

# GESTION Y FINANCIAMIENTO MUNICIPAL

**UITOC – ARGENTINA- SECRETARIA ACCION SOCIAL**

**ANEC – CHILE – 2015 - PRESIDENTA NACIONAL**

**ANDREA PALACIOS RIQUELME**

## ▶ MUNICIPALIDADES



- ▶ Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas.

# INSTRUMENTOS DE GESTIÓN MUNICIPAL



Plan de  
Desarrollo  
Comunal



Plan  
Regulador



Presupuesto  
Municipal

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA MUNICIPAL**

## ▶ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

- ▶ Es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones del municipio en torno al quehacer actual y a los desafíos del futuro que le demanda el desarrollo del territorio y sus ciudadanos. Consiste en la formulación de objetivos de carácter prioritario, cuya principal característica es el establecimiento de cursos de acción (estrategias) para alcanzarlos. A partir de un diagnóstico de la situación actual se establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar al “futuro deseado”. La definición de los objetivos estratégicos, indicadores y metas establecen el marco para la Programación Anual Operativa, base para el Proyecto de Presupuesto.

## ▶ **PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**

- ▶ Es el principal instrumento de planificación y gestión con el que cuentan los municipios. Su propósito es contribuir a la administración eficiente de la comuna y promover iniciativas y proyectos que impulsen su desarrollo. La función municipal consiste principalmente en **PLAN DE DESARROLLO COMUNAL**
- ▶ La función municipal consiste principalmente en adoptar las medidas que sean necesarias para mejorar las condiciones y calidad de vida de los habitantes. Ello significa priorizar las iniciativas destinadas a superar carencias, solucionar problemas que afectan a los ciudadanos, así como desencadenar procesos de cambios sociales, culturales y económicos, evaluando las oportunidades de desarrollo que ofrece la comuna.



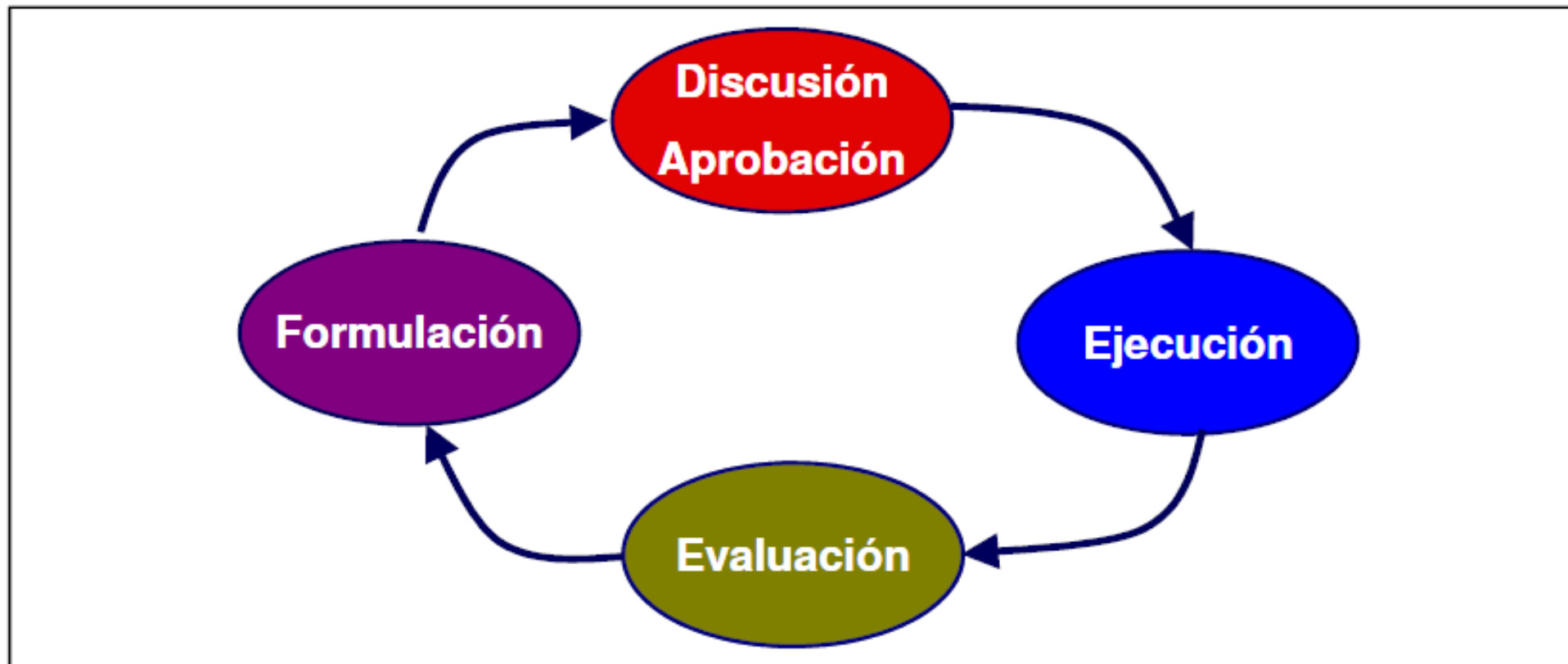
# PLAN DE DESARROLLO COMUNAL



# GESTIÓN MUNICIPAL




# CICLO PRESUPUESTARIO





# FORMULACIÓN

- ▶ Elaboración del Proyecto de Presupuesto del próximo periodo, a través de la estimación de los ingresos de la municipalidad y los gastos de cada área de gestión.
  - ▶ Esta etapa es la que permite vincular la Planificación Estratégica de la institución con el Presupuesto, mediante la definición de las áreas estratégicas y la generación de metas o desafíos en materia presupuestaria, aportando elementos objetivos para la medición del desempeño.
- 

# ▶ DISCUSIÓN / APROBACION

- ▶ Instancia de análisis y discusión del Proyecto de
- ▶ Presupuesto que realiza el Concejo Municipal entre la
- ▶ primera semana de octubre y el 14 de diciembre de cada
- ▶ año.
- ▶ DISCUSIÓN / APROBACIÓN
- ▶ Dicho cuerpo colegiado debe velar para que en el
- ▶ Presupuesto se indiquen los ingresos estimados y los
- ▶ montos de recursos suficientes para atender los
- ▶ gastos previstos, no pudiendo aumentar los montos de
- ▶ gastos, sino sólo disminuirlo y modificar su
- ▶ distribución, salvo los establecidos por ley o por
- ▶ convenios celebrados por el municipio.

## ▶ EJECUCION

- ▶ Proceso que permite llevar el control mes a mes de la
- ▶ generación de ingresos y ejecución de los gastos,
- ▶ entregando información necesaria para gestionar las
- ▶ modificaciones presupuestarias o reprogramación de
- ▶ actividades.

## ▶ EVALUACION

- ▶ Proceso de análisis del ejercicio presupuestario del periodo anterior, que permite definir y evaluar indicadores en la gestión de ingresos y gastos.

# ▶ FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA

## ▶ Principales Dificultades

- ▶ 1. Proceso de formulación presupuestaria principalmente para cumplir obligación legal.
- ▶ 2. Baja motivación por maximizar recaudación de ingresos propios permanentes.
- ▶ 3. Baja rigurosidad en proceso de estimación de ingresos.
- ▶ 4. Inconsistencia entre Orientaciones Globales y Presupuestos.
- ▶ 5. Diferencias entre plazo legal municipal para aprobar los presupuestos y plazo legal SUBDERE para informar estimaciones del Fondo Común Municipal.
- ▶ 6. Débil incorporación de nueva modalidad de formulación (Áreas de Gestión, Inversiones).

- ▶ **BAJA MOTIVACIÓN POR AUMENTAR**
  - ▶ **RECAUDACIONES DE INGRESOS**
  - ▶ **PROPIOS PERMANENTES**
- 



## ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ **Baja motivación por maximizar recaudación de**
- ▶ **Ingresos Propios Permanentes**
- ▶ **AÑO 2010/2009:**
- ▶ **Caen IPP en 57 municipios (16,5%)**
- ▶ **Mayor baja: 354%**
- ▶ **16 caen más de un 20%**
- ▶ **AÑO 2012/2011:**
- ▶ **Caen IPP en 73 municipios (21%)**
- ▶ **Mayor baja: 82%**
- ▶ **15 caen más de un 20%**
- ▶ **AÑO 2014/2013:**
- ▶ **Caen IPP en 57 municipios (16,5%)**
- ▶ **Mayor baja: 207%**
- ▶ **10 caen más de un 20%**

▶ **BAJA RIGUROSIDAD EN ESTIMACIÓN DE INGRESOS**

A decorative graphic consisting of several parallel white lines of varying lengths, slanted upwards from left to right, located in the bottom right corner of the slide.

# ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ **Baja rigurosidad para estimar Ingresos**
- ▶ **PATENTES COMERCIALES**
- ▶ **45 municipios (13%) con Presupuesto Final**
- ▶ **IGUAL al Presupuesto Inicial**
- ▶ **30 Municipios disminuyen el presupuesto**
- ▶ **estimado (P.A.C. = 89%)**
- ▶ **16 caen más de un 20%**
  
- ▶ **52 municipios (14%) con Presupuesto**
- ▶ **Final IGUAL al Presupuesto Inicial**
- ▶ **30 Municipios disminuyen el presupuesto**
- ▶ **estimado (San Antonio = 96%)**

# ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ Baja rigurosidad para estimar Ingresos
- ▶ DERECHOS DE ASEO
- ▶ AÑO 2014:
  - ▶ 13 municipios (4%) no presupuestan ingresos por este concepto (1 percibe vía Impto. Territorial y Patentes sin haberlos planificado).
  - ▶ 137 municipios (40%) presentan presupuesto inicial IGUAL al presupuesto final (San Antonio, San Felipe, Las Cabras, Lota, San Carlos, Victoria, Aysén, Conchalí, Isla de Maipo, San Pedro).
  - ▶ 25 municipios disminuyeron montos inicialmente presupuestados .

## ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES


- ▶ **Baja rigurosidad para estimar Ingresos**
- ▶ **DERECHOS DE ASEO (...Continuación)**
- ▶ **De ellos:**
- ▶ **3 municipios no presupuestaron ni percibieron ingresos vía Impto. Territorial, (San P. de Atacama, Putre y Peñalolén).**
- ▶ **5 municipios rebajan montos inicialmente presupuestados vía Impto. Territorial.**
- ▶ **13 municipios rebajan montos inicialmente presupuestado vía Patentes Comerciales**
- ▶ **8 municipios rebajan montos inicialmente presupuestado vía Cobro Directo (2 no percibieron recursos estando presupuestados).**

## ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ Desfase en información FCM desde SUBDERE
- ▶ CONSIDERACIONES
- ▶ Los municipios deben presentar los Proyectos de
- ▶ Presupuestos al Concejo Municipal durante la
- ▶ primera semana de octubre (LOCM, Art. 82, letra
- ▶ a) y deben ser aprobados antes del 15 de
- ▶ diciembre.
- ▶ SUBDERE debe informarles en Diciembre los
- ▶ anticipos mensuales del Fondo Común Municipal y
- ▶ de Impuesto Territorial (Ley 3.063, Art. 61).
- ▶ Imposibilidad de informar antes por aplicación del
- ▶ mecanismo de estabilización dispuesto en la
- ▶ última reforma legal.



## ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ Desfase en información FCM desde SUBDERE
  - ▶ Durante el año 2014, 151
  - ▶ municipios (44%) mantuvieron los
  - ▶ montos originales estimados por
  - ▶ ellos, sin modificar sus
  - ▶ presupuestos de acuerdo a la
  - ▶ información oficial enviada por
  - ▶ SUBDERE.
- 

▶ Comprende todo el gasto relativo a la operación y

## ▶ AREA GESTIÓN INTERNA

### ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES

- ▶ Débil incorporación de Áreas de Gestión en la formulación presupuestaria
- ▶ funcionamiento del municipio, incluidas las adquisiciones de activos no financieros y las iniciativas de inversión requeridas por dicha operación y funcionamiento. Además, se incluirán las transferencias al Fondo Común Municipal y otras a que está obligado legalmente la entidad, como también los aportes destinados a cubrir la operación de los servicios incorporados a la gestión municipal.

- ▶ Comprende todos los gastos relacionados con el funcionamiento y la mantención de los bienes y
- ▶ AREA SERVICIOS A LA COMUNIDAD
- ▶ PRINCIPALES DIFICULTADES
- ▶ Débil incorporación de Áreas de Gestión en la formulación presupuestaria
- ▶ servicios de uso público de cargo del municipio.
- ▶ Incluye también los gastos relativos a dichos bienes por concepto de iniciativas de inversión de beneficio comunal; los aportes a los servicios incorporados (excepto gastos de operación) y las subvenciones que decidan otorgar con tal finalidad a entidades públicas o privadas.

- ▶ **1. El Concejo Municipal debe aprobar, entre otros, los programas de inversión, incluidos los proyectos financiados por otras fuentes (Ley N° 18.695).**
- ▶ **2. El Concejo Municipal debe pronunciarse respecto de las creaciones, supresiones, incrementos o reducciones de**
- ▶ **MARCO JURÍDICO**
- ▶ **PRINCIPIOS GENERALES**
- ▶ **asignaciones identificatorias especiales del Subtítulo 31,**
- ▶ **Iniciativas de Inversión (Normas de Flexibilidad Presupuestaria).**
- ▶ **3. La incorporación de la nueva estructura presupuestaria dispuesta por el Decreto N° 854, y sus modificaciones,**
- ▶ **implica utilizar una desagregación concordante con los componentes de gasto que utiliza MIDEPLAN para las**
- ▶ **iniciativas de inversión del Banco Integrado de Proyectos .**

# ▶ LEY ORGÁNICA CONSTITUCIONAL DE ▶ MUNICIPALIDADES (LEY N° 18.695)

- ▶ c) Informar trimestralmente al Concejo sobre el detalle mensual
- ▶ de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar
- ▶ Artículo 27, modificado por la Ley N° 20.033, del 01/07/2005
- ▶ por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto,
- ▶ dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de
- ▶ su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.
- ▶ d) Mantener un registro mensual, el que estará disponible para
- ▶ conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del
- ▶ municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso
- ▶ permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad.

# PRESUPUESTO MUNICIPAL

- ▶ **EL PATRIMONIO DE LAS MUNICIPALIDADES ESTARA CONSTITUIDO POR:**
- ▶ **A) los bienes corporales e incorporales que posean o adquieran a cualquier titulo.**
- ▶ **B)El aporte que les otorgue el gobierno regional respectivo.**
- ▶ **C) Los ingresos provenientes de su participación en el fondo común municipal.**
- ▶ **D) Los derechos que cobren por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen**
- ▶ **Los ingresos que perciban con motivo de sus actividades o de las de los establecimientos de su dependencia;**
- ▶ **Los ingresos que recauden por los tributos que la ley permita aplicar a las autoridades comunales.**
- ▶ **Las multas e intereses establecidos a beneficio municipal, y**
- ▶ **H) Los demás ingresos que les correspondan en virtud de las leyes vigentes.**
- ▶ **Goza de autonomía para Administrar sus finanzas.**



# FONDO COMUN MUNICIPAL

- ▶ Se constituye un 50% de lo obtenido por los permisos de circulación y un 60 % de lo obtenido por contribuciones, un 45% de lo que recaude la municipalidad de Santiago y un 65% de lo que recauden las municipalidades de Providencia y de Las Condes por pago de las patentes; también lo compone el aporte fiscal que conceda para este efecto la Ley de Presupuestos de la Nación. El resto de lo anterior se queda en la municipalidad.
- ▶ A la Tesorería deben entregar los aportes para este fondo y por Decreto del Ministerio del Interior, se reparte de acuerdo a la ley.

# ▶ OBJETIVOS

**Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad,**

**Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades,**

**Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la Autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora como práctica permanente, y**

**Reconocer los logros intermedios de gestión que vayan alcanzando las municipalidades a lo largo del camino hacia la excelencia.**

- ▶ **Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales**
- ▶ Los ciclos de mejora continua se realizan conforme a un modelo de gestión de calidad.



# EJEMPLOS DE LÍNEAS DE ACCIÓN FINANCIADAS

## ▶ Planificación Estratégica Municipal

1. Planificación Estratégica

2. Sistema de Control de Gestión

3. Capacitación (transversal)

## ▶ Compromiso y Desarrollo de las Personas

4. Desarrollar una Política y Plan de Capacitación Institucional

5. Medición de Clima Organizacional

6. Medición de la Satisfacción de los funcionarios y funcionarias

7. Levantamiento de perfiles

8. Mejoramiento de las condiciones laborales de los funcionarios y funcionarias

▶ **Relación con Usuarios y Usuarias**

**9. Medición de la satisfacción de los usuarios y usuarias**

**10. Gestión de la relación con los usuarios y usuarias**

▶ **Prestación de Servicios Municipales**

**11. Gestión de los procesos principales**

**12. Gestión de los procesos de apoyo**

▶ **Medición y Análisis de Servicios Municipales**

**13. Medición del desempeño de los servicios**

**14. Análisis de la información emanada de la medición del desempeño**