

### Gestión presupuestaria

Un requisito imprescindible para la previsión es la recogida de información. Sólo disponiendo de la información en el momento adecuado, y con la calidad necesaria, se podrán establecer previsiones fiables.

La previsión consiste en “pasar de una causa real o prevista (ventas, compras, inversiones, etc.) a una consecuencia prevista (cobros, pagos, abonos, etc.). El objeto de la previsión no es otro que facilitar la gestión de la tesorería diaria permitiendo al tesorero anticipar sus actuaciones (movilizaciones de crédito, traslados de vencimiento, etc.) de forma que optimice los resultados financieros.

Las previsiones de cobros y pagos a realizar vendrán dadas por operaciones ya contabilizadas o por una oportuna recogida de los compromisos adquiridos. En cualquier caso se debe ponderar la probabilidad de ocurrencia en fechas e importes.

Las previsiones de tesorería permiten prever los saldos de la misma en distintos momentos tratando de minimizar las consecuencias o efectos de una carencia o un exceso de liquidez como muestra el siguiente cuadro:

<b>CARENCIA DE LIQUIDEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perder operaciones buenas de colocación de fondos.</li> <li>Posibles tensiones con proveedores y bancos.</li> <li>Obligarse a mantener préstamos, créditos y descuentos para cubrirse.</li> <li>Riesgo de tipo de interés.</li> </ul>
<b>EXCESO DE LIQUIDEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coste de oportunidad de inversión en activos.</li> <li>Erosión monetaria (inflación).</li> <li>Riesgo de tipo de interés.</li> </ul>

### I.- PRESUPUESTO DE TESORERÍA

El presupuesto de Tesorería Sirve para prever los ingresos y los pagos para el periodo que la empresa tenga en estudio: semanas, meses, uno o más años. Con ello es necesario que el departamento de tesorería conozca los programas o planes que tenga la empresa en todos sus departamentos.

De una manera simple, el presupuesto de tesorería constituye la consecuencia de todos los presupuestos elementales elaborados. Dicho presupuesto cuantifica las necesidades

financieras a corto plazo procedentes de dichos presupuestos elementales y refleja la influencia en la liquidez de las diferentes actividades contempladas en los mismos.

El presupuesto de tesorería trabaja sobre los importes y los momentos, de entrada y salida, de los flujos de efectivo que genera la actividad de la empresa en general y cada uno de las diferentes áreas presupuestarias. De manera contraria, el resto de presupuestos se centran en los importes y los tiempos de todas las transacciones, limitándose a lo que podríamos llamar flujos económicos. De esta manera, al ponerse de manifiesto posibles desfases entre flujos económicos y flujos monetarios, la empresa podrá anticipar las necesidades de efectivo y planificar así las acciones necesarias para evitar la existencia de superávit ocioso o un déficit de efectivo.

### **Características del Presupuesto de Tesorería**

- Recoge los flujos de cobro y pago que se producen a lo largo del tiempo.
- Posibilita un control continuo de la posición de liquidez.
- Prima el principio de caja, que se basa en cobros y pagos, desaparece el principio de devengo.
- El esquema temporal de este documento dependerá de cada Entidad. Una práctica habitual es partiendo de un acta de arqueo, realizar dos documentos:
  - 1) Uno que muestre la tesorería inmediata (semanal, quincenal), con la evolución detallada de cada cobro o pago previsto.
  - 2) Otro que sería propiamente el Presupuesto de Tesorería, con horizonte temporal más amplio (mes, trimestre, año).
- No es un presupuesto exacto, lo importante es tener alguna previsión, aunque sea errónea.
- La trayectoria del Presupuesto de Tesorería, mostrará la existencia o inexistencia de problemas de liquidez en el periodo previsto.

Los elementos clave que conforman el cuadro de previsiones son:

#### **- Saldo inicial**

El saldo de tesorería inicial de cada mes cuadrará con el saldo final del mes anterior.

#### **- Total cobros**

Este será el resultado de sumar todos los cobros efectuados o previstos para cada mes tales como la venta de mercancías, subvenciones, préstamos, etc.

#### **- Total pagos**

Este será el resultado de los pagos efectuados o previstos cada mes por conceptos como la compra de mercancías, salarios, impuestos....

#### **- Saldos netos**

Es la diferencia entre los ingresos y los gastos que se prevén para un determinado mes (**saldo mensual**), puede ser negativo o positivo.

### - Saldo final

Es la suma entre el saldo inicial (el remanente o deuda que tenemos del mes anterior) y el saldo neto del mes.

Si el saldo final es negativo ese mes existirá una falta de liquidez por lo que se deberá recurrir a la financiación externa o bien intentar adelantar pagos o atrasar cobros.

Es muy importante tener la previsión actualizada, es decir, se debe reflejar cualquier cambio que se produzca con referencia a los pagos o cobros. Si un cliente no nos puede pagar en el plazo estipulado deberemos cambiar nuestra previsión ya que se modifican los saldos de todos los meses siguientes.

MODELO PARA REALIZAR UNA PREVISIÓN DE TESORERÍA					
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5
Saldo inicial	S <sub>0</sub>	S <sub>1</sub>	S <sub>2</sub>	S <sub>3</sub>	S <sub>5</sub>
Cobros Previstos	C	C	C	C	C
TOTAL COBROS	TC	TC	TC	TC	TC
Pagos Previstos	P	P	P	P	P
TOTAL PAGOS	TP	TP	TP	TP	TP
SALDO MENSUAL	SM <sub>1</sub> =TC-TP	SM <sub>2</sub> =TC-TP	SM <sub>3</sub> =TC-TP	SM <sub>4</sub> =TC-TP	SM <sub>5</sub> =TC-TP
SALDO FINAL	S <sub>1</sub> =S <sub>0</sub> +SM <sub>1</sub>	S <sub>2</sub> =S <sub>1</sub> +SM <sub>2</sub>	S <sub>3</sub> =S <sub>2</sub> +SM <sub>3</sub>	S <sub>4</sub> =S <sub>3</sub> +SM <sub>4</sub>	S <sub>5</sub> =S <sub>4</sub> +SM <sub>5</sub>

Las disposiciones existentes en la actual normativa reguladora de las haciendas locales acerca de la forma y orden en la que los Ayuntamientos deben disponer de los fondos que integran su hacienda son escasas limitándose a establecer la prioridad de los gastos derivados de la deuda pública, los de personal y los generados en ejercicios anteriores, remitiéndose para el resto a lo que cada corporación pueda establecer al efecto a través de su **Plan de disposición de fondos**.

## II.- PLAN DE DISPOSICIÓN DE FONDOS

El **Texto Refundido de la Ley de Haciendas Locales, aprobado mediante Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, en su artículo 187** contempla la existencia, con carácter obligatorio, del **Plan de Disposición de Fondos** al disponer que la expedición de las órdenes de pagos se acomodarán al Plan de Disposición de Fondos que se establezca por el Presidente que, en todo caso, deberá recoger la prioridad de los gastos de personal y de las obligaciones contraídas en ejercicios anteriores, prelación de pagos que debe entenderse modificada por el artículo 14 de la Ley Orgánica 2/2012, de 27 de abril, de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera, al recoger la prioridad absoluta de pago de la deuda pública frente a cualquier otro gasto.

Es un documento que concreta **cómo** se harán los pagos. Evita que se pague a alguien antes porque nos dé la gana.

- En un Decreto se establece el orden de prelación, en base a las siguientes Normas:

1) Cuando del cumplimiento del orden de prelación establecido en el Plan de Disposición de Fondos, se dedujera que resultase dudosa la cobertura de los gastos de personal, se ajustarán la programación de órdenes de pago mensuales de cualesquiera otras obligaciones de pago, a fin de dotar la oportuna cobertura a aquellos gastos.

2) Cuando las disponibilidades de fondos estimadas razonablemente, no permitan atender al conjunto de las obligaciones reconocidas se estará al siguiente ORDEN DE PRELACION (orientativo):

**1º ORDEN:** Hasta el año 2011 eran las Retribuciones Líquidas del Personal. Tras el RDL 8/2010, el 1º orden en el 2011 sería cancelar las operaciones de tesorería a 31/12/2011, y tras la Ley orgánica 2/2012 de estabilidad presupuestaria y sostenibilidad financiera el 1º orden obligatorio será intereses y amortización del endeudamiento.

**2º ORDEN:** retribuciones líquidas del personal. indirectamente pérdida de garantía del empleado público.

**3º ORDEN:** Pagos extrapresupuestarios en concepto de cuotas retenidas a los empleados por cotizaciones a la Seguridad Social y al IRPF.

**4º ORDEN:** Cotizaciones empresariales de la Seguridad Social.

**5º ORDEN:** Pago de Obligaciones contraídas en ejercicios anteriores.

**6º ORDEN:** Pago derivado de Liquidaciones del Impuesto sobre el Valor Añadido.

**7º ORDEN:** Transferencias entre el Ente Local y sus Organismos Autónomos, que se estimen imprescindibles para atender a los gastos de personal del Ente receptor.

**8º ORDEN:** Pagos por cancelación de operaciones de tesorería y de endeudamiento.

**9º ORDEN:** Amortizaciones de operaciones de deuda.

**10º ORDEN:** Pagos por Servicios Públicos de primera necesidad.

**11º ORDEN:** Pagos por transferencias y subvenciones a otros entes

**12º ORDEN:** Otros pagos.

**III.- NORMAS ESPECÍFICAS:**

**PRIMERA:** Si un ingreso estuviera afectado a un gasto, ese ingreso se entenderá tesorería separada y se destinará con prioridad al gasto afectado.

**SEGUNDA:** A fin de no provocar graves trastornos en la prestación de Servicios Públicos esenciales, podrán prorratearse las disponibilidades existentes en los órdenes de prioridad 4º a 11º.

**TERCERA:** En las obligaciones con origen en alguno de los contratos celebrados al amparo de la Ley de Contratos del Sector Público, cualquiera que sea el orden de Prelación a tenor del Plan, no se ordenarán los pagos hasta quince días antes al transcurso del plazo establecido en la LCSP.

**Hay que tener presente la nueva Ley 15/2010, de modificación de la Ley 3/2004, de 29 de diciembre, por la que se establecen medidas de lucha contra la morosidad en las operaciones comerciales, reduciéndose el plazo de pago de 60 a 30 días.**

En desarrollo del artículo 187 del Real Decreto Legislativo 2/2004, el **Real Decreto 500/1990, de 20 de abril**, añade, en su **artículo 65.2** que el Plan de Disposición de Fondos considerará aquellos factores que faciliten una eficiente y eficaz gestión de la tesorería de la entidad. Por tanto, el Plan de Disposición de Fondos debe ser un instrumento de planificación de la Tesorería municipal, en el que se recojan los criterios a aplicar en la expedición de las órdenes de pago y el orden de prioridad en la realización de los mismos. Por otro lado, las nuevas y cada vez más estrictas exigencias legales impuestas en materia de estabilidad presupuestaria, sostenibilidad financiera y morosidad hacen que cada vez sea más necesario planificar y conocer de antemano los movimientos de flujos monetarios y evitar someter los mismos a los criterios de estricto orden de tramitación impuesto en ausencia de plan de disposición de fondos por la normativa general sobre tramitación de expedientes recogida en la **Ley 30/1992 de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común**, máxime, cuando cada vez son más escasos los recursos con los que se cuenta para satisfacer las ilimitadas necesidades a las que debe atender una administración local.

**VER ARCHIVOS APARTE:**

- [http://www.diputoledo.es/global/ver\\_pdf.php?id=14801](http://www.diputoledo.es/global/ver_pdf.php?id=14801) (Ver documento aparte: Plan de tesorería Diputación Toledo 2014)
- [http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_8004\\_1.pdf](http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_8004_1.pdf) (ver documento aparte: Ppto tesorería 2015 Ayto Alcalá)
- [http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0\\_4136\\_1.pdf](http://www.ayto-alcaladehenares.es/portalAlcala/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_4136_1.pdf) (Ver documento aparte: Plan disposición fondos Alcalá)

[VER LEY DE ESTABILIDAD PRESUPUESTARIA (ARCHIVO APARTE)]

#### IV.- ESTRUCTURA DE PRESUPUESTO MUNICIPAL

##### INGRESOS

**CAPÍTULO 1: IMPUESTOS DIRECTOS.** Son aquellos impuestos que gravan directamente la propiedad de una vivienda, local,.. (IBI) vehículo; la renta generada por una actividad empresarial/comercial (I.A.E.) y plusvalías.

**CAPÍTULO 2: IMPUESTOS INDIRECTOS.** Grava el consumo. No se aplica directamente a un contribuyente sino que recae sobre el coste de algún producto o mercancía, por ejemplo, el impuesto sobre las obras realizadas (ICIO).

**CAPÍTULO 3: TASAS Y OTROS INGRESOS.** Es un tributo que grava la prestación de un servicio que beneficia directamente al interesado, vados, ocupación subsuelo, marquesinas, licencias de apertura, mercadillo, conservatorio, escuela infantil....

**CAPÍTULO 4: TRANSFERENCIAS CORRIENTES.** Engloban dos conceptos de ingresos. 1.- participación de los ayuntamientos en los tributos que los ciudadanos abonamos en nuestro caso a la Hacienda Foral (IRPF, IVA,...), y que se denomina Fondo Foral de Financiación Municipal. Es el concepto más importante de este capítulo. 2.- las subvenciones que nos conceden otras administraciones para financiar una actividad determinada, mantenimiento residencia de ancianos, escuela infantil,....

**CAPÍTULO 5: INGRESOS PATRIMONIALES.** Son ingresos similares a los que tiene un particular. Se generan por las rentas de propiedades ó depósitos bancarios o pago de cánones que tiene el Ayuntamiento.

**CAPÍTULO 6: ENAJENACIÓN DE INVERSIONES REALES.** Son los ingresos por venta de suelo, otras propiedades, además de los aprovechamientos que por ley le corresponde cobrar al Ayuntamiento

**CAPÍTULO 7: TRANSFERENCIAS DE CAPITAL.** Son los ingresos de otras administraciones o aportaciones de particulares para financiar inversiones y obras.

**CAPÍTULO 8: ACTIVOS FINANCIEROS.** Es un capítulo que recoge el producto por ejemplo de venta de acciones, así como las devoluciones de los préstamos o adelantos efectuados a los empleados municipales.

**CAPÍTULO 9: PASIVOS FINANCIEROS.** Es el crédito que solicita el Ayuntamiento para financiar los gastos previstos en ese ejercicio.

**GASTOS - INVERSIONES**

**CAPÍTULO 1:** GASTOS DE PERSONAL. En este apartado donde se incluye toda la relación de puestos de trabajo del Ayuntamiento y los salarios de los funcionarios.

**CAPÍTULO 2:** GASTOS EN BIENES CORRIENTES Y SERVICIOS. Son los gastos del funcionamiento de la ciudad, alumbrado, agua, limpieza, manteniendo colegios, cuidado de parques y jardines, y un larguísimo etcétera, todos los contratos del Ayuntamiento para realizar las acciones anuales.

**CAPÍTULO 3:** GASTOS FINANCIEROS. Se corresponde con el pago de los intereses de los préstamos o créditos solicitados.

**CAPÍTULO 4:** TRANSFERENCIAS CORRIENTES. Son las ayudas y subvenciones que el Ayuntamiento concede a otras instituciones y personas: ONGD's, asociaciones, clubs y las aportaciones a sociedades públicas.

**CAPÍTULO 6:** INVERSIONES REALES. Esta partida son las inversiones reales del Ayuntamiento.

**CAPÍTULO 7:** TRANSFERENCIAS DE CAPITAL. Son las cantidades que el Ayuntamiento transfiere a otras entidades para que puedan desarrollar también inversiones, es decir, proyectos de obras donde el Ayuntamiento colabora con una aportación económica.

**CAPÍTULO 8:** ACTIVOS FINANCIEROS. Es un capítulo que recoge el producto por ejemplo de venta de acciones, así como las devoluciones de los préstamos o adelantos efectuados a los empleados municipales.

**CAPÍTULO 9:** PASIVOS FINANCIEROS. Se corresponde con el pago de la amortización de los préstamos o créditos solicitados.

(VER ARCHIVO APARTE EJEMPLO DE PPTO DEL AYUNTAMIENTO DE ALCALÁ)