

## **OPTIMIZACIÓN DE LA TESORERÍA MUNICIPAL: ESTRATEGIAS PARA MEJORAR Y REDUCIR INEFICIENCIAS.**

María Victoria JIMÉNEZ NAVARRO

*Jefa de Servicio de Recaudación del Ayuntamiento de Málaga*

*Trabajo de evaluación presentado para obtener el certificado de aprovechamiento del Curso de estudios avanzados: Tesorería y Recaudación en las Entidades Locales (IV Edición). CEMCI*

### **SUMARIO:**

#### **Introducción**

- 1. Capital Humano**
  - 1.1 Transferencia del conocimiento.
  - 1.2. Formación de los empleados.
  - 1.3. Motivación del personal.
- 2. Organización del trabajo**
  - 2.1. Metodología Lean
  - 2.2. Mejora continua (Kaizen)
  - 2.3. Ciencias del comportamiento
- 3. Transformación digital**
  - 3.1. Inteligencia artificial
  - 3.2. Robotización
  - 3.3. Explotación de datos
- 4. Visión práctica**
- 5. Conclusiones**
- 6. Bibliografía**
- 7. Legislación**

### **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo pretende ofrecer una mirada novedosa de la gestión de la Tesorería desde un punto de vista práctico y alejado de un carácter exclusivamente teórico, con objeto de proponer soluciones a los problemas que se plantean actualmente

en ella. De igual forma, se busca establecer mecanismos que permitan mejorar e incorporar nuevas herramientas que supongan eliminar las posibles ineficiencias o mejorar la organización del trabajo de la Tesorería.

La finalidad es dejar de ser un simple tramitador de pagos o recaudador para convertirse en un centro de gestión proactiva y de análisis estratégico. Mediante la adopción de medidas organizativas y de mejora de procesos, se busca incrementar la eficiencia de la gestión económica, optimizando indicadores como el Periodo Medio de Pago a Proveedores o la morosidad.

Para ello, esta exposición se abordará desde tres pilares que se consideran fundamentales en cualquier área o departamento organizativo: en primer lugar, el capital humano o personal, como elemento esencial de toda organización, entendido como un equipo integrado y coordinado; en segundo lugar, la organización del trabajo, incorporando mecanismos que permitan la eliminación de duplicidades y una adecuada coordinación entre las distintas tareas; y, por último, la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas para la transformación digital, aprovechando los avances existentes dentro de los límites que permite la normativa vigente.

Comenzando por el primero de los puntos, el factor humano se constituye como un elemento esencial tanto para la consecución de los objetivos del trabajo como para garantizar el éxito en la implantación de las medidas propuestas.

## 1. CAPITAL HUMANO

El capital humano constituye un factor esencial y el eje central de todas las actuaciones a desarrollar, dado que el éxito en la implantación de medidas estratégicas orientadas a la optimización de la Tesorería depende, en gran medida, de la implicación y colaboración de todo el equipo.

En este campo se debe hacer frente a una serie de retos, como es el relevo generacional de la plantilla y la consiguiente transferencia del conocimiento, la formación del personal y la motivación del mismo.

### ***Transferencia del conocimiento.***

Actualmente, la Administración Pública en general, y la Tesorería en particular, debe hacer frente a una problemática relevante como es el envejecimiento de la plantilla y el consiguiente riesgo de pérdida de conocimiento clave.

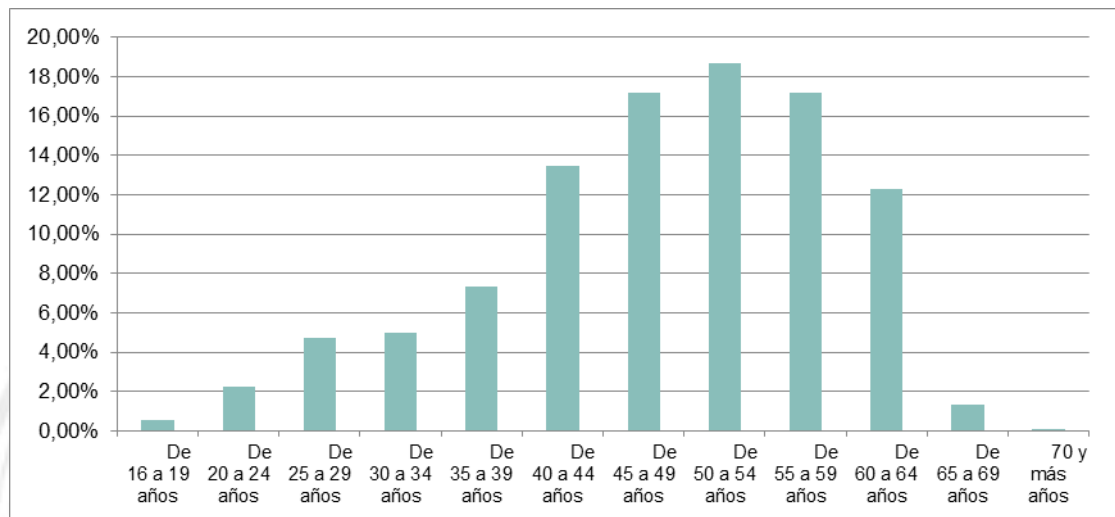
La plantilla de la Administración Pública cuenta con más del 50 % de su personal con una edad superior a los 50 años, de acuerdo con el “*Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2025 y proyección futura a 2035*” elaborado por el Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, que si bien analiza exclusivamente la Administración General del Estado, son datos extrapolables al ámbito local.

Ciñéndonos a este último, se puede observar una similitud en el envejecimiento de la plantilla, de conformidad con los datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística para el ejercicio 2023:

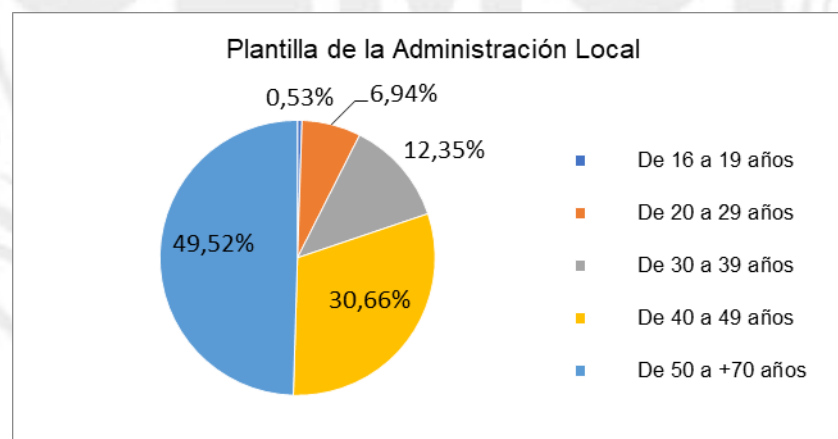
| Administración  | Local |        |
|-----------------|-------|--------|
| Año             | 2023  |        |
| Total           | 699,9 | 100%   |
| De 16 a 19 años | 3,7   | 0,53%  |
| De 20 a 24 años | 15,5  | 2,21%  |
| De 25 a 29 años | 33,0  | 4,71%  |
| De 30 a 34 años | 35,0  | 5,00%  |
| De 35 a 39 años | 51,4  | 7,34%  |
| De 40 a 44 años | 94,3  | 13,47% |
| De 45 a 49 años | 120,3 | 17,19% |
| De 50 a 54 años | 130,7 | 18,67% |
| De 55 a 59 años | 120,1 | 17,16% |
| De 60 a 64 años | 85,9  | 12,27% |
| De 65 a 69 años | 9,2   | 1,31%  |
| 70 y más años   | 0,6   | 0,09%  |

\*Datos expresados en miles de personas

En el siguiente gráfico, se aprecia como las franjas centrales que abordan desde los 45 a los 70 años o más, se configuran como la gran parte de la plantilla de la administración local.



Con el fin de facilitar una mejor visualización de lo expuesto, se presenta el siguiente gráfico en el que se observa como casi el 50% de los efectivos supera los 50 años de edad.



Ante este escenario, se plantea la necesidad de adoptar medidas que eviten la pérdida de conocimiento, mediante la implementación de acciones de diversa índole.

En primer lugar, resulta esencial preservar dicho conocimiento no solo por su valor teórico sino por la propia experiencia acumulada a lo largo de los años de servicio de este personal.

Como medida inicial y de fácil ejecución, se podría optar por la elaboración de una guía de procesos que recogiese el conocimiento del personal próximo a la jubilación. Esta guía debería detallar de manera exhaustiva las actuaciones a realizar, integrando tanto los aspectos teóricos como los procedimientos operativos necesarios para facilitar su correcta ejecución.

Complementariamente, se sugieren programas de mentorías para facilitar el relevo generacional. El objetivo es que el personal experimentado traslade su conocimiento de forma presencial, utilizando la guía como base para asegurar una comprensión profunda de estas tareas.

Con estas medidas, se pretende garantizar la transferencia del conocimiento y brindar la oportunidad de una formación continua que permita incrementar los conocimientos al nuevo personal.

### ***1.2. Formación de los empleados.***

Otro aspecto a considerar es la formación de los empleados públicos. El artículo 14.g) del Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público (TREBEP), recoge como derecho individual de los empleados públicos el derecho a la formación continua y a la actualización permanente de sus conocimientos y capacidades profesionales.

La formación constituye un elemento esencial para cualquier organización. Al invertir en formación, no solo se mejora en conocimientos técnicos, sino que fomenta una cultura innovadora y de adaptación a los cambios emergentes. Un personal formado es capaz de optimizar procesos, reducir errores y ofrecer un servicio de mayor calidad.

Para que la formación en la administración pública sea verdaderamente efectiva, no basta con el dominio de las leyes y reglamentos (formación teórica); es imperativo integrar dos pilares prácticos que transformen el desempeño diario: el dominio de las herramientas técnicas y el desarrollo de habilidades humanas.

- a. El uso de herramientas técnicas

La eficiencia real se logra no solo a través de los conocimientos teóricos, sino cuando el personal domina las herramientas digitales que utiliza diariamente.

La formación técnica en el software específico de gestión, ya sea programa contable, de recaudación, bases de datos, hojas de cálculo o plataformas de administración electrónica permite que las tareas recurrentes se agilicen.

**b. Aptitudes blandas.**

Las llamadas aptitudes blandas son el componente que humaniza la administración. Su importancia actúa en un doble sentido:

- Hacia el exterior (Atención al Ciudadano): La empatía, la escucha activa y la capacidad de comunicación clara son esenciales para que el ciudadano se sienta comprendido y ayudado, especialmente en situaciones de vulnerabilidad o ante trámites complejos.
- Hacia el interior (Clima Organizacional): Dentro de la propia institución, habilidades como el trabajo en equipo o la resolución de conflictos facilitan una coordinación fluida entre áreas o departamentos. Un equipo administrativo que sabe comunicarse internamente evita duplicidades y cuellos de botella.

### **1.3. Motivación del personal.**

Otra cuestión de vital importancia es la motivación de los empleados. La motivación laboral supone un factor determinante para mejorar la productividad en el trabajo. Si bien se trata de un aspecto complejo de alcanzar, ello no impide la adopción de acciones orientadas a su consecución. Entre ellas se encuentran la ya mencionada formación, el respeto laboral, el refuerzo positivo, garantizar la autonomía del empleado o realizar actividades de *team building*, ayudando a mejorar el ambiente laboral y fomentando las relaciones entre compañeros, reforzando así el sentido de pertenencia a la organización.

Todo esto tendrá una repercusión significativa que se verá reflejada directamente en la organización, tanto en su ámbito interno como externo, implicando un cambio sustancial en su funcionamiento diario y en la calidad de la prestación del servicio.

## 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

Tradicionalmente, la Tesorería ha sido la encargada de realizar las funciones atribuidas en el artículo 196 del Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales, en adelante, TRLHL, y que se han visto reforzadas con la aprobación del Real Decreto 128/2018, de 16 de marzo, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional (RFHN), en cuyo artículo 5 se indica:

*“1. La función de tesorería comprende:*

*a) La titularidad y dirección del órgano correspondiente de la Entidad Local.*

*b) El manejo y custodia de fondos, valores y efectos de la Entidad Local, de conformidad con lo establecido en las disposiciones legales vigentes y, en particular:*

*1.º La formación de los planes, calendarios y presupuestos de Tesorería, distribuyendo en el tiempo las disponibilidades dinerarias de la Entidad para la puntual satisfacción de sus obligaciones, atendiendo a las prioridades legalmente establecidas, conforme a los acuerdos adoptados por la Corporación, que incluirán información relativa a la previsión de pago a proveedores de forma que se garantice el cumplimiento del plazo máximo que fija la normativa sobre morosidad.*

*2.º La organización de la custodia de fondos, valores y efectos, de conformidad con las directrices señaladas por la Presidencia.*

*3.º La realización de los cobros y los pagos de conformidad con lo dispuesto en la normativa vigente, el Plan de Disposición de Fondos y las directrices señaladas por la Presidencia, autorizando junto con el ordenador de pagos y el interventor los pagos materiales contra las cuentas bancarias correspondientes.*

4.º La suscripción de las actas de arqueo.

c) La elaboración de los informes que determine la normativa sobre morosidad relativa al cumplimiento de los plazos previstos legalmente para el pago de las obligaciones de cada Entidad Local.

d) La dirección de los servicios de gestión financiera de la Entidad Local y la propuesta de concertación o modificación de operaciones de endeudamiento y su gestión de acuerdo con las directrices de los órganos competentes de la Corporación.

e) La elaboración y acreditación del periodo medio de pago a proveedores de la Entidad Local, otros datos estadísticos e indicadores de gestión que, en cumplimiento de la legislación sobre transparencia y de los objetivos de estabilidad presupuestaria, sostenibilidad financiera, gasto público y morosidad, deban ser suministrados a otras administraciones o publicados en la web u otros medios de comunicación de la Entidad, siempre que se refieran a funciones propias de la tesorería.

2. La función de gestión y recaudación comprende:

a) La jefatura de los servicios de gestión de ingresos y recaudación.

b) El impulso y dirección de los procedimientos de gestión y recaudación.

c) La autorización de los pliegos de cargo de valores que se entreguen a los recaudadores, agentes ejecutivos y jefes de unidades administrativas de recaudación, así como la entrega y recepción de valores a otros entes públicos colaboradores en la recaudación.

d) Dictar la providencia de apremio en los expedientes administrativos de este carácter y, en todo caso, resolver los recursos contra la misma y autorizar la subasta de bienes embargados.

e) La tramitación de los expedientes de responsabilidad que procedan en la gestión recaudatoria.”

Por tanto, la Tesorería se entiende como un órgano administrativo de gestión, al tener atribuidas funciones que tienen relevancia jurídica frente a terceros.

Desde un punto de vista organizativo, la Tesorería actual no solo debe ejecutar operaciones, sino actuar como un centro de decisión estratégica, estableciéndose diferentes metodologías que pueden ayudar a su consecución.

### **2.1. Metodología Lean**

La filosofía Lean aplicada en los años 70 en la cultura empresarial como palanca para mejorar la eficiencia y eliminar desperdicios puede resultar innovador o al menos generar un gran impacto en la Administración Pública, ayudando a optimizar los procesos de gestión en la organización, mediante la minimización de los recursos y convirtiéndolo en un proceso más eficiente. Sus principales objetivos son:

- Reducir desperdicios: Eliminar actividades que no agregan valor.
- Aumentar la eficiencia: Lograr más con menos recursos.
- Mejorar la calidad: Entregar servicios de alta calidad al ciudadano.
- Flexibilidad: Responder ágilmente a los cambios del entorno.

Como ejemplo de aplicación de esta metodología para la eliminación de desperdicios en el ámbito de la Tesorería Local, se podrían identificar diversos procesos susceptibles de optimización:

- Retrasos en las firmas para tramitar las transferencias bancarias. La demora en la autorización de las operaciones provoca retrasos en el pago a los beneficiarios o proveedores, generando un perjuicio directo para ellos y afectando al mismo tiempo indicadores como el Periodo Medio de Pago o la Morosidad.
- Duplicidad en las tareas a realizar por distintos empleados o incluso diferentes departamentos. En ocasiones, la falta de coordinación y comunicación interna provoca que determinados procesos o actividades se ejecuten por duplicado. Esta duplicidad genera un uso ineficiente de los recursos humanos y del tiempo laboral, además de poder derivar en inconsistencias en la información. La adopción de mecanismos de coordinación y sistemas de gestión integrados podría minimizar

estos solapamientos, optimizando la productividad y asegurando una mayor coherencia en el trabajo realizado.

- Defectos o errores en la carga de ficheros bancarios. Los errores que se producen durante la carga de los ficheros generan un trabajo adicional, ya que es necesario revisar cuidadosamente la información, identificar y detectar las incidencias ocasionadas, corregirlas y tramitar nuevamente las operaciones afectadas. Este proceso no solo incrementa la carga laboral del personal, sino que perjudica los pagos a los beneficiarios o proveedores al verse retrasados sus pagos.

## **2.2. Mejora continua (Kaizen)**

El concepto de Kaizen es una metodología basada en la mejora continua en la que no se necesitan cambios disruptivos y costosos para optimizar la organización, sino pequeñas mejoras constantes impulsadas por el propio personal y que suponen grandes transformaciones a largo plazo.

El ciclo de mejora continua está formado por las siguientes fases:

1. Planificar: Consiste en identificar un problema o una posible mejora y establecer medidas para conseguir los objetivos fijados.
2. Hacer: implementar los planes de acción y ejecutar las medidas previamente adoptadas.
3. Verificar: medir y evaluar los resultados obtenidos de la implementación de los planes de acción.
4. Actuar: en esta fase se toman las medidas necesarias para asegurar una efectiva mejora continua, incluyendo medidas correctivas si no se ha cumplido con los objetivos fijados y establecer nuevas medidas para su corrección.



Como ejemplo de mejora continua en la Tesorería Municipal se plantea la creación de manuales y guías, mencionadas al comienzo del presente trabajo, asegurando que el conocimiento no sea propiedad de una sola persona y evitando silos de conocimiento.

Este documento deberá concebirse como un instrumento dinámico, sujeto a revisión continua por parte del personal, garantizando así su permanente actualización.

### **2.3. Ciencias del comportamiento**

Las ciencias del comportamiento son un conjunto de disciplinas que centran su atención en la conducta humana en la medida en que influye y es influida por las actitudes, el comportamiento y la necesidad de otras personas.

La aplicación de las ciencias del comportamiento aporta importantes beneficios en el entorno laboral, ya que el conocimiento del comportamiento de los empleados permite una toma de decisiones más adecuada y eficaz, así como la identificación y reducción de las resistencias al cambio que habitualmente se producen. Asimismo, contribuye a incrementar el bienestar de los empleados y a promover soluciones ajustadas al contexto organizativo en el que desarrollan su actividad.

Este enfoque está relacionado con las técnicas de management 3.0, en las que el éxito de la organización se basa en el compromiso de las personas que las integran,

priorizando su bienestar y desarrollo profesional. Por este motivo, resulta fundamental conocer y analizar las conductas del equipo de trabajo.

Todas estas metodologías, aun cuando no resultan novedosas en el ámbito privado, presentan un carácter innovador en el ámbito público, tradicionalmente condicionado por la rigidez de los procedimientos administrativos y por la resistencia al cambio inherente a los modelos organizativos existentes.

No obstante, su aplicación puede constituir una herramienta de utilidad, incluso cuando se circunscribe a ámbitos o actuaciones concretas, en la medida en que permite avanzar en la superación de dichas resistencias y alcanzar las mejoras expuestas a lo largo del presente apartado.

### 3. TRANSFORMACIÓN DIGITAL

En la actualidad, resulta difícil concebir el funcionamiento de la sociedad sin la transformación digital derivada de los continuos avances tecnológicos, los cuales han impactado de manera transversal en todos los ámbitos de la actividad humana, tanto en el plano económico y social como en el organizativo e institucional.

La digitalización ha modificado la forma en que las personas se relacionan, acceden a la información y toman decisiones, configurándose como un elemento esencial para el desarrollo y la modernización de las organizaciones.

Este contexto exige una necesaria adaptación de las administraciones públicas a dichos cambios, no solo para dar respuesta a las nuevas demandas de la ciudadanía, sino para mejorar su propia eficiencia interna.

En línea con lo anterior, el artículo 41 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, establece que:

*“1. Se entiende por actuación administrativa automatizada, cualquier acto o actuación realizada íntegramente a través de medios electrónicos por una Administración Pública en el marco de un procedimiento administrativo y en la que no haya intervenido de forma directa un empleado público.*

*2. En caso de actuación administrativa automatizada deberá establecerse previamente el órgano u órganos competentes, según los casos, para la definición de las especificaciones, programación, mantenimiento, supervisión y control de calidad y, en su caso, auditoría del sistema de información y de su código fuente. Asimismo, se indicará el órgano que debe ser considerado responsable a efectos de impugnación.”*

El uso adecuado de las herramientas digitales permite optimizar los procesos administrativos, agilizar la tramitación, incrementar la transparencia y reforzar la calidad de los servicios públicos, contribuyendo así a una gestión más eficaz y moderna.

Existen diversas herramientas que pueden suponer una auténtica revolución, destacando:

### **3.1. Inteligencia artificial**

La Inteligencia Artificial (IA) se define como un conjunto de tecnologías que permite a los procesadores aprender, razonar y realizar una variedad de tareas avanzadas de formas que antes requerían inteligencia humana, como comprender el lenguaje, analizar datos y hasta proporcionar sugerencias útiles.

Abarca muchas disciplinas diferentes, como la informática, el análisis de datos y las estadísticas, la ingeniería de hardware y software, la lingüística, la neurociencia y hasta la filosofía y la psicología.

Las aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito de la Administración son numerosas y de gran alcance, como ejemplo de ella, se enumeran:

- Asistente para la redacción de resoluciones. El personal podría introducir los elementos clave, y la IA generaría un texto estructurado conforme a la normativa vigente, lo que permitiría optimizar el tiempo destinado a la redacción.
- Clasificación automática de correos electrónicos. En este caso, la IA, en función del contenido del correo, identificaría y clasificaría la materia a la que hace referencia, asignándola directamente al empleado encargado de dicha tarea, lo que permitiría reducir los tiempos de respuesta.

- Asistente virtual con lenguaje coloquial. Un chatbot mediante el cual el ciudadano pudiera formular cualquier consulta utilizando un lenguaje natural, y el asistente le orientaría en la resolución de la misma, lo que permitiría ahorrar tiempo tanto al personal como al usuario.

### 3.2. Robotización

La robotización de procesos, también conocida como RPA, es un proceso de automatización mediante el uso de software especializado para crear robots o máquinas programables con objeto de realizar tareas repetitivas y manuales en sistemas informáticos.

La implementación de estas herramientas conlleva múltiples beneficios operativos y estratégicos. Entre ellos, destaca el incremento de la eficiencia en los procesos administrativos, al permitir la ejecución de tareas de manera continua, más allá del horario laboral convencional.

Asimismo, se observa una reducción significativa de errores, lo que repercute directamente en la mejora de la calidad del servicio y en la fiabilidad de la información gestionada.

Por otro lado, se generan ahorros sustanciales al liberar al personal de actividades rutinarias o de bajo valor, posibilitando su dedicación a funciones que aporten un mayor valor añadido.

Entre las aplicaciones que podrían implementarse en la Tesorería, cabe destacar las siguientes

- Validación de registros contables. La automatización de la validación de registros contables permitiría al personal de Tesorería verificar de manera sistemática la consistencia, exactitud y coherencia de todas las anotaciones contables realizadas. Mediante sistemas automatizados o soluciones de IA, se podrían identificar partidas duplicadas, errores de imputación, discrepancias entre cuentas y movimientos no registrados, así como cualquier desviación respecto a la normativa contable vigente.

- Robotización de documentos contables: En el Área de Contabilidad se podrían realizar numerosas acciones en este sentido, permitiendo establecer una cadena de montaje digital en el que los documentos contables se realizaran de forma automática previa introducción de los parámetros necesarios para su correcta ejecución.
- Robotización de actas de arqueos y conciliación: Mediante la descarga automática de los movimientos bancarios y su vinculación con los datos contables proporcionados por el programa de contabilidad, la IA o los sistemas automatizados podrían generar las actas de arqueos y conciliaciones de forma semiautomatizada.

### **3.3. Explotación de datos**

En este ámbito se pueden identificar dos conceptos básicos que se encuentran inmersos bajo el paraguas de la explotación de datos de carácter masivo, como son el Big Data y el Cuadro de Mandos Integral.

El Big Data se define como el conjunto de datos de gran volumen generados en un periodo corto de tiempo que no pueden ser gestionados y analizados fácilmente con las herramientas tradicionales.

Estos datos se suelen caracterizar por el volumen, la velocidad, la variedad, veracidad y valor.

- Volumen, en cuanto que trabajan con una cantidad de datos muy elevado.
- Velocidad, permitiendo que se generen y procesen los datos muy rápido, de manera que haciéndolo con los mecanismos tradicionales esto supondría días de trabajo.
- Variedad, pudiendo ser alimentado por numerosas fuentes.
- Veracidad, entendiendo que los datos son de calidad y reales.
- Valor, la utilidad que se puede obtener de los mismos pudiendo llegar a ser claves para la toma de decisiones.

Por su parte, el Cuadro de Mandos Integral constituye una herramienta de gestión y visualización que utiliza los datos ya procesados, permitiendo obtener a través de métricas resultados que faciliten la toma de decisión.

La aplicación de técnicas de Big Data en la Tesorería municipal permitiría procesar de manera sistemática grandes volúmenes de información. Por ejemplo, mediante el análisis automatizado de los movimientos bancarios, se podrían identificar patrones de pago, anticipar ingresos recurrentes y detectar retrasos o irregularidades en los cobros, facilitando la planificación de la liquidez y la toma de decisiones sobre la gestión de recursos.

En el campo de la recaudación, la información derivada de los procesos de cobro de impuestos, tasas y otros tributos municipales podría integrarse en un Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado al ámbito de la Tesorería.

Esto permitiría supervisar de manera visual y continua indicadores clave, como los ingresos por tipo de tributo, el grado de cumplimiento de los plazos de pago, la eficiencia en la gestión de cobros y la identificación de incidencias recurrentes.

En conclusión, la integración de Big Data y un Cuadro de Mando Integral (CMI) resultaría especialmente útil en la Tesorería, al convertir la información generada por los procesos internos en conocimiento valioso para la gestión.

#### 4. VISION PRÁCTICA

A lo largo de este trabajo se ha desarrollado un marco teórico en torno a los tres pilares considerados necesarios para la implantación de estrategias orientadas a la mejora y eliminación de ineficiencias, acompañado de ejemplos que permitieran una mejor comprensión de los conceptos expuestos.

No obstante, se pretende abordar la materia desde una perspectiva más práctica, proponiendo medidas de aplicación real en las que se identifiquen actuaciones y mejoras susceptibles de alcanzarse sin necesidad de disponer de grandes recursos.

Entre estas medidas se pueden identificar acciones de diversa índole, centradas principalmente en la digitalización de los procesos para optimizar la eficiencia y la seguridad; en el personal como núcleo de la actividad, fomentando su participación, motivación y formación mediante encuestas y mecanismos de *feedback*; y en el usuario,

con el objetivo de mejorar la calidad del servicio y garantizar una experiencia más ágil, transparente y satisfactoria.

a. Robotización de facturas

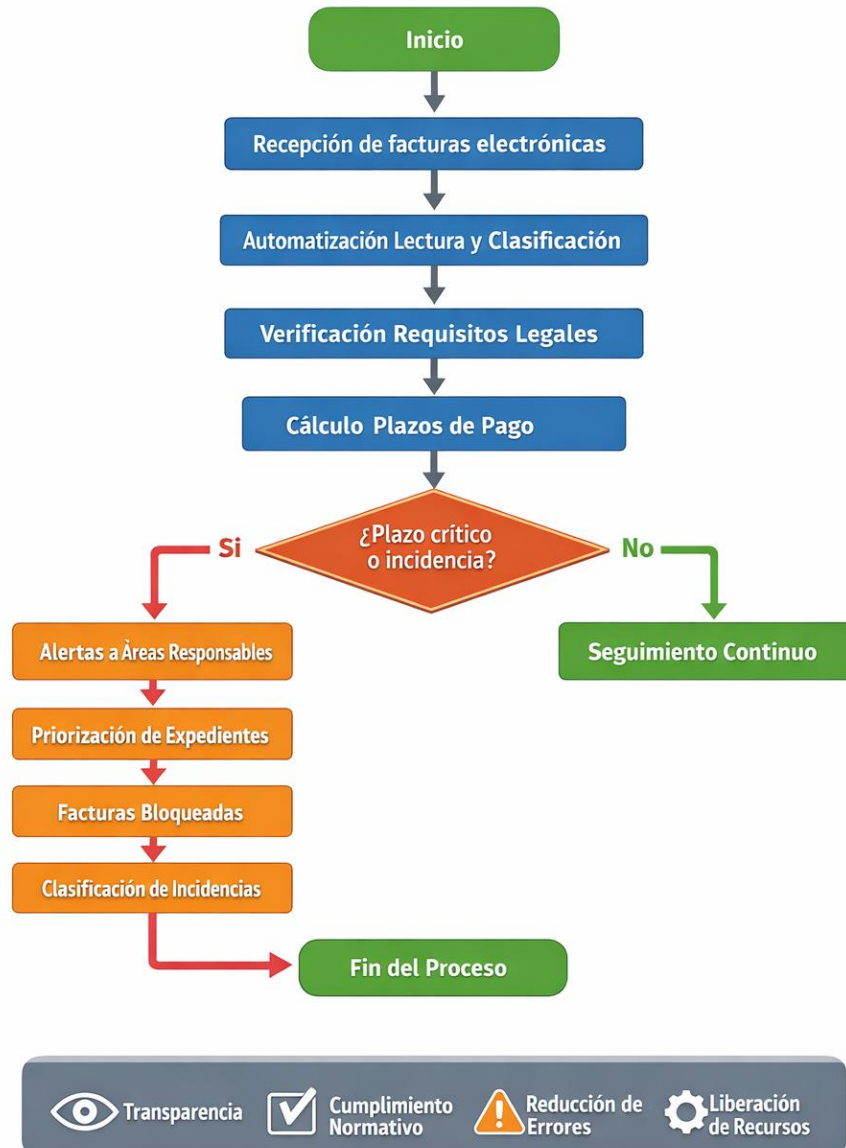
Una medida a adoptar para mejorar el Periodo Medio de Pagos a Proveedores y Morosidad podría ser la automatización o robotización de las facturas. Esta robotización eliminaría trámites manuales y repetitivos, errores en facturas o sobrecargas del personal en momentos puntuales.

Este proceso se iniciaría mediante la automatización de la lectura y clasificación de facturas electrónicas, verificando de manera automática todos los elementos esenciales que deben contener y asegurando el cumplimiento de la normativa vigente.

En este procedimiento de robotización se podría incorporar un cálculo automático de los plazos legales de pago, de manera que se enviasen alertas a las áreas responsables según el estado de la factura (Áreas gestoras, Intervención o Tesorería), priorizando automáticamente los expedientes que requiriesen atención inmediata para asegurar el cumplimiento de los plazos establecidos.

Este sistema permitiría identificar fácilmente las facturas bloqueadas, e incluso clasificar las incidencias por las que se han podido producir los incumplimiento de los plazos.

Las principales ventajas que ofrecería esta actuación sería el incremento de la transparencia, la trazabilidad de las facturas, la mejora del cumplimiento de la normativa de morosidad y una liberación de recursos personales para realizar tareas de mayor valor añadido.



#### b. Verificación de titularidad de cuentas.

Las Tesorerías suelen contar con bases de datos que registran los datos de las cuentas bancarias de los beneficiarios, los cuales se actualizan regularmente a partir de la información facilitada por los propios interesados.

En este caso, no se trata de una propuesta o hipótesis, sino de una obligación normativa derivada del Reglamento (UE) 2024/886. Este reglamento establece la obligatoriedad de que los proveedores de servicios de pago (PSP) faciliten, de manera

gratuita, un mecanismo que permita verificar la titularidad de la cuenta bancaria antes de que el ordenante autorice el pago, asegurando con ello la correcta identificación del beneficiario y el cumplimiento de los requisitos legales aplicables.

La problemática de este sistema radica en la falta de uniformidad de los registros de las diferentes entidades bancarias. Las variaciones en abreviaturas, signos ortográficos y estructuras de apellidos entre entidades pueden generar coincidencias parciales o incluso no coincidencias, dificultando la validación automática de la titularidad.

En España, existe un sistema que permite a las entidades validar la titularidad de forma fidedigna y en tiempo real mediante el uso del NIF, pero a diferencia de lo anterior, este servicio no es gratuito.

La verificación de la titularidad de cuenta proporcionada por los PSP, en el marco normativo de la UE, representa una oportunidad estratégica para las Tesorerías. No solo garantiza un incremento significativo en la seguridad de los pagos ejecutados, sino que también permite llevar a cabo una depuración y actualización exhaustiva de las bases de datos de terceros.

Por tanto, a pesar de las dificultades que plantea, esta novedad jurídica y herramienta tecnológica representa una mejora sustancial para la gestión de la Tesorería, fortaleciendo la seguridad, la eficiencia y el control en la ejecución de los pagos, y consolidándose como un instrumento estratégico capaz de impulsar de manera sostenida la modernización de la Tesorería.

#### c. Sello de órgano.

El sello de órgano (o sello electrónico) es un sistema de identificación y firma electrónica que permite a las Administraciones Públicas realizar actuaciones administrativas automatizadas, de conformidad con lo preceptuado en el artículo 42.a) de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

Su uso en el ámbito local se ha consolidado gracias a que el Reglamento de Funcionarios de Administración Local con Habilitación de Carácter Nacional (RFHN)

confiere expresamente la naturaleza de órgano a los puestos reservados a estos funcionarios, como la Tesorería. Esta habilitación legal, recogida específicamente en la Disposición Adicional octava del RFHN, permite el ejercicio de funciones en soporte electrónico con plena validez jurídica.

Esta modalidad comporta múltiples ventajas, destacando especialmente la posibilidad de tramitar documentos de manera **ininterrumpida**, eliminando la necesidad de que el/la Tesorero/a suscriba manualmente las operaciones rutinarias y repetitivas.

Asimismo, garantiza que los documentos emitidos sean inalterables y auténticos, ya que la identificación digital del órgano es fidedigna y verificable por terceros.

El sello de órgano puede emplearse para diferentes propósitos:

- Recaudación: Para la firma automática de cartas de pago y talones de cargo en los sistemas de gestión.
- Gestión de avales electrónicos: Para expedir y firmar automáticamente los documentos de cancelación o devolución de garantías tras una resolución de cancelación.
- Certificados Tributarios: Automatizando la expedición de certificados de estar al corriente de las obligaciones tributarias locales.

d. Encuestas de valoración (*feedback*)

Con objeto de mejorar la calidad del servicio mediante la implementación de la mejora continua, se precisa tener conocimiento de la experiencia del usuario y el clima organizacional.

Un instrumento básico para ello son las encuestas de valoración del servicio, tanto interna como externa, cuya finalidad es tener una visión global de la Tesorería. Las encuestas externas se realizarían a los usuarios para conocer la calidad del servicio ofrecido, así como los posibles aspectos a mejorar.

Esto se podría llevar a cabo mediante encuestas en formato papel para los trámites realizados presencialmente, o bien de forma electrónica. En los procedimientos telemáticos, la

encuesta se integraría como paso final tras completar el trámite en la sede electrónica, asegurando así una valoración inmediata de la experiencia del usuario.

En este caso se optaría por encuestas cerradas, es decir, el usuario elegiría entre opciones predeterminadas, permitiendo así que los datos obtenidos sean cuantificables, comparables y rápidos, lo que implicaría una mayor tasa de respuesta.

Para las encuestas internas, se optaría por el anonimato de los participantes con el fin de fomentar la sinceridad en las respuestas. Este sistema permite realizar un diagnóstico preciso del clima laboral.

Como palanca complementaria a las encuestas internas, se podría plantear la realización de sesiones “one to one” consistentes en reuniones periódicas entre un responsable o la persona designada a tal efecto con el resto del personal del área, con un formato abierto destinado a conocer el estado de ánimo de los empleados, identificar los desafíos a los que se enfrentan y recoger sus propuestas de mejora.

El liderazgo de los/as responsables resulta esencial para generar un clima de confianza, de modo que los trabajadores se sientan libres de acudir a ellos tanto para resolver conflictos como para recibir apoyo en sus funciones.

Con todas estas medidas se podría hacer un análisis DAFO, en el que identificar las debilidades y fortalezas tanto del trabajo como del equipo, permitiendo mejorar en aquellos ámbitos en los que no se hubieran obtenido resultados tan favorables.

| MEDIDAS                                                                                                                         | BENEFICIOS                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <p>Robotización de facturas</p>               |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora PMP y morosidad</li> <li>• Mayor transparencia</li> </ul>                    |
|  <p>Verificación de titularidad de cuentas</p> |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor seguridad en los pagos</li> <li>• Reducción de errores</li> </ul>             |
|  <p>Sello de órgano</p>                        |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor eficiencia</li> <li>• Autenticidad e integridad</li> </ul>                    |
|  <p>Encuestas (Feedback)</p>                   |  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora en la calidad del servicio</li> <li>• Mejora del ambiente laboral</li> </ul> |

## 5. CONCLUSIONES

Con este estudio se ha pretendido realizar una exposición de carácter eminentemente práctico, con el fin de favorecer su posible aplicación efectiva en el ámbito de la Tesorería Local.

El establecimiento de las medidas propuestas aspira a profundizar en la concepción de una Tesorería Local moderna, eficiente y plenamente adaptada a las exigencias y necesidades actuales.

No obstante, la implementación de estas iniciativas implica afrontar diversos retos. Entre ellos, destaca, por un lado, la resistencia al cambio inherente a cualquier proceso de transformación organizativa, especialmente en entornos administrativos caracterizados por estructuras consolidadas, rutinas profundamente arraigadas y una elevada carga procedimental.

Dicha resistencia puede manifestarse tanto a nivel individual como colectivo, en forma de reticencias a la modificación de hábitos de trabajo, incertidumbre ante la adopción de nuevos métodos o desconfianza respecto a la eficacia de las herramientas propuestas, lo que exige un adecuado acompañamiento, formación y liderazgo en el proceso de implantación.

Por otro lado, resulta imprescindible garantizar la plena compatibilidad de estas iniciativas con la normativa vigente. Esta circunstancia adquiere especial relevancia en el ámbito de la Administración, dado que el marco normativo aplicable puede, en determinadas ocasiones, limitar o condicionar la adopción de nuevos procedimientos, herramientas y enfoques de gestión.

Esto implica la necesidad de alcanzar un equilibrio entre la innovación organizativa y tecnológica y el estricto cumplimiento legal, asegurando que cualquier avance se produzca dentro de los márgenes establecidos por el ordenamiento jurídico.

Tal y como se ha venido indicando a lo largo de este texto, en el epicentro de todas las medidas propuestas se sitúa el factor humano, dado que el equipo que integra una organización constituye el elemento esencial sobre el que se articulan y vertebran todas las actuaciones a desarrollar.

La implicación, capacitación y compromiso de las personas resultan determinantes para el éxito de cualquier proceso de mejora o transformación, donde la coordinación, la responsabilidad y el conocimiento del personal adquieren una relevancia fundamental.

En este contexto, y tal y como se ha señalado anteriormente, la puesta en práctica de las medidas indicadas no supone, en términos generales, un elevado coste económico. No obstante, sí requiere la asignación de determinados recursos, fundamentalmente de carácter humano, organizativo y formativo, indispensables para garantizar una correcta implantación y consolidación de los cambios.

Finalmente, conviene destacar que este artículo no persigue plantear un modelo ambicioso ni excesivamente exigente en términos de recursos o de alcance, sino proponer una serie de actuaciones realistas y asumibles, orientadas a la adopción de pequeños avances progresivos.

Estos pasos, implementados de manera gradual y sostenida en el tiempo, pueden desembocar en un proceso de mejora continua que contribuya a reforzar el papel de la Tesorería Local, dotándola de una mayor relevancia dentro de la organización y

consolidándola como un área estratégica en la gestión económica y financiera de la entidad.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

### Informes y Documentos Oficiales

MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA. 2025. *Estudio sobre el envejecimiento de las plantillas en la Administración General del Estado 2025 y proyección futura a 2035* [en línea]. Disponible en: [https://digital.gob.es/.../Estudio2025\(Acc\).pdf](https://digital.gob.es/.../Estudio2025(Acc).pdf)

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE). s.f. *Encuesta de Población Activa (EPA). Tabla 4861* [en línea]. Disponible en: <https://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=4861&L=0>

APD. s.f. *Metodología Lean: ¿qué es y cuáles son sus principios?* [en línea]. Asociación para el Progreso de la Dirección. Disponible en: <https://www.apd.es/metodologia-lean-que-es/>

DERECHO LOCAL. s.f. *Aplicaciones prácticas de la Inteligencia Artificial en los Ayuntamientos* [en línea]. Disponible en: <https://derecholocal.es/opinion/aplicaciones-practicas-de-la-inteligencia-artificial-en-los-ayuntamientos>

G3M. s.f. *Principios Lean* [en línea]. Disponible en: <https://g3m.es/blog/principios-lean/>

GOOGLE CLOUD. s.f. *¿Qué es la inteligencia artificial?* [en línea]. Disponible en: <https://cloud.google.com/learn/what-is-artificial-intelligence?hl=es-419>

MIOTI TECH & BUSINESS SCHOOL. s.f. *Management 3.0: fomenta la motivación, el compromiso y la innovación* [en línea]. Disponible en: <https://miot.es/es/blog-management-3-0>

PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA. s.f. *¿Qué es la Inteligencia Artificial?* [en línea]. Gobierno de España. Disponible en: <https://planderrecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr>

WIKIPEDIA. s.f. *Ciencias de la conducta* [en línea]. Disponible en: [https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias\\_de\\_la\\_conducta](https://es.wikipedia.org/wiki/Ciencias_de_la_conducta)

*Unidades didácticas del curso de estudios avanzados: Tesorería y Recaudación en las entidades locales. s.f. Material didáctico no publicado.*

## Legislación

Ley 7/1985, de 2 de abril, Reguladora de las Bases del Régimen Local. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 80, de 3 de abril de 1985.

Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 59, de 9 de marzo de 2004.

Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 261, de 31 de octubre de 2015.

Ley 39/2015, de 1 de octubre, del Procedimiento Administrativo Común de las Administraciones Públicas. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 236, de 2 de octubre de 2015.

Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 236, de 2 de octubre de 2015.

Real Decreto 128/2018, de 16 de marzo, por el que se regula el régimen jurídico de los funcionarios de Administración Local con habilitación de carácter nacional. *Boletín Oficial del Estado*, 66, de 17 de marzo de 2018.

Reglamento (UE) 2024/886 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de marzo de 2024, por el que se modifican los Reglamentos (UE) nº 260/2012 y (UE) 2021/1230 y las Directivas 98/26/CE y (UE) 2015/2366 en lo que respecta a las transferencias inmediatas en euros. *Diario Oficial de la Unión Europea*, 2024.