecinos no pagan a la entidad los servicios públicos obtenidos. Esto únicamente ocurriría en el caso de las tasas y los precios públicos; no obstante, ante la arbitrariedad en la determinación de los importes de las tasas, y en menor medida de los precios públicos, hace que ni siquiera en estos casos se verifique una relación directa entre servicio prestado y pago del mismo.

La ausencia de ciclo de explotación en los entes locales provoca, por un lado, una falta de armonía entre las corrientes de ingresos y las de gastos, causa última de la tensión de tesorería, y por otro lado, la inexistencia de un elemento intuitivo de gestión del ciclo de corto plazo como ocurre en las empresas. El elemento intuitivo es la gestión del Periodo Medio de Maduración. En el ámbito empresarial, por poca que sea la formación de los gestores, las adecuaciones entre las corrientes de gastos e ingresos se establecen de forma más o menos sistemática.

En el ámbito local la desvinculación financiera entre gastos e ingresos es tal, que cuando se compromete un gasto, la existencia o ausencia de ingresos en la entidad, no afecta en la mayoría de los casos en las decisiones del gestor del gasto. Lo que se considera en estos entes como elemento decisional es la existencia o no de presupuesto suficiente.

Para profundizar un poco en la desvinculación entre ingresos y gastos, planteamos dos cuestiones, a las que igualmente, formulamos nuestra opinión en forma respuesta.

- a) *¿En qué medida las organizaciones locales adaptan sus gastos a los ingresos reales?*
- b) *¿En qué grado, aunque sea de forma indirecta, dependen los ingresos recaudados por la entidad local de los servicios prestados y/o percibidos por los ciudadanos?*

En referencia a la primera, creemos que está relacionada con la capacidad que tengan los gestores municipales para armonizar las corrientes de gastos e ingresos en sus entidades. Cuanto más vinculados estén éstos en el proceso de decisión y asignación de los compromisos de gastos y en la captación de ingresos mayor será su eficacia. A mayor proximidad en el proceso, mayor racionalidad se puede esperar en la gestión de los flujos ingresos y gastos. Veremos esta cuestión más extensamente en el apartado denominado Expectativas Presupuestarias.

En la relación a la segunda, pretendemos deducir su respuesta de lo que hemos llamado la Función de Contribución. Función en la que se intenta relacionar la cantidad recaudada por tributos propios (Y), con los diferentes factores explicativos de dicha recaudación (Xi). Uno de estos factores explicativos, es precisamente, los servicios prestados a los ciudadanos y la percepción y valoración que hacen éstos de ellos. La estudiaremos en otro apartado después de analizar los ingresos públicos.

3. LAS EXPECTATIVAS PRESUPUESTARIAS.

La cuestión a concretar es, **sí al comprometer los gastos los gestores locales tiene o no en consideración, el grado de ejecución del presupuesto de ingresos en ese momento.** La respuesta más generalizada sería claramente negativa, por lo menos al nivel de los decisores orgánicos de las partidas del presupuesto de gasto.

El presupuesto de gastos aparece como una cifra que debe gastarse en el ejercicio, se entiende que el dinero presupuestado es "dinero disponible y debido" al órgano que gestiona el gasto. No existe ningún límite para comprometer gastos si éstos están presupuestados. La cuestión, de cuándo se pagarán, no afecta para nada al órgano decisor, provocando así, que el presupuesto de gastos tienda a ejecutarse en su máximo grado, con independencia de las limitaciones de Tesorería. Además, sí en algún momento, la estrechez de recursos financieros es percibida o anunciada a los responsables de la gestión del gasto, entonces, se suele entrar en una competencia por acelerar los gastos, de forma tal, que se garantice la actuación operativa del departamento responsable.

Se puede decir que existe una disfunción formal en el sistema presupuestario, disfunción que hemos llamado **falsas expectativas presupuestarias**. Estas falsas expectativas agravan la descordinación y colapsan la tesorería. En parte, esto se debe a la preponderancia del sistema de caja única. La solución, debe venir por la aceptación de la corresponsabilidad entre todos los departamentos y la adquisición generalizada de una conciencia de organización global.

A nivel más operativo, sería muy útil desarrollar un indicador cuantitativo que informe sobre la disponibilidad presupuestaria real, tanto, de nivel general, como departamental. Un parámetro que ponga de manifiesto el **grado de libertad financiera** que cuenta la organización, y el departamento gestor, para acometer gastos en función de los ingresos globales ya efectuados.

La desvinculación de gastos e ingresos no es exclusiva de las administraciones públicas. En la esfera privada, pueden encontrarse ejemplos interesantes y mecanismos ilustrativos para atenuar dicha desvinculación, como es el caso de las empresas aseguradoras. En este tipo de empresas los ingresos se obtienen de las primas pagadas por los clientes, mientras que los gastos, aparte de los meramente operativos, dependen del azar (riesgo asegurado). Sin embargo, el citado sector cuenta con los mecanismos suficientes para limitar los riesgos procedentes de esta disfunción.

4. AUSENCIA DE UN SISTEMA QUE ANTICIPE EL PROBLEMA.

Otra causa que contribuye a agravar la situación planteada, consiste en la falta de un sistema contable capaz de prever y planificar las situaciones de falta de liquidez. No existe un programa de gestión que aporte un sistema integrado y estructurado de gestión financiera. El SICAL está ideado para la gestión del presupuesto, y de forma residual para la contabilización de los hechos económicos. De las tres corrientes contables públicas: presupuestaria, real y financiera, normalmente por este orden, el SICAL atiende su control y procesa su información, es decir, deja en último lugar los aspectos financieros de la entidad.

El problema anexo es la carencia de información para perseguir el equilibrio financiero. Es necesario contar con un conjunto de indicadores que pongan de manifiesto el **grado de libertad financiera** de la entidad. Para que una propuesta de gasto pueda ser atendida debe conocerse cómo está funcionando el presupuesto de ingresos. La limitación temporal mencionada dentro de los principios presupuestarios debería ponerse de manifiesto en este tipo de vinculación. El sistema que se propone debe ser capaz de procesar todas las propuestas de gastos existentes para un plazo concreto y autorizar gradualmente su disposición, armonizando así la corriente presupuestaria de los gastos con la corriente financiera de los ingresos.

En la práctica municipal, este problema suele agravarse por la descordinación financiera que surge como consecuencia de la cesión de la gestión del cobro de los ingresos a otros Entes. Después de la promulgación de la ley 39/88, Reguladora de Haciendas Locales, que atribuyó competencias tributarias a estos Entes que no tenían. Las Diputaciones Provinciales (instituciones en crisis de objetivos) aprovecharon la ocasión para crear organismos provinciales que gestionaran de forma centralizada las potestades tributarias recién atribuidas a los Ayuntamientos.

El bagaje de estos organismos ha sido desigual en cuanto a sus resultados, pero en términos generales puede decirse que poco satisfactorios para los Municipios delegantes. Porque, por un lado, estas entidades han impuesto su ritmo en la entrega de lo recaudado, rompiéndoles así a los entes locales cualquier atisbo de planificación. Y por otro, los problemas de ajuste en los censos de contribuyentes, en vez de resolverse en el acto, como sería lógico, no sólo no se resuelven, sino que quedan perpetuado al no pasar la información expresa de estas anomalías; así al cabo de varios ejercicios las diferencias son más que notables y las previsiones de ingresos cada vez más irreales.

La asunción de las competencias fiscales permitirá que los recursos estén disponibles de forma más pronta para los Ayuntamientos, y además, que éstos puedan realizar planificación financiera. A ello, habría que añadir otro elemento positivo y no menos importante, como es que el poder de negociación ante las entidades financieras aumenta enormemente, al ser el Ayuntamiento el propio gestor de sus recursos tributarios.

5. LOS INGRESOS DE LAS CORPORACIONES LOCALES.

Los ingresos locales, como ya hemos dicho, resultan independientes de los servicios prestados a los vecinos, ya que el mayor parte de ellos proviene de transferencias de otros entes públicos de mayor nivel (Unión Europea, Estado, Comunidad Autónoma, etc.), sólo una parte de los mismos puede catalogarse como ingresos de gestión propia, y sólo en ellos podría buscarse la citada relación. Entendemos, que a través de la gestión de los ingresos, se puede mejorar bastante las dificultades de la Tesorería local.

5.1. Clases de ingresos locales.

Una Primera división de los ingresos locales puede presentarse en dos grandes bloques: Los Ingresos procedentes del Estado o de la Comunidad Autónoma, ingresos administrados de forma externa al municipio, es decir, **de gestión indirecta**, e Ingresos procedentes del Municipio, administrados y domiciliado en su demarcación geográfica y por lo tanto, **de gestión directa**.

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Ingresos Municipales | Ingresos de gestión indirecta. | Participaciones y recargos en imposiciones estatales |
| | Procedentes del Estado o de la Comunidad Autónoma | Subvenciones y transferencias |
| | Ingresos de gestión directa. | Imposición local |
| | Procedentes del Municipio | Tasas y Precios públicos |

Otra clasificación de los ingresos en las Corporaciones locales se puede presentar sobre dos grandes tipos de recursos públicos: los **ingresos propios** y los **ingresos ajenos**. Los ingresos propios son aquellos que, en teoría, la organización y recaudación de los mismos dependen, en mayor o menor medida, del propio Ayuntamiento. Los ingresos o recursos ajenos son aquellos que nacen de préstamos o cualquier otro tipo de operación financiera (créditos, empréstito, etc.) procedentes de instituciones dedicadas a tal fin.

Para nuestro interés, nos interesa la primera clasificación, la de la forma de gestión: directa o indirecta. A la gestión directa nos referiremos en el próximo apartado, en la Función de Contribución, por lo que pasamos a ver brevemente los de gestión indirecta.

5.2. Los ingresos de gestión indirecta.

La ida básica, es ver la posibilidad de que los Entes locales, con algunas prácticas, pueda modificar o incidir positivamente en la recaudación de los ingresos municipales. Parece evidente, que donde lo tiene más difícil la intervención es en los ingresos de gestión indirecta o ajena. Que como ya hemos expuesto anteriormente, están formados básicamente por las participaciones y recargos en imposiciones estatales y las subvenciones y transferencias.

La participación en los Tributos del Estado, una vez decidido el porcentaje de participación del conjunto de los municipios en los mismos, el siguiente paso es su distribución entre todos ellos, que en términos generales, excluido Madrid y Barcelona, depende de los siguientes indicadores (modificados repetidamente desde su implantación, pero manteniendo su peso relativo):

- El 70 % en función del número de habitantes de derecho de cada municipio, según el último Padrón Municipal, ponderado por coeficiente, según estratos poblacionales, que tienden a mejorar a las poblaciones más habitadas, así, las de más de 500.000 habitantes se ponderan por 1,85, las de más de 100.000 por 1,50, las de más de 20.000 por 1,3 las de más de 5.000 por 1,15 y el resto por 1.
- El 25 % en función del número de habitantes de derecho ponderado según el **esfuerzo fiscal medio** de Municipio en el ejercicio anterior.

- El 5 % restante en función del número de unidades escolares de Educación General Básica, Preescolar y Especial (denominaciones actualmente renovadas).

Parece evidente que una buena gestión de Padrón Municipal, un mayor esfuerzo fiscal, en el sentido de aplicar los índices máximos en los tributos propios, o el mantenimiento del mayor número de unidades escolares abiertas, tendrá un efecto directo y creciente en la participación de los Tributos Estatales.

Las subvenciones y transferencias de otros Entes las hay de dos clases: corrientes y de capital. Las subvenciones corrientes, destinadas a mantener el funcionamiento del ente, son más o menos rutinarias, las de capital a la financiación de inversiones y son normalmente excepcionales.

Para conseguir cualquier tipo de subvención, en primer lugar, la entidad tiene que justificar adecuadamente su necesidad, y posteriormente tiene que justificar su aplicación. De nuevo, nos encontramos con otra evidencia operativa. Cuanto mejor esté realizado el proyecto (razonados, redactados, etc.) más posibilidades tendrá de conseguir la subvención. Cuanto mejor se justifique, en forma y tiempo, la subvención, mayores posibilidades tendrá de renovarla o de acceder a otras del mismo Ente.

En ambos casos, se pone de manifiesto que desde la gestión de los Entes locales se puede incidir, aunque sea mínimamente, en la captación de recursos de gestión indirecta. Teniendo en cuenta el peso relativo que tienen estos ingresos en el conjunto de la financiación de los Entes locales, una mejora de uno o dos puntos puede convertirse en varios millones de pesetas.

6. INGRESOS DE GESTIÓN DIRECTA. LA FUNCIÓN DE CONTRIBUCIÓN.

Los ingresos de gestión directas son aquellos que el propio Municipio gestiona su génesis e interviene en su recaudación. Se dan en ellos las mejores circunstancias como para formular políticas de marketing, con la idea fundamental de incrementar su recaudación.

La idea básica es que los contribuyentes son clientes del Ayuntamiento y como a todo cliente hay que motivarles para que realicen una acción, en este caso, pagar impuestos. Al conjunto de técnicas para la mejora de la recaudación la hemos denominado **función de contribución**.

La función de contribución relaciona la cantidad de ingresos propios recaudada en un período determinado por parte de una corporación local, con los diferentes factores que influyen en la misma. Tiene la expresión siguiente:

$$Y = F(P, S, GT, I, FP, EJ, G, SER, Z)$$

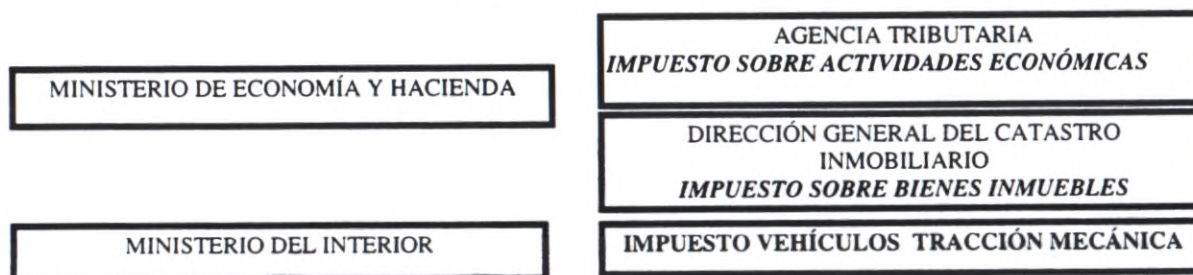
| | |
|-----|--|
| Y | Cantidad recaudada como ingresos propios. |
| P | Precios de los tributos. Presión fiscal. |
| S | Incremento con respecto a los últimos ejercicios (subida). |
| GT | Gestión Tributaria. |
| I | Información recibida por los ciudadanos. |
| FP | Facilidades de pago. |
| EJ | Capacidad ejecutiva. |
| G | Nivel general de la economía. |
| SER | Servicios recibidos y/o percibidos por los ciudadanos. |
| Z | Otros factores no explicados. |

Pasemos al análisis de la influencia de cada uno de las variables en la cantidad recaudada por el Municipio:

(P) **Precios de los tributos. Presión fiscal:** Se relaciona de forma inversa con el pago, a mayor presión fiscal e impuestos más caros, se puede esperar un menor porcentaje de recaudación. En este sentido, la recaudación porcentual expresada en función exclusiva de los precios impositivos, *ceteris paribus*, adoptaría la forma de cualquier función de oferta y demanda. Por ello, es importante que la Entidad local conozca, en que punto de la citada curva está en todo momento, e igualmente, definir su elasticidad, es decir, en que medida una variación de las tarifas fiscales puede repercutir, positiva o negativamente en la recaudación general.

(S) **Incremento de los tributos en con respecto a los ejercicios anteriores:** La subida de los impuestos en un porcentaje superior al incremento del IPC, es un elemento desmotivador de la recaudación, ya que la población es enormemente sensible a cualquier aumento de los tributos municipales, y más todavía a los incrementos visualizados como no consecuente. Cuestión lógica si se piensa que tanto el IBI, el IVTM, como el IAE gravan manifestaciones de riqueza por parte del sujeto pasivo que no suponen capacidad económica en términos de renta, más bien presuponen una capacidad en términos patrimoniales. Por ello cualquier subida excesiva es percibida como un incremento injustificado, pues las rentas de la mayoría de los sujetos pasivos (clase trabajadora) han permanecido constante al IPC.

(GT) **Gestión Tributaria:** En el ámbito tributario municipal es de importancia capital la eficiencia de la Gestión Tributaria, entendida ésta como la adecuación de los padrones tributarios a la realidad. Es decir, la actualización y el rigor de los mismos. Esta fiabilidad a veces se ve obstaculizada por la dependencia en la gestión de otras administraciones que no tienen, ni interés económico, ni medios para una gestión adecuada. En la actualidad los Ayuntamientos dependen de las siguientes Administraciones para la Gestión Tributaria de los Impuestos que se señalan:



La falta de unificación en la gestión de los padrones es un obstáculo del que la recaudación suele resentirse. Recientemente se ha iniciado la firma de convenios de gestión catastral de los Ayuntamientos con la Administración Central. A través de este procedimiento las corporaciones locales reciben competencias de gestión, aunque no los medios para su desempeño. Se entiende que las motivaciones de los Ayuntamientos firmantes para suscribir un convenio sin dotación de medios, sólo puede ser, las de incrementar su recaudación vía mejora de la gestión tributaria.

(I) **Información recibida por los ciudadanos:** La información es fundamental para que los ciudadanos cumplan puntualmente sus obligaciones tributarias con la entidad local. A más información mayor cumplimiento. La función de información tributaria puede subdividirse en dos vertientes. Por un lado, está toda la información tributaria legal que hace que los sujetos pasivos comprendan la naturaleza de los diferentes tributos, el hecho tributario y su cuantificación. Por otro, está toda la información referente a medios, fechas y lugares de pago. Al primer tipo de información la denominaremos **cultura tributaria**, al segundo tipo **oferta tributaria**. Ambos tipos son indispensables en una estrategia de comunicación por parte de la corporación.

(FP) **Facilidades de pago:** Las facilidades de pago, tanto en su vertiente operativa como en su vertiente de crédito son cruciales en la recaudación obtenida. Dentro de ella podemos dividirla en:

- **Operativa de pago:** Lo constituye la forma en que los ciudadanos acceden a la "adquisición" del servicio tributario. Por ello no es extraño que sea un aspecto en el que los Ayuntamientos procuren

la mayor eficiencia posible, es el acontecimiento crítico del proceso recaudatorio. Entre los medios de pago previstos habitualmente para la recaudación destaca la domiciliación bancaria que pretende la fidelización de los contribuyentes, aparte de la comodidad de éstos. Otros medios, que pretenden la comodidad del contribuyente y que se destacan aquí por considerarse el futuro de la recaudación, son el pago en cajeros automáticos, el pago con tarjeta y el novedoso sistema de pago *on line* a través de internet. Cuantas más opciones y facilidades de pago se den a los contribuyentes más fácil será el pago y mayor la recaudación.

- **Aplazamientos y fraccionamientos de tributos:** Previstos desde siempre en el Reglamento General de Recaudación, son un elemento adicional con que cuentan los Ayuntamientos a la hora de mejorar la recaudación.

(EJ) Capacidad ejecutiva La mayor capacidad coercitiva y agilidad administrativa de un ente local para exigir los tributos atrasados mejorará sensiblemente la recaudación en vía voluntaria de los tributos corrientes. Esta relación no debe ser entendida como residual, ya que podemos asegurar, por análisis directo, que un determinado Ayuntamiento que han pasado de prestar cierta desgana en la recaudación ejecutiva, a aplicar un mayor rigor en la acción de la misma, en menos de dos años, su recaudación voluntaria ha pasado de estar entre el 50 y el 55%, a recaudar el 82% de la misma.

(G) Nivel general de la economía: La coyuntura económica influye en los porcentajes de recaudación, sin embargo, no todos los tributos son igualmente sensibles a dicha coyuntura. El impuesto local más sensible a la recesión es sin duda el IAE, mientras que el más insensible es el IBI. Esto significa, que cuando la economía está en un ciclo regresivo, hay que contar con una bajada significativa en el censo del IAE, en correspondencia, el Ente local debe estudiar y potenciar al máximo las facilidades a las empresas para que la baja sea la menor posible.

(SER) Servicios recibidos y/o percibidos por los ciudadanos: Este factor explicativo es importante en el desarrollo del presente trabajo, pues se trata del único factor de la Función de Contribución que está vinculado a los gastos de la corporación local. No obstante tal vinculación es indirecta. Es más cauto decir que los vecinos pagan más conformes sus impuestos si perciben los servicios locales, que decir que la recaudación depende de los servicios públicos, como si de una contraprestación se tratase.

(Z) Otros factores: Nos referimos a factores no incluidos en los apartados anteriores (generales) y que pudiesen tener mayor o menor importancia, dependiendo de cada Ente local, podríamos considerarlos como factores autónomos e independientes para cada municipio.

7. CONSECUENCIAS DIRECTAS EN LA GESTIÓN FINANCIERA.

Sí la situación de falta de liquidez que venimos analizando se quedara en eso, el problema no tendría más trascendencia que el exceso de tiempo dedicado a la gestión de la tesorería. Por el contrario, la reiteración del problema y la falta de soluciones estructurales tienen consecuencias de mayor calado, veamos algunas de ellas.

- La falta de puntualidad en los pagos provoca que sólo algunos proveedores financieramente fuertes, estén dispuestos a asumir la prolongación del período de cobro. Para la corporación ello tiene dos consecuencias correlacionadas, por un lado, restringe el número de alternativas para los suministros y por otro, hace que los proveedores disponibles eleven los precios para incorporar los costes financieros de la demora.
- Si la situación se enquistara, puede hacer que algunos proveedores corten sus suministros por no estar dispuestos a incrementar la financiación a la entidad local. Esta situación que se puede considerar como límite, se produce con cierta frecuencia, más de la deseada. Los gestores públicos, buscando asegurar el suministro, pueden entrar en situaciones de privilegio a determinados proveedores y de connivencia con contactos más allá de lo permitido.

- Además de las consecuencias directas señaladas anteriormente, también hay que contar con los costes de oportunidad subyacentes, en los que la corporación incurre al perder mucha capacidad de negociación debido a su indeterminación en las formas de pago.
- Sí el problema es grave en condiciones normales, en tiempos preelectorales se amplía. El gasto público se concentra en los meses previos a los comicios elevándose, mientras que los ingresos permanecen invariables o incluso se ven mermados por una congelación fiscal de tinte electoralista. El desajuste producido, normalmente no hay tiempo para arreglarlo antes de la siguiente precampaña.

8. PROPUESTAS A MODO DE CONCLUSIÓN.

Ante un problema tan persistente, las soluciones tienen que ser de tipo estructural. Aunque no existen recetas mágicas, y además, útiles para todos los Ayuntamientos, que aseguren la solución del problema planteado, nos parece oportuno proponer a modo de solución, una serie de líneas de actuación de carácter general y cuya implantación concreta habrá de depender de cada corporación y su entorno. Estas son:

1. Mejora inmediata en la formación técnica de los tesoreros de las entidades locales. Normalmente los tesoreros carecen de formación específica en técnicas modernas de previsión y gestión de tesorería (*cash management*).
2. La introducción de estas herramientas en la gestión de la tesorería local permitirá sin duda un ajuste más preciso entre las corrientes de ingresos y gastos. Actualmente se dispone de un gran número de programas informáticos de gestión integrada de cuentas corrientes y de conciliación bancaria; también es posible la conexión *on line* vía internet con las entidades financieras.
3. En relación también con el aspecto informático, está la necesidad de disponer de un sistema integrado y estructurado de gestión. Este sistema tendría que tener un carácter descentralizado en su implantación y efectuaría cierres diarios, de tal forma que se potencie la relevancia y oportunidad de la información disponible. En realidad, lo que se propone no es más, que la implantación de sistemas similares a los disponibles en las administraciones de mayor nivel.
4. Dentro del sistema informático anteriormente mencionado, y como aspecto novedoso del mismo, se propone la estructuración decisional de la información. Esta cuestión pretende frenar las falsas expectativas presupuestarias; operativamente se trata de que cada decisor del gasto disponga de un indicador que le informe del **grado de libertad financiera** existente para una propuesta de gasto en función de la parte del presupuesto ejecutado del departamento y de la ejecución general del presupuesto de ingresos. El sistema procesaría todas las propuestas existentes (en Fase D) para un plazo y las autorizaría gradualmente armonizando así el gasto con los ingresos.
5. Introducción de técnicas propias del Marketing en la gestión de los impuestos propios y en concreto con los gestionados por los Ayuntamientos. Así mismo, introducción de técnicas de gestión en los que no gestiona directamente, potenciando los factores que pueden incrementar su montante y agilizar el tiempo de recepción de los mismos.

BIBLIOGRAFÍA.

Ley 39/1988, de 28 de diciembre, Reguladora de las Haciendas Locales.

Ley 50/1998, de 30 de diciembre, de Medidas Fiscales, Administrativas y de Orden Social.

Campo Ruiz de Almodovar, L.F. y Díaz Argüelles, F.: La contabilidad de los Entes Locales: Perspectivas desde su gestión. Vª Jornada de Trabajo sobre Contabilidad Pública. Málaga, 1999.

Carrasco, D. y López Hernández, A.: La información contable en el Sector Público: su enfoque para la Administración Local. Revista Española de Financiación y Contabilidad, nº 79, 1994.

Mallado Rodríguez, J. A.: Las dificultades en la Tesorería Local. Vª Jornada de Trabajo sobre Contabilidad Pública. Málaga, 1999.

Olano, C.: El endeudamiento local y el nuevo enfoque de la Ley 50/1988. Ponencia en las Jornadas de Haciendas locales y Ordenanzas fiscales. Barcelona 1999.