

## La planificación financiera en el ámbito de las entidades locales (II): Presupuesto Financiero y el de Tesorería

En las entregas I y II, el autor aborda el concepto y objetivos de la planificación financiera a través de los modelos de planificación: PLAN FINANCIERO A LARGO PLAZO, PRESUPUESTO FINANCIERO Y PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

Título: La planificación financiera en el ámbito de las entidades locales.  
Autor: José Manuel Farfán. Tesorero Diputación de Sevilla. Coautor de la "Guía práctica para la planificación presupuestaria de las entidades locales". Editorial Aranzadi.

Publica: tesoreria.com  
Referencia: PS/2.2

### 2. EL PRESUPUESTO FINANCIERO

Es de duración anual y juega un papel diferente al Plan Financiero.

Debe facilitar el estudio de la distribución de cobros y pagos en el curso de un año y prever los volúmenes máximos de operaciones de tesorería que habrán de formalizarse en el periodo para asegurar la liquidez o rentabilizar los excedentes temporales.

El presupuesto financiero conlleva, generalmente, previsiones de ritmo mensual. Este presupuesto se elabora en términos de caja. Permite conocer el flujo neto, o "cash-flow" de tesorería cuando a tan polémico

concepto se le da la acepción de "diferencia entre la corriente de cobros y de pagos del periodo que vengamos considerando".

El presupuesto financiero incluye, por tanto, las necesidades de financiación globales para el ejercicio, tanto la financiación a largo plazo como la financiación a corto plazo. El volumen máximo de necesidad de financiación a corto plazo, que se obtenga en algunos de los meses de periodificación del presupuesto, se trasladará a las Bases de Ejecución del Presupuesto a efectos de cuantificar el importe máximo de operaciones a corto plazo a concertar durante el ejercicio.

El Presupuesto Financiero se elabora a dos niveles:

#### 1º EL Presupuesto Financiero Inicial:

En el cual se introducen las previsiones iniciales. Se parte del presupuesto económico, y del saldo en Tesorería disponible a 31 de Diciembre del ejercicio anterior en fecha valor, y se le añaden posteriormente, los pendientes de cobros y pagos, obtenidos en la liquidación presupuestaria. Estas variables seguirán un comportamiento previsible, en cuanto a flujos de cobros y pagos. Una vez elaborado, no se vuelve a modificar.

#### 2º El Presupuesto Financiero Revisado /Realizado:

En el cual se actualizarán las previsiones y registrará el realizado (movimientos reales obtenidos del Presupuesto de Tesorería).

Las distintas modificaciones presupuestarias que se produzcan, se irán incorporando al presupuesto financiero inicial y obtendremos el presupuesto financiero revisado, que va a ser la base siempre de nuestro análisis. De este presupuesto revisado, comparando con el presupuesto real o realizado, se extraen las desviaciones del periodo, que analizaremos, normalmente de forma mensual.

En las previsiones de este presupuesto financiero, y en el cálculo de sus desviaciones, se observa un alto grado de certeza en las reglas de comportamiento de las operaciones corrientes (Cuenta de Renta), pero en la ejecución del presupuesto de Operaciones de Capital (Cuenta de Capital) el porcentaje de desviaciones es mayor, de ahí que este presupuesto también se convierta en elemento de control de este tipo de

flujos, y de hecho, sin abandonar el principio de unidad de caja, tratamos de correlacionar flujos de cobros y pagos por operaciones de capital.

Todos los resultados que se obtienen de este presupuesto: tanto del inicial, como del revisado (inicial+modificaciones), como del realizado, son en términos de caja y en fecha valor. La información se presenta con los mismos indicadores, que los obtenidos en el plan financiero, que sigue el esquema de cuenta de Renta-Capital-Financiera, de la Contabilidad Nacional (SEC-95).

### 3. EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA

Es uno de los instrumentos fundamentales de información y ayuda para las decisiones del tesorero. Conceptualmente también se le conoce por Plan de Tesorería.

El Presupuesto indica los flujos de tesorería diarios sobre un horizonte móvil, al ser puestos esos datos al día para mejorar su precisión.

El horizonte del plan puede variar entre quince días y dos meses o con un máximo de tres. A la vista del mismo, el tesorero puede distribuir las operaciones diarias señalando los movimientos de cada banco, para mantener la situación de equilibrio oportuna.

El Presupuesto de Tesorería tiene tres objetivos esenciales:

- 1º. Establecer previsiones de los excesos y déficit de dinero, para un período, en el que se reflejan las previsiones de entradas y salidas de fondos en el momento actual y futuro.

2º. Fijar la cuantía de dinero que habrá de mantenerse en Tesorería como disponible. Para ello habrá de analizarse el comportamiento de las fuentes de ingresos de la entidad, el coste del mantenimiento de la liquidez, y las posibles pérdidas causadas por la falta de ésta.

3º. Comparar los movimientos reales, suministrados por las Entidades Financieras, con las previsiones confirmadas existentes en Tesorería. Es lo que denominamos control de gestión de la Tesorería.

El establecimiento del Presupuesto de Tesorería también sirve al objetivo, tanto de la aceleración del proceso de ingresos y de pagos, como del control material y contable de los mismos.

## **FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN Y EJECUCIÓN DEL PRESUPUESTO DE TESORERÍA.**

Al estar informatizado, el Presupuesto de Tesorería, suministra información de los Saldos reales diarios, de los saldos diarios en fecha valor, y del saldo de gestión o posición de la Tesorería.

### **1ª FASE: CÁLCULO DE LA POSICIÓN DE TESORERÍA.**

Todo el sistema de Planificación de Tesorería se basa en calcular, diariamente, la posición de Tesorería, que puede definirse como el conjunto de los saldos que se prevé tener en cada cuenta bancaria, en fecha valor, para el día de hoy y para diversos días sucesivos, al objeto de analizar la

posibilidad o no de hacer frente a los pagos comprometidos.

El conocimiento de la posición de tesorería posibilita:

a) Tomar decisiones de financiación o de inmovilización de fondos con un horizonte de tiempo mayor y por volúmenes más ajustados.

b) Que se minimicen situaciones ineficientes de tesorería (descubiertos coexistiendo con saldos positivos o disponibles en cuenta de crédito, en fecha valor en unos u otros Bancos, etc.).

Tras este cálculo se procede, según su magnitud: a la optimización de saldos (rentabilización de excedentes, toma de financiación a corto plazo, o realizamos traspasos entre cuentas).

El objetivo de Tesorería "cero" implica la búsqueda de sincronización de las corrientes de cobros y pagos en fecha valor, de forma que diariamente se ajuste la liquidez, evitando situaciones excedentarias mediante su oportuna inversión o evitando situaciones deficitarias mediante la toma a día, inclusive de financiación a corto plazo, que en la actualidad es posible mediante el Sistema O.M.F de Banco de España. El sistema O.M.F (Orden de Movimientos de Fondos) Banco de España, permite en el día, y con la misma fecha valor día, realizar traspasos entre cuentas corrientes, cuentas de crédito o cuentas de excedentes de la Entidad Local, vía fax o telemáticamente, produciendo un cargo y abono, aunque sean distintas Entidades Financieras.

La Posición de Tesorería o Saldo de Gestión de la Tesorería, parte de los movimientos reales del día anterior, se le deducen los pagos en circulación (fundamentalmente cheques), que tienen varios días de "floating", y se le añaden las previsiones de Tesorería Confirmadas.

Estas previsiones confirmadas, que en ingresos supone: que tengamos constancia, que sean realizadas por la propia Tesorería, o bien se tenga conocimiento por terminal informático (vía modem) en tiempo real; y en gastos, cargos que se tenga previsto realizar en cuenta (fundamentalmente de carga financiera) y pagos ordenados previstos que sean cargados ese día por la Entidad Financiera, ya que ha sido enviado previamente el soporte informático de pago (Cuaderno 34 del Consejo Superior Bancario -CSB-).

La Posición de Tesorería es el único instrumento, que permite, ejecutar el diseño previo de la Política Financiera de la Entidad Local, en cuanto a saldos medios a mantener en cada Entidad Financiera, permite calcular el Balance Banco-Entidad Local: flujos de beneficios y costes entre ambas Entidades, y por último considerar a la Tesorería como centro de Beneficio, al permitir una rentabilidad añadida a los saldos en cuentas corrientes, o excedentes, calculando los beneficios previos de tal actuación.

## 2ª FASE: LA POSICIÓN DE TESORERÍA Y EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

La ejecución del Presupuesto de Tesorería, del que se extrae diariamente la Posición de Tesorería, tiene varias actividades:

### 1ª. Comunicaciones Bancarias.

Diariamente, y a primera hora de la mañana, se extraen los movimientos bancarios o reales realizados por las Entidades Financieras. Esta información es suministrada por un formato normalizado, como es el cuaderno 43 C.S.B., y posteriormente, se integran en el módulo de Tesorería. De esta forma se realiza un control de todos los movimientos bancarios y una conciliación diaria de la tesorería (control de gestión).

No podemos confundir la conciliación diaria de la tesorería, que hemos comentado que es un instrumento de control de gestión, con la CONCILIACIÓN CONTABLE, que se realiza mensualmente y que tiene por objeto explicar a final de mes, las diferencias existentes entre los saldos contables y bancarios.

### 2ª Las Previsiones de Tesorería.

Las Previsiones de Tesorería, a efectos del Presupuesto de Tesorería, siempre estarán confirmadas o lo que es lo mismo, en condiciones de certeza, y se extraen de distintas fuentes de información:

1ª Previsiones confirmadas de Ingresos.

2ª Previsiones de Carga Financiera.

3ª El último sistema de información, es la extracción en ficheros diarios, de las obligaciones reconocidas

(Documentos "O") , y de Pagos Ordenados (Documentos "P").

3ª Información resultante.

Terminado el proceso, obtenemos la siguiente información:

a) Respecto a los movimientos reales: la fecha operación y la fecha valor de cada movimiento bancario, así como los saldos reales bancarios, en operación y valor.

b) La Posición de Tesorería diaria y su análisis para un periodo de 30 días.

c) El Presupuesto de Tesorería mensual y trimestral.

3ª FASE: ENCADENAMIENTO DEL PRESUPUESTO FINANCIERO Y EL PRESUPUESTO DE TESORERÍA.

Las modificaciones obtenidas, en el Presupuesto de Tesorería, sirven de base a la revisión del Presupuesto Financiero.

Los valores reales, operación por operación, obtenidos en el Presupuesto de Tesorería, mensualmente, agregados por códigos presupuestarios, se exportan al Presupuesto Financiero anual, que permitirá analizar las desviaciones mensuales que se han producido en este, y qué incidencia futura pueden tener estas desviaciones.