

Plata-Díaz, A.; Pérez-López, G. & Zafra-Gómez, J. (2012). Principales tendencias en la evaluación de la condición financiera municipal y el efecto crisis management. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 60, 165-178.

Principales tendencias en la evaluación de la condición financiera municipal y el efecto *crisis management*

Ana Plata-Díaz

Becaria de Investigación. Universidad de Granada
amplata@ugr.es

Gemma Pérez-López

Profesora Contratada. Universidad de Granada
gemmapl@ugr.es

José L. Zafra-Gómez

Profesor Titular. Universidad de Granada
jlzafra@ugr.es

Principales tendencias en la evaluación de la condición financiera municipal y el efecto crisis management

Resumen: Durante las últimas décadas numerosos trabajos de investigación han intentado, a través de diversas aproximaciones, definir y obtener diferentes mecanismos para evaluar la condición financiera de las entidades públicas. En este trabajo pretendemos realizar un análisis de los principales elementos que se han utilizado para el análisis de la información contable y financiera pública, haciendo especial énfasis en el ámbito local, para posteriormente introducir un elemento que condiciona el análisis y que ha aparecido en la literatura reciente, el cual debe de considerarse a la hora de emprender cualquier tipo de acción para la superación de la negativa situación financiera actual, nos referimos al concepto de crisis management.

Palabras clave: Condición financiera, crisis management, análisis de la información contable y financiera.

Major Trends in the Evaluation of Municipal Financial Condition and the Crisis Management Effect

Abstract: In recent decades, numerous research papers have attempted, through several approaches, to define and to get different mechanisms to assess the financial condition of public entities. This study aims to analyze the main elements that have been used for the analysis of accounting and financial public information; it focuses particularly on the local level, and later it introduces an element that has appeared in recent literature: the crisis management. This concept should be considered when undertaking any kind of action to overcome the negative financial situation of these days.

Keywords: financial condition, crisis management, accounting and financial information analysis.

Les grandes tendances dans l'évaluation de la condition financière municipale et l'effet crisis management

Résumé: Dans les dernières décennies de nombreux travaux de recherche ont tenté, à travers diverses approches, de définir et d'obtenir différents mécanismes afin d'évaluer la condition financière des entités publiques. Cette étude vise à analyser les principaux éléments qui ont été utilisés pour l'analyse de l'information comptable et financière publique, en mettant l'accent sur le milieu local, pour introduire ensuite un élément qui conditionne l'analyse et qui est apparu récemment dans la littérature : on fait référence au concept de crisis management. Cette notion devra être considérée au moment d'entreprendre toute forme d'action afin de surmonter la négative situation financière actuelle.

Mots-clés: Condition financière, crisis management, analyse de l'information comptable et financière.

Principais tendências na avaliação da condição financeira municipal e o efeito crise management

Resumo: Durante as últimas décadas numerosos trabalhos de pesquisa têm tentado, através de várias aproximações, definir e obter diferentes mecanismos para avaliar a condição financeira das entidades públicas. Este trabalho tem como objetivo analisar os principais elementos que foram utilizados para a análise da informação contábil e financeira pública, com particular ênfase para o nível local, e posteriormente introduzir um elemento que determina a análise e que apareceu na literatura recente, o qual deve ser considerado quando se realizar qualquer tipo de ação para superar a atual situação financeira negativa, nos referimos ao conceito de crise management.

Palavras chave: Condição financeira, crise management, análise da informação contábil e financeira.

Principales tendencias en la evaluación de la condición financiera municipal y el efecto *crisis management*

Ana Plata-Díaz, Gemma Pérez-López y José L. Zafra-Gómez

Primera versión recibida mayo de 2012 – Versión final aceptada junio de 2012

I. Introducción

El objetivo principal de la información financiera es representar la situación económica y patrimonial de las entidades, de modo que, se facilite la toma de decisiones de los distintos *stakeholders*, tanto internos como externos. Concretamente, en el ámbito de la administración local, se pretende, además, facilitar el análisis e interpretación de la información financiera por parte de los ciudadanos, en aras de una mayor transparencia, así como favorecer la toma de decisiones a los diferentes individuos, agencias de *rating*, gerentes y comunidad en general. Por otro lado, es útil como instrumento para actuar con eficacia cuando la situación financiera fuese deficiente, mediante la adopción de políticas conducentes a la superación de problemas o como herramienta para recompensar las buenas situaciones financieras.

En este sentido, en las últimas décadas, la preocupación por la situación financiera de las entidades locales ha ido creciendo. Ya en los años setenta, con los problemas financieros sufridos por las ciudades de Cleveland y Nueva York, se puso de manifiesto el interés por conocer la salud y características financieras de las distintas administraciones públicas. Así pues, una de las principales líneas de investigación abordadas en la actualidad es la construcción y el desarrollo de indicadores capaces de medir cómo estas autoridades gestionan sus recursos y sus finanzas.

Estas situaciones han llevado a definir, y posteriormente, a desarrollar herramientas e instrumentos que permitan realizar un seguimiento y diagnóstico de la situación financiera municipal que posibilite la toma de decisiones encaminadas a la reducción de los costes y a la mejora de los niveles de eficiencia (Carmeli, 2003). Para ello, en primer lugar, es necesario definir los

diferentes conceptos utilizados en la literatura, así como los procedimientos y las metodologías utilizadas para su medición.

Tradicionalmente, cuando se han llevado a cabo estudios relacionados con la situación financiera de una entidad, se ha acudido al concepto de posición financiera, entendiendo este como la capacidad de la entidad para atender sus obligaciones con los recursos que tiene a su disposición (Lorig, 1941; Berne, 1992; Zafra-Gómez et al., 2006). El resultado de medir este concepto nos aporta información sobre la solvencia o la liquidez de la entidad, entendida como la capacidad de esta para atender sus obligaciones en el largo plazo, o en el corto plazo, respectivamente. Así pues, este análisis financiero intentará conocer cuáles son los riesgos financieros asociados a la actividad económica desarrollada por las autoridades locales, a través del análisis de la solvencia.

A diferencia de la situación financiera, el concepto de condición financiera pretende abarcar no únicamente esta faceta de la información económica-financiera, sino otros aspectos que influyen en el desarrollo de la prestación de servicios en los ayuntamientos, y que sin estar reflejados en el análisis de la posición financiera, condicionan la salud financiera de la entidad. No obstante, los términos de posición y condición financiera se han venido utilizando de forma poco diferenciada, a pesar de que el *Governmental Accounting Standards Board* (GASB) otorga un carácter más amplio al concepto de condición financiera (párrafo 34 del Concept Statement 1). Del mismo modo, en la literatura se han empleado diversos términos para referirse al concepto de condición financiera, tales como *fiscal crisis*, *fiscal stress*, *fiscal distress*, *fiscal emergency* o *financial condition* (Honadle, 2003). Así, el estado de Rhode Island usa el término “crisis”, Ohio el de “fiscal emergency”, Michigan y Pennsylvania el de “fiscal distress”.

En este contexto, el análisis de la condición financiera ha sido un tema ampliamente abordado en la literatura (Hendrick, 1989; Greenberg y Hillier, 1995; Groves et al., 2003; Hendrick, 2004; Kloha, et al., 2005a, 2005b; Zafra-Gómez et al., 2006; Wang et al., 2007; Zafra-Gómez et al., 2009a, 2009b, 2009c; Cohen et al., 2012). Así, el estudio de los determinantes de la condición financiera o *fiscal distress* ha sido llevado a cabo utilizando diversas perspectivas, proponiendo diferentes sistemas de medición y evaluación de la salud financiera de las entidades locales. Sin embargo, junto a todo lo anterior, en los últimos años ha surgido la necesidad de evaluar la condición financiera teniendo en cuenta los efectos que la actual crisis económica y financiera mundial tiene sobre la misma, en lo que se ha denominado efecto *crisis management*.

La revisión de las principales tendencias en la evaluación de la condición financiera de las entidades locales, así como los elementos que la definen y las herramientas utilizadas para su evaluación son los principales objetivos del presente trabajo, junto con la inclusión de los efectos y las implicaciones que

la *crisis management* tiene sobre este concepto. Para ello, el presente trabajo se estructura como sigue: en la segunda sección se realiza una revisión del concepto y determinantes de la condición financiera; en la tercera sección se pone de manifiesto la importancia que el concepto de *crisis management* y su relación con la condición financiera. En la última sección se señalan las principales conclusiones.

II. El análisis de la condición financiera: una perspectiva internacional

El concepto de la condición financiera no es una magnitud que puede ser observada directamente (Zafra-Gómez et al., 2006), y, por lo tanto, no existe un único método por el cual se pueda medir, como se desprende de las diversas propuestas que se han formulado al respecto. Asimismo, Wang et al. (2007) ponen de manifiesto que se trata de una magnitud tanto referida al corto como al largo plazo.

Una de las primeras aportaciones es la desarrollada por el GASB (1987), cuando se consideraba que la condición financiera es la habilidad de los gestores para proveer servicios a los ciudadanos que permitan atender las obligaciones presentes y futuras. El mismo organismo define este concepto a través de los cambios sufridos por los activos, sostenibilidad de los fondos o diferencias en las posiciones de tesorería (GASB, 1999).

Igualmente, otros autores relacionan la condición financiera con el análisis de la corriente de ingresos y gastos, y con los determinantes que caracterizan a las entidades para la adquisición de pasivos financieros, dentro de un determinado horizonte temporal y en un espacio o dimensión económica concreta y determinada (Copeland e Ingram, 1983; Berne, 1992; Clark, 1990, 1994).

A su vez, otros autores miden la condición financiera a través de distintos indicadores relacionados con la sostenibilidad, flexibilidad y vulnerabilidad (Greenberg y Hiller, 1995; CICA, 1997). Entendiéndose por sostenibilidad la capacidad que presenta la entidad para mantener, fomentar y preservar el bienestar social de sus ciudadanos a través de recursos que tiene a su disposición. Por flexibilidad, la facultad que tiene la entidad a la hora de responder a los nuevos cambios económicos y circunstancias financieras dentro de los límites de su capacidad fiscal; y por vulnerabilidad, el nivel de dependencia de una entidad respecto a la financiación recibida del exterior para el mantenimiento del gasto público. Así pues, Mercer y Gilbert (1996) consideran un total de diecisiete indicadores, relacionados con cinco dimensiones de la condición financiera: ingresos, gastos, impuestos, peso de la deuda y variables económicas. En su estudio obtienen que las dimensiones más relevantes para la determinación de la condición financiera, aplicando un

análisis factorial, son la condición fiscal, peso de la deuda e ingresos base. Esta misma técnica es empleada por Zafra-Gómez et al. (2006), quienes obtienen un índice que sintetiza tres dimensiones de la condición financiera de las entidades locales (sostenibilidad, independencia financiera y flexibilidad).

Por otro lado, un importante sector de la literatura pone de manifiesto la importancia que los factores exógenos tienen en el estudio de la condición financiera, esto es, la consideración de la demanda de servicios por parte de la ciudadanía (Borcherding y Deacon, 1972; Bergstrom y Godman, 1973; Carmeli y Cohen, 2001; Groves et al., 2003; Andrews, 2004).

En este sentido, Groves et al. (2003) señalan que la condición financiera puede medirse a través de cuatro magnitudes relacionadas con: la solvencia de tesorería, la solvencia presupuestaria, la solvencia a largo plazo y, finalmente, la solvencia del nivel de servicios. Por solvencia de tesorería se entiende que es la capacidad de la entidad para generar suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. La solvencia presupuestaria es su capacidad para movilizar suficientes ingresos presupuestarios, sin entrar en déficit. La solvencia a largo plazo se relaciona con la capacidad del gobierno para responder adecuadamente a todas sus obligaciones a largo plazo, mientras que la solvencia de nivel de servicio se define como la expresión de la capacidad de la entidad para proporcionar el nivel y la calidad de los servicios necesarios para el bienestar de la comunidad en cuestión.

Del mismo modo, Berne y Schramm (1986) señalan que para una correcta evaluación de la condición financiera se exige considerar una serie de magnitudes del entorno relacionadas con las necesidades y preferencias de la sociedad, condiciones locales que afectan a la prestación de servicios públicos, coste de factores productivos, recursos de la sociedad y políticas públicas que afecten a la entidad local. De esta forma, la condición financiera se convierte en una magnitud compleja, al incorporar factores financieros y no financieros tanto a corto como a largo plazo.

No obstante, la medición de las necesidades y demandas sociales se hace más complicada, de manera que se requiere el uso de variables proxy. Borcherding y Deacon (1972) y Bergstrom y Godman (1973), para medir la demanda de servicios públicos locales utilizan el modelo del votante mediano, en virtud del cual las decisiones políticas deben adoptarse respecto a las preferencias del votante mediano (Congleton, 2002). Esta persona decide el nivel de gasto requerido o necesario a través de su voto a favor de uno u otro candidato, optando por la oferta de una mayor eficiencia en los servicios prestados en comparación con los impuestos establecidos. Por su parte, Hoogenboezem (2004) estudia la relación entre los indicadores urbanos que describen las necesidades sociales y la condición económica de las ciudades y las finanzas de los gobiernos locales.

De otro lado, Berne y Scharamm (1986), consideran que la prestación de servicios depende de las necesidades y características socioeconómicas de la población y, por lo tanto, se refleja en la condición financiera de las entidades locales. Del mismo modo se pronuncian Carmeli y Cohen (2001) al señalar que: “La situación financiera de cualquier entidad local es consecuencia tanto de factores internos como externos” (p. 894).

Igualmente, Hammer y Green (1996) consideran que las necesidades fiscales de las ciudades y sus limitaciones geográficas determinan el desarrollo económico de las políticas y actividades, es decir, existen condiciones demográficas, socioeconómicas y fiscales que afectan a la prestación de servicios por parte de los ayuntamientos.

A pesar de que algunos autores consideren que las variables socioeconómicas no deben ser incluidas como medida de la condición financiera (Wang et al., 2007), estas han sido consideradas en la medición de la salud financiera de las entidades locales para valorar las preferencias y necesidades de los ciudadanos (Boyne, 1996). En este sentido, se han realizado varios trabajos que evalúan la influencia que los factores del entorno ejercen sobre las políticas de gasto (en Reino Unido, véase Barnett et al., 1992; Boyne et al., 2001), sobre la situación financiera de la organización (Leone, 1976; Petersen, 1977; Berne, 1992), o sobre una estructura de indicadores, tal como la Evaluación Integral del Desempeño (CPA) en Reino Unido (Andrews et al., 2005; Andrews et al., 2006)

Por tanto, los estudios antes mencionados revelan la necesidad de explorar o modelar las relaciones entre la actividad municipal y el entorno social, económico y demográfico que caracterizan a la demanda de servicios prestados. Sin embargo, integrar el factor socioeconómico de la región con el factor financiero que corresponde a la autoridad local, no es una cuestión fácil.

En este contexto, varios autores (Ammons et al., 2001; De Lancer y Holzer, 2001; Rivenbark, 2000; Folz, 2004) han puesto de relieve lo difícil que resulta hacer comparaciones de rendimiento entre aquellas entidades que varían en la naturaleza, cantidad y calidad de los servicios que prestan.

En este sentido Zafra-Gómez et al., (2009a, 2009c) evalúan la condición financiera de los ayuntamientos españoles mediante la construcción de un modelo que detecta y minimiza los aspectos del entorno socioeconómico. Para ello, mediante un análisis clúster crean grupos homogéneos de municipios en función de una serie de variables socioeconómicas (renta disponible, tasa de paro, índices de la actividad turística, de la actividad industrial y de la actividad comercial, población menor de catorce años, población mayor de 65 años, tasa de migración y número de viviendas per cápita). Así, el gestor puede no solo observar los factores del entorno que afectan a los indicadores de desempeño financiero, sino que también dispone de un medio de minimizar

tal efecto, atribuyéndose las diferencias que presentan los municipios en sus resultados económico-financieros a su gestión. Dentro de los grupos creados, se considera que el contexto socioeconómico es similar para los municipios que se comparan, debiendo responder a similares demandas de sus respectivas poblaciones y por lo tanto, todas estas autoridades se ven igualmente afectadas por su entorno. De este modo, se incrementa la utilidad en la evaluación comparativa, ya que se están comparando municipios con características muy similares y no entidades locales con necesidades muy diferentes. Precisamente, cada indicador que se evalúa refleja la eficacia en la gestión realizada por cada municipio dentro de un contexto similar. Además, esto facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de la organización (Ahmad y Broussine, 2003; Bowerman et al., 2001; Brooks, 2000; Midwinter, 2001).

También en Zafra et al. (2009c) se desarrolla una metodología para medir la condición financiera de las entidades locales, incluyendo una variable que mide la calidad de los servicios recibidos por la población. De este modo, se aborda una problemática no contemplada en los enfoques anteriores, dado que puede suceder que municipios que presentan una excelente condición financiera, puedan presentar, al mismo tiempo, un bajo nivel en la calidad de los servicios prestados a sus ciudadanos. De esta forma, el modelo considera dos perspectivas; por un lado, un sistema de indicadores que estudian la condición financiera y, de otro, un sistema que evalúa la calidad de los servicios prestados.

Por consiguiente, el concepto de condición financiera ha evolucionado hasta incluir factores financieros, ambientales y organizacionales. Ya que se ha considerado que los factores ambientales afectan tanto en la creación de demanda como en la provisión de servicios públicos. Por su parte, los financieros reflejan la condición de buena salud de las finanzas municipales y, los factores organizacionales hacen referencia a la capacidad del gobierno para adaptarse a los cambios del entorno (Zafra-Gómez et al., 2006).

Finalmente, es preciso señalar que la literatura utiliza una gran variedad de técnicas para la elaboración de modelos que identifican la condición financiera de las entidades locales, que van desde enfoques heurísticos a métodos más sofisticados (Cohen et al., 2012). En este sentido, son destacables: el estudio de Honadle y Lloyd-Jones (1998), que utilizan el test de diez indicadores de Brown (1993), –adaptado posteriormente por Mead (2006)–, las tendencias de diez años de Alter, el sistema de indicadores propuestos en 1980 por *The International City/county Management Association* (ICMA), que contiene aproximadamente 35 indicadores para analizar los factores financieros y medioambientales que influyen en la condición financiera (Nollenberger, 2003), el modelo econométrico de predicción del *fiscal distress* desarrollado por Murray y Dollery (2005) y el sistema de alerta de Zafra-Gómez et al. (2009c) que detecta si la entidad local presenta riesgo de sufrir una crisis financiera.

III. El efecto de la *crisis management* sobre la condición financiera

Tal y como hemos comentado en la sección anterior, a lo largo de los últimos años han aparecido, en la literatura, numerosos conceptos para medir la situación de la condición financiera de las entidades públicas. Sin embargo, durante la última década han surgido diferentes acontecimientos que pueden haber propiciado un cambio de estos conceptos. Nos estamos refiriendo a como la globalización de la economía ha propiciado que acontecimientos en determinadas partes del mundo afecten a la actividad económica global. Esta situación ha dado lugar al concepto de *crisis management*. Este concepto se desarrolla comúnmente en el ámbito del sector privado, sin embargo en el contexto actual es especialmente trasladable al ámbito público. *Crisis management* puede diferenciarse claramente de los conceptos de *fiscal crisis*, *fiscal distress*, *financial condition*. Mientras estos últimos se enmarcan dentro de lo que bien pueden considerarse problemas económicos y financieros de una entidad individual, *crisis management* bien puede considerarse como aquellos factores y acontecimientos del entorno que condicionan el desarrollo de la actividad empresarial de las unidades de producción y que además provocan cambios drásticos en la vida organizacional (James y Wooten, 2010). Cambios sustanciales y estructurales que requieren por parte de los gestores públicos respuestas estratégicas para adaptarse a las nuevas circunstancias creadas.

Aunque la tipología de acontecimientos son diversos (gripe N1H1, el desastre del derrame de BP en la costa de Estados Unidos, entre otras), sin duda el acontecimiento que, actualmente, tiene más impacto es la crisis financiera y económica actual (Moss, 2010) que ha desembocado en la crisis de deuda de los países europeos. El concepto de crisis, requiere la presencia de un conjunto de elementos claramente diferenciadores de cualquier otro tipo de problemas. En primer lugar, se ha de detectar una amenaza (Hermann, 1963), una amenaza de gran magnitud y que puede afectar significativamente los objetivos planteados por la organización. El propio autor señala que el concepto de crisis también conlleva un cierto elemento de sorpresa. Pero ante esta situación del factor sorpresa y el de amenaza surge la reacción que debe de tener la entidad ante ambas situaciones. Es lo que Hermann denomina decisión en el corto plazo. Por lo tanto, una *crisis management* debería de tener estos elementos, aunque posteriormente este mismo autor, junto con Brady (1974), minimizan los elementos del factor sorpresa y una rápida decisión.

Estas últimas características también se encuentran presentes en la actual crisis económica y financiera mundial, ya que esta se ha caracterizado por una aparición y toma de decisiones progresivas en diferentes entornos y por diferentes gobiernos, respectivamente. El nivel de intensidad de la crisis se ha manifestado con ciertas diferencias en función del país que se analice. A su vez,

la reacción de los gobiernos también ha sido distinta. En la actualidad, y para el caso concreto de Europa, países como Portugal, Grecia, Italia, Irlanda o España, están embarcados en una vorágine de reducción del gasto público que permita a su vez minimizar el déficit público.

Todo este ambiente se traslada igualmente al ámbito local, objeto de la mayoría de estudios sobre condición financiera, por lo que los trabajos que se hayan desarrollado a nivel internacional a partir del año 2008 deberán de tener en cuenta esta situación que caracteriza las finanzas del sector público y, en concreto, de los ayuntamientos. Las primeras referencias sobre la situación actual de la condición financiera de los ayuntamientos nos llega para el caso español y la encontramos en los trabajos de López-Hernández et al. (2012) y Pérez-López, et al. (2012), donde se analiza la condición financiera para el inicio del período de *crisis management*. En estos trabajos se detecta que la crisis ha afectado a los diferentes elementos que componen la condición financiera local, aunque en diferente medida. El elemento de la condición financiera que sufre un mayor deterioro es la sostenibilidad presupuestaria, el control del déficit público, lo que provoca un empeoramiento de la estabilidad presupuestaria. En segundo lugar, destaca el empeoramiento de los indicadores de flexibilidad, es decir, de endeudamiento. Precisamente, este último elemento es analizado por el segundo grupo de autores (Pérez-López et al., 2012), observando que las variables que determinan el nivel de deuda en el período que comprende los ejercicios 2008-2011, muestran algunas diferencias en relación con los estudios llevados a cabo en períodos de estabilidad económica.

Estos primeros estudios en el ámbito español, avalan la necesidad de considerar el efecto de las *crisis management* en la evaluación de la condición financiera de las entidades públicas y concretamente en el ámbito local. A partir de ahí la respuesta que se debe de proporcionar para obtener una salida satisfactoria de la misma requiere tal y como señalan Ansell et al. (2010) medidas que conllevan cambios políticos-administrativos, a partir de los cuales se puedan desarrollar, al máximo, las capacidades de las organizaciones, partiendo de cuatro premisas básicas: sentido común (*distributed sense making*) (Demchak, 2010), tener los recursos necesarios para actuar oportunamente (*surge capacidad*) (Boin et al., 2010); redes de coordinación (*networked coordination*) y una toma de decisiones en un nivel de autoridad adecuado (*formal boundary-spanning structures*) (Hart et al, 1993).

IV. Conclusiones

La dificultad de la medición de la condición financiera estriba en que se trata de una magnitud que no es directamente observable, razón por la cual nos encontramos, en la literatura, múltiples definiciones y diferentes medidas de la salud financiera de una entidad local.

A pesar de la inexistencia de una definición unánimemente aceptada de condición financiera, todas las propuestas tienen en común la conjunción de diversos aspectos parciales de la misma cuya unión, de una forma u otra, daría lugar a una visión global del funcionamiento financiero de las entidades locales.

En este sentido, podemos apreciar cómo el concepto va desde una acepción más relacionada con la liquidez o solvencia, en el sentido de cumplimiento de obligaciones de pago con los recursos disponibles, hasta modelos en los que se mide la condición financiera a través de un conjunto de indicadores que reflejen las diferentes dimensiones de la misma. No obstante, no se ha producido consenso sobre las dimensiones y los indicadores que representan el concepto de condición financiera. Sin embargo, hay un acuerdo generalizado en determinar que la condición financiera es importante para la prestación de servicios públicos de forma eficaz y eficiente (Wang et al., 2007).

Sin embargo, la coyuntura económica actual requiere que cualquier análisis de la información financiera del ámbito público lleve consigo la consideración de la repercusión de la misma sobre la condición financiera. Estudios realizados a nivel internacional ya indican cambios significativos sobre las magnitudes que componen la condición financiera en el ámbito local. A partir de este análisis, es necesario disminuir los efectos de *crisis management* para lo que se requiere de una serie de medidas estratégicas para salir de la actual situación económico-financiera, teniendo que explotar al máximo los factores organizacionales y estructurales que posee la entidad para su superación.

Referencias bibliográficas

- Ahmad, Y. y Broussine, M. (2003). The UK Public Sector Modernization Agenda, *Public Management Review*, 5(1): 45-62.
- Ammons, D.N., Coe, C. y Lombardo, M. (2001). Performance-comparison Projects in Local Government: Participants' Perspectives, *Public Administration Review*, 61(1): 100-15.
- Andrews, R. (2004). Analyzing Deprivation and Local Authority Performance: The Implications for CPA, *Public Money and Management*, 24: 19-26.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., y Enticott, G. (2006). Performance failure in the public sector. Misfortune or mismanagement? *Public Management Review*, 8(2): 273-296.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., y Walker, R.M. (2005). External constraints on local services standards: The case of comprehensive performance assessment in English local government, *Public Administration*, 83(3): 639-656.
- Ansell, C., Boin, A., Keller, A. (2010). Managing Transboundary Crisis: Identifying the building Blocks of an Effective Response System, *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 18(4), 195-207.
- Barnett, R., Levaggi, R. y Smith, P. (1992). Local Authority Expenditure Decisions: A Maximumlikelihood Analysis of Budget Setting in the Face of Piecewise Linear Budget Constraints, *Oxford Economic Papers*, 44(1): 113-34.
- Bergstrom, T. C. y Goodman, R. P. (1973). Private demand for public goods, *American Economic Review*, 63: 280-296.
- Berne, R. (1992). *The relationships between Financial Reporting and the Measurement of Financial Condition*, Government Accounting Standard Board (GASB), Research Report, n.º 18, Nollwalk, CT.

- Berne, R. y Scharamm, R. (1986). *The Financial Analysis of Government*. New Jersey: Prentice Hall.
- Boin, R.A. Kelle, P., y Whybark, C. (2010). Improving Disaster Supply Chain Management, *International Journal of Production Economics*, 126(1).
- Borcherding, T. y Deacon, R. (1972). The demand for services of non-federal governments, *American Economic Review*, 62: 891-901.
- Bowerman, M., Ball, D. y Francis, G. (2001). Benchmarking as a tool for the modernisation of local government, *Financial Accountability & Management*, 17(4): 321-329.
- Boyne, G. A. (1996). *Constraints, choice and public policies*. London: JAI Press.
- Boyne, G.A., Ashworth, R.E. y Powell, D.M. (2001). Environmental Change, Leadership Succession and Incrementalism in Local Government, *Journal of Management Studies*, 38(6): 859-78.
- Brown, K.W. (1993). The 10-point Test of Financial Condition: Toward an Easy-to-use Assessment Tool for Smaller Cities, *Government Finance Review*, 9(6): 21-6.
- Brooks, J. (2000). Labour's modernization of local government, *Public Administration*, 78(3): 593-612.
- Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) (1997). *Indicators of government financial condition*. Toronto, CICA.
- Carmeli, A. (2003). Introduction: Fiscal and financial crises of local governments, *International Journal of Public Administration*, 26(13): 1423-1430.
- Carmeli, A. y Cohen, A. (2001). The financial crisis of the local authorities in Israel: A resource-based analysis, *Public Administration*, 79(4): 893-913.
- Clark, T. (1990). *Monitoring Local Governments*, Kendal Hunt Publishing, Dubuque, IA.
- Clark, T. (1994). Municipal fiscal strain: indicator and causes, *Government Finance Review*, 10(3): 27-29.
- Conleton, R. D. (2002). *The median voter model*. Fairfax, VA: George Mason University, Center for Study of Public Choice.
- Cohen, S., Doumpos, M., Neofytou, E. y Zopounidis, C. (2012). Assessing financial distress where bankruptcy is not an option: An alternative approach for local municipalities, *European Journal of Operational Research*, 218: 270-279.
- Copeland, R.E. e Ingram, R. (1983). *Municipal Financial Reporting and Disclosure Quality*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- De Lancer, P. y Holzer, M. (2001). Promoting utilization of performance measures in public organizations: An empirical study of factors affecting adoption and implementation, *Public Administration Review*, 61(6): 693-708.
- Demchak, C. (2010). *Lessons from de Military: Surprise, Resiliencie and the Atrium Model*, in Comfort, L.K.
- Folz, D. (2004). Service Quality and Benchmarking the Performance of Municipal Services, *Public Administration Review*, 64(2): 209-20.
- Governmental Accounting Standards Board (GASB) (1987). *Concepts Statement No. 1 of the governmental accounting standards board: Objectives of financial reporting*. Norwalk, CT: Governmental Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation.
- Governmental Accounting Standards Board (GASB) (1999). *Statement of the Governmental Accounting Standards Board No. 34: Basic financial statements-and management's discussion and analysis-for state and local governments*. Norwalk, CT: Governmental Accounting Standards Board of the Financial Accounting Foundation.
- Greenberg, J. y Hillier, D. (1995). Indicators of financial condition for governments, *5th Conference of Comparative International Governmental Accounting Research*, Paris-Amy.
- Groves, M., Godsey, W. y Shulman, M. (2003). *Evaluating financial condition: A handbook of local government* (3^a Ed.). Washington, DC: The International City/County Management Association.
- Hammer, R. B., y Green, G. P. (1996). Local growth promotion: Policy adoption versus effort, *Economic Development Quarterly*, 10(4): 331-341.

- ´t Hart, P., Rossenthal, U. and Kouzmin, A. (1993). Crisis Decision Making: The centralization Thesis revisited, *Administration and Society*, 25, 1, 12-45.
- Hendrick, R. (1989). Top-down budgeting, fiscal stress and budgeting theory, *The American Review of Public Administration*, 19(1): 29-48.
- Hendrick, R. (2004). Assessing and measuring the fiscal health of local government. Focus on Chicago suburban municipalities, *Urban Affairs Review*, 40(1): 78-114.
- Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit of viability of organization, *Administrative Science Quarterly*, 8 (1), 61-82.
- Honadle, B. W. (2003). The states' role in U.S. local government fiscal crises: A theoretical model and results of a national survey. *International Journal of Public Administration*, 26(13), 1431-1472.
- Honadle, B.W. y Lloyd-Jones, M. (1998). Analyzing Rural Local Governments' Financial condition: An Exploratory Application of Three Tools, *Public Budgeting & Finance*, Summer: 69-86.
- Hoogenboezem, J.A. (2004). Local Government Performance Indicators in Europe: An Exploration, *International Review of Administrative Sciences*, 70(1): 51-64.
- James, E.H. y Wooten, L.P (2010). *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*, New York, Routledge Press
- Kloha, P., Weissert, C. S. y Kleine, R. (2005a). Developing and testing a composite model to predict local fiscal distress, *Public Administration Review*, 65(3): 313-323.
- Kloha, P., Weissert, C. S. y Kleine, R. (2005b). Someone to watch over me. State monitoring of local fiscal conditions, *The American Review of Public Administration*, 35(3): 313-323.
- Leone, R.C. (1976). The fiscal decline of older cities: Causes and cures, *National Tax Journal*, 29(3): 257-260.
- López-Hernández, A.M., J.L. Zafra-Gómez and D. Ortiz-Rodríguez (2012). Effects of the Crisis in Spanish Municipalities Financial Condition: An Empirical Evidence 2005–2008', *International Journal of Critical Accounting*, 4(4).
- Lorig, A.N. (1941). Determining the current financial position of a city, *The Accounting Review*, 16 (1), pp. 41-49.
- Mead, D. M. (2006). A Manageable System of Economic Condition Analysis for Governments, en *Public Financial Management*, Howard A. Frank (Ed.) Boca Raton, FL: Taylor & Francis.
- Mercer, T. y Gilbert, M. (1996). A financial condition index for Nova Scotia municipalities, *Government Finance Review*, 12(5): 36-38.
- Midwinter, A. (2001). New labour and the modernisation of British local government: A critique, *Financial Accountability & Management*, 17(4) : 311-320.
- Moss, L. (2010). The 13 largest oil spills in history, Mother Nature Network.
- Murray, D. y Dollery, B., (2005). Local council performance monitoring in New South Wales: Are 'at risk' councils really at risk?, *Economic Papers* 24(4): 332-345.
- Nollenberger, K. (2003). *Evaluating Financial Condition*, 4th ed., Washington, DC: International City/County Management Association.
- Petersen, J.E. (1977, September). Simplification and standardisation of state and local government fiscal indicators, *National Tax Journal*, 299-311.
- Pérez-López, G., Plata-Díaz, A., Zafra-Gómez, J.L. y López-Hernández, A.M. (2012). Factores determinantes del endeudamiento local en un contexto de crisis económica, Comunicación presentada al XV Encuentro de ASEPUC.
- Rivenbark, W. (2000). Benchmarking and Cost Accounting: The North Carolina approach, *Journal of Public Budgeting, Accounting, and Financial Management*, 12(2): 125–37.
- Wang, X., Dennis, L., y Sen, Y. (2007). Measuring financial condition: A study of U.S. states, *Public Budgeting and Finance*, 27(2): 1-21.

- Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M. y Hernández-Bastida, A. (2006). Evaluación de la condición financiera en las administraciones locales a través del análisis de componentes principales, *Presupuesto y Gasto Público*, 43: 113-125.
- Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M. y Hernández-Bastida, A. (2009a). Developing a model to measure financial condition in local government, *The American Review of Public Administration*, 39(4): 425-449.
- Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M. y Hernández-Bastida, A. (2009b). Developing an alert system for local governments in financial crisis, *Public Money and Management*, 29(3): 175-181.
- Zafra-Gómez, J.L., López-Hernández, A.M. y Hernández-Bastida, A. (2009c). Evaluating financial performance in local government: maximizing the benchmarking value, *International Review of Administrative Sciences*, 75: 151- 167.