GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

FINANZAS LOCALES

RIL

SOBRE RIL

La **Red de Innovación Local** (RIL) es una organización que nace en 2014 con el objetivo de lograr que, en cada ciudad, las personas puedan tener calidad de vida y oportunidades para desarrollarse. Llevamos más de ocho años construyendo una red que conecta, acelera e inspira a miles de personas trabajando para resolver los desafíos públicos de las ciudades, acompañándolos a convertirse en líderes de sus comunidades.

RIL nació en Argentina y a lo largo de los años escaló hasta alcanzar una presencia global con foco en Latinoamérica: tenemos la certeza de que los desafíos públicos no entienden de fronteras, y que son infinitas las posibilidades de colaboración entre ciudades que comparten temáticas de acción.

SOBRE ESTA GUÍA

Desarrolladas junto a especialistas, las guías para pasar a la acción de RIL condensan los aprendizajes de conocedores públicos y privados en cada temática, marcando un camino hacia el pleno despliegue de la actuación local.

Buscamos que recorriendo estas páginas sea posible trazar un camino hacia las transformaciones necesarias. Inspirarse en otras ciudades, tomar el aprendizaje de otros gobiernos locales y aprovechar a fondo cada herramienta es el paso a paso diseñado para el lector o lectora.

Las guías compilan recomendaciones concretas, buenas prácticas, y soluciones locales para los desafíos globales con la intención de ser una brújula a partir de un conjunto de experiencias y aprendizajes compartidos entre pares. Sin ambiciones de ser portadoras de respuestas únicas, te invitamos a sumergirte en estas páginas con lápiz en mano, tomar notas, registrar ideas, y ¡hacerla propia!

Te contamos un secreto antes de empezar: *¡No hay impacto posible sin colaboración!*

Desplegar una estrategia transformadora en cada una de estas temáticas requiere de una fluida articulación entre el gobierno local, el sector privado y la ciudadanía.

RIL

SOBRE LOS AUTODIAGNÓSTICOS

Diagnosticar, analizar y evaluar

Resulta evidente que conocer los desafíos que enfrentan las comunidades requiere más que un abordaje intuitivo: para el conocimiento del territorio en profundidad debemos apelar a métodos y herramientas precisas para comprender a fondo sus problemáticas y oportunidades y de ese modo, contar con un punto de partida certero.

Los autodiagnósticos desarrollados por RIL fueron creados para medir el grado de desarrollo e integralidad de una estrategia que impulsa un gobierno local identificando fortalezas y oportunidades de mejora.

Diagnosticar, analizar y evaluar el estado de situación de los temas centrales de la gestión pública es el paso previo fundamental para trazar el camino de las ciudades hacia la gestión eficiente de sus recursos. La planificación, la innovación y la colaboración son los pilares que acompañan este proceso.

Configurar una línea de base sólida desde donde partir es fundamental para tomar decisiones en base a evidencia y así transformar las ciudades en las que vivimos.

¿Cómo responder los autodiagnósticos?

- ***Convocá a la persona indicada:*** quien responda el autodiagnóstico debe tener conocimiento sobre los temas requeridos. Lo ideal es que lo responda el equipo de gobierno pertinente para tener la información lo más precisa posible. *¡Respondé en equipo y lográ mejor precisión en las respuestas!*

- ***Sé sincero/a con las respuestas:*** la idea es evaluar el desarrollo de la ciudad en cada temática. Respuestas sinceras darán la pista directa a las acciones a llevar a cabo para comenzar la transformación buscada.

*¡Ingresá en el **portal RIL** para contestar el cuestionario online, almacenar tus resultados para comparar tu evolución en el tiempo y acceder a los contenidos que diseñamos para potenciar la gestión de los equipos de gobierno!*

AUTODIAGNÓSTICO

FINANZAS LOCALES

PLANIFICACIÓN | PROCESOS | SISTEMAS | BASE DE DATOS | RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN | GESTIÓN DE MORA | COMPRAS SOSTENIBLES | PRESUPUESTO

PLANIFICACIÓN

1 ¿El presupuesto anual está en concordancia con los ejes de gestión definidos por el intendente/a para el año en curso?

- [ ] No
- [ ] Sí

2 ¿Se conoce cuál es el índice de autonomía financiera municipal?

- [ ] No
- [ ] Sí

3 ¿Se conoce cuál es la proporción de Ingresos Tributarios, No Tributarios (propios), Rentas de la Propiedad, Ingresos del sector Público, Recursos de Capital y Otras fuentes financieras?

- [ ] No
- [ ] Sí

4 ¿Conoce la proporción del gasto en personal por secretaría respecto del presupuesto total, la proporción de Gastos en Bienes de Consumo, Servicios no personales, Servicios de la deuda y Gastos de Capital (Bs de uso)?

- [ ] No
- [ ] Sí

5 ¿Tienen implementado un Flujo de fondos anual con controles mensuales de ejecución y ajustes según evolución?

- [ ] No
- [ ] Sí

6 ¿Las Ordenanzas Fiscal e Impositiva vigentes se han publicado en el Boletín Oficial local y en el Provincial?

- [ ] No
- [ ] Sí

PROCESOS

7 ¿El gobierno local cuenta con procedimientos escritos y manual de funciones de los procedimientos de recaudación, fiscalización y gestión de deuda de contribuyentes por cada imponible?

- [ ] No
- [ ] Sí

8 ¿El gobierno local cuenta con procedimientos escritos del procedimiento de compras y manual de funciones?

- [ ] No
- [ ] Sí

9 ¿Se cumple con cada uno de los pasos dentro del proceso de compras? (pedido de suministro, pedido de cotización, emisión de orden de compra, recepción del bien, remito de entrega, recepción de la factura, control de la factura, pago)

- [ ] 30%
- [ ] 70%
- [ ] 100%

10 ¿El área de compras trabaja de manera conjunta con la unidad ejecutora y legal y técnica para el armado y revisión de los pliegos de licitación de bases, condiciones y precios?

- [ ] No
- [ ] Sí

11 ¿Se cumple con todos los requisitos pre establecidos por norma para llevar adelante compras directas y los concursos de precios?

- [ ] No
- [ ] Sí

12 ¿El gobierno local cuenta con un sistema de gestión y control de costos enfocado en la eficiencia del gasto?

- [ ] No
- [ ] Sí

13 ¿Se realizan reuniones periódicas con cada una de las secretarias para evaluar el grado de ejecución presupuestaria?

- [ ] No
- [ ] Sí

14 ¿El gobierno local cuenta con procedimientos escritos y manual de funciones de los procedimientos vinculados con Tesorería (Ingreso y egreso de Fondos)?

- [ ] No
- [ ] Sí

15 ¿La mayoría de los pagos (más del 80%) se realizan vía transferencia bancaria?

- [ ] No
- [ ] Sí

16 ¿Cuenta con algún esquema que fije plazos máximos de pago?

- [ ] No
- [ ] Sí

17 ¿El gobierno local cuenta con un sistema de gestión de calidad que incluya procedimientos de auditoría interna periódicos?

- [ ] No
- [ ] Sí

SISTEMAS

18 ¿El gobierno local cuenta con un software de gestión integral donde se reflejen en línea las operaciones de compras, pagos, emisión de tasas, cobros y administración en general?

- [ ] No
- [ ] Sí

19 ¿El gobierno local cuenta con un sistema de cobros online (tipo botón de pagos)?

- [ ] No
- [ ] Sí

20 ¿El gobierno local cuenta con convenios de pagos con plataforma de cobro on-line o presencial (Rapipago, pago mis cuentas, organizaciones locales?

- [ ] 1 a 5
- [ ] 6 a 10
- [ ] 10 a 15

21 ¿El gobierno local cuenta con un portal de gestión de contribuyente donde pueda bajar las facturas de sus tasas, autoliquidar la tasa de seguridad e higiene, y realizar trámites on-line?

- [ ] No
- [ ] Sí

22 ¿El gobierno local cuenta con herramientas digitales para realizar la fiscalización de los diferentes imponibles que posee, Inmuebles, Automotores, motos, embarcaciones, Cementerio, Comercios? Que le permitan contrastar servicios prestados vs cobrados, cobrabilidad, habilitaciones, mapas de calor para cada imponible.

- [ ] No
- [ ] Sí

23 ¿El gobierno local cuenta con convenios firmados con el organismo de recaudación provincial, con el registro de propiedad automotor, con AFIP? Que le permitan incrementar su base tributaria y por ende la recaudación y autonomía municipal

- [ ] No
- [ ] Sí

24 ¿El gobierno local cuenta con un portal para la gestión de Proveedores, que le permita cargar su factura, realizar el seguimiento del proceso de compra hasta el momento del pago, incluyendo la emisión de las retenciones sufridas?

- [ ] No
- [ ] Sí

25 ¿El gobierno local cuenta con una rutina de backups integral que permita el resguardo de todas las bases de datos que maneja el gobierno local y no permitan hackeos o ingresos de virus que comprometan la información confidencial que posee, y se resguaran en lugar seguro ante potenciales catastrofes?

- [ ] No
- [ ] Sí

26 ¿El gobierno local trabaja con un sistema de Gestión Electrónica de datos?

- [ ] 30%
- [ ] 60%
- [ ] 100%

BASE DE DATOS

27 ¿El gobierno local posee una rutina de actualización de las bases de datos de contribuyentes que contengan todos los datos de los contribuyentes, incluyendo la CUIT/CUIL?

- [ ] No
- [ ] Sí

28 ¿Confluyen todos los tributos en la cuenta corriente de cada contribuyente, y se actualiza automáticamente con la emisión del tributo?

- [ ] No
- [ ] Sí

29 ¿Cuenta con un sistema de información de proveedores (base de datos) que se actualiza periódicamente y contiene información sobre productos, precios y servicios que presta el proveedor?

- [ ] No
- [ ] Sí

30 ¿La base de datos cuenta con usuarios, permisos de uso y claves para resguardar la seguridad informática?

- [ ] No
- [ ] Sí

RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN

31 ¿El gobierno local cuenta con un plan de fiscalización periódico, donde queden reflejadas las interacciones con los contribuyentes?

- [ ] No
- [ ] Sí

32 ¿El gobierno local ha realizado un proceso de simplificación de tributos municipales?

- [ ] No
- [ ] Sí

33 ¿El gobierno local cuenta con una estrategia de comunicación y concientización para con los contribuyentes?

- [ ] No
- [ ] Sí

34 ¿El gobierno local comunica a los contribuyentes cada uno de los pasos a seguir e instructivos para cada trámite, facilitandolos y transparentando el proceso?

- [ ] No
- [ ] Sí

35 ¿El gobierno local cuenta con un detalle de KPI´s (indicadores) respecto al índice de cobrabilidad de cada uno de los tributos establecidos por las Ordenanzas Fiscal e impositiva?

- [ ] 1 a 10
- [ ] 11 a 20
- [ ] 21 a 30

36 ¿El gobierno local cuenta con planes de pagos e incentivos para los contribuyentes cumplidores?

- [ ] Plan de pagos
- [ ] Incentivos
- [ ] Planes de pago e incentivos

37 ¿El área (dirección, secretaría o subsecretaria) de recaudación y fiscalización posee un criterio totalmente objetivo, es decir sin influencia política sobre sus acciones?

- [ ] No
- [ ] Sí

38 ¿El área (dirección, secretaría o subsecretaria) de recaudación cuenta con un equipo de trabajo capacitado en materia impositiva municipal?

- [ ] No
- [ ] Sí

39 ¿Cuentan con una programa de capacitaciones periódicas en materia tributaria para el personal del área?

- [ ] No
- [ ] Sí

40 ¿Realiza acciones conjuntas de fiscalización con otros organismos estatales, ARBA, AFIP, Ministerio de trabajo?

- [ ] No
- [ ] Sí

41 ¿La compensación contribuyente-proveedor esta regulada por Ordenanza Municipal y es obligatoria?

- [ ] No
- [ ] Sí

42 ¿El gobierno local cuenta con la factura electrónica de cada una de las obligaciones tributarias?

- [ ] Ninguna
- [ ] Algunas
- [ ] Todas

GESTIÓN DE MORA

43 ¿Gestionan el sistema de mora?

- [ ] No
- [ ] Sí

44 ¿Aplica sanciones efectivas ante el incumpliemiento de tasas?

- [ ] No
- [ ] Sí

45 ¿Se publican de algún modo los deudores morosos?

- [ ] No
- [ ] Sí

46 ¿Se notifica periódicamente (menos de 6 meses) la deuda a contribuyentes morosos?

- [ ] No
- [ ] Sí

47 ¿Las notificaciones se ajustan a lo establecido en la normativa vigente?

- [ ] No
- [ ] Sí

COMPRAS SOSTENIBLES

48 ¿Cuenta con normativa que regule las compras sostenibles con condiciones específicas?

- [ ] No
- [ ] Sí

49 ¿Cuenta con un listado o registro de los proveedores que corresponden a está categoría?

- [ ] No
- [ ] Sí

50 ¿Se prioriza proveedores que trabajen con energías limpias o sostenibles con el medio ambiente?

- [ ] No
- [ ] Sí

PRESUPUESTO

51 ¿El presupuesto anual se confecciona con la participación de todos y cada uno de los secretarios?

- [ ] No
- [ ] Sí

52 ¿El gobierno local cuenta con un cronograma de planificación para la confección del presupuesto anual?

- [ ] No
- [ ] Sí

53 ¿Se realizan reuniones preliminares con entidades intermedias para dialogar respecto al incremento de tasas y la utilización de los fondos?

- [ ] No
- [ ] Sí

54 ¿El gobierno local cuenta con presupuestos participativos?

- [ ] Ninguno
- [ ] Alguno
- [ ] Completo

Accedé directo al autodiagnóstico en el portal y conocé tu puntaje

GUÍA PARA PASAR A LA ACCIÓN

FINANZAS LOCALES

La gestión de las finanzas de un gobierno local implica mucho más que un plan de ajustes económicos, requiere un análisis estructural, que lleve arraigado un proceso de transformación de la administración del gobierno y que demanda una amplia capacidad de adaptación y cambio cultural por parte del equipo de gobierno. El fin último de la correcta y eficiente administración de los fondos públicos y la consiguiente optimización de su uso debe estar centrado en mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

El **Autodiagnóstico de Finanzas Locales** desarrollado por RIL mide el grado de avance de la estrategia de finanzas de un gobierno local necesario para lograr una organización y gestión interna eficiente. Está compuesto por ocho dimensiones integradas por preguntas concisas que contribuyen al análisis integral de la temática.

Para cada una de ellas, presentamos buenas prácticas, sugerencias y casos de éxito implementados en otros gobiernos locales, conformando una **guía para pasar a la acción.**

¡Analicemos en profundidad cada una!

PLANIFICACIÓN

La **planificación de los ingresos y egresos** es un proceso fundamental para la gestión del gobierno local. Contar con herramientas y procesos de planificación le permitirá a los equipos de gobierno gestionar y asignar de manera más eficiente los recursos públicos para así aumentar el impacto de su presupuesto.

La meta de la planificación de las finanzas locales generalmente está centrada en lograr una administración eficiente, sostenible, responsable, y autónoma, es decir, que el equilibrio económico y financiero del gobierno local tienda a depender cada vez menos del financiamiento de otros niveles de gobierno.

La herramienta de planificación por excelencia, en la gestión de las finanzas locales, es el **presupuesto:** la expresión en términos monetarios de su plan de gobierno. Se trata de la enumeración exhaustiva de los gastos e ingresos previstos por el gobierno local a lo largo del ejercicio anual. Al mirar el presupuesto de un gobierno local es posible conocer cuáles son los recursos con los que va a disponer y las inversiones o gastos que se proyectan realizar, es decir, cuáles son las obras públicas que se impulsarán, qué servicios se prestarán y cuáles son los recursos necesarios para hacerlo. También, permite identificar cuáles son las prioridades de la gestión fijadas por la administración local o en conjunto con la comunidad, en los casos donde el presupuesto es participativo.

El presupuesto como herramienta de gestión y análisis que facilita la toma de decisiones en Pergamino:

Georgina Murisengo, Subsecretaria de Hacienda de Pergamino cuenta, en base a su experiencia y aprendizajes, el paso a paso para consolidar el presupuesto y utilizarlo como una herramienta valiosa para la gestión.

Es así que, articular la **planificación presupuestaria con la planificación estratégica -** en torno a ejes de gestión-, resulta clave.

El primer paso para hacerlo, es que el/la intendente defina el plan de futuro de la ciudad, que no es más ni menos que detallar cuales serán los ejes y objetivos de gestión que se abordarán como prioridad durante toda su gestión o para el próximo período anual. Generalmente, esta definición se realiza al comienzo de una gestión o entrado el segundo semestre del año en curso.

Los ejes de gestión son aquellas líneas de acción clave a las que se les va a dedicar la mayor parte del tiempo y de los recursos del gobierno local. Un elemento que resultará fundamental a la hora de definir los ejes de gestión es la visión de ciudad; esto se traduce en pensar "la ciudad que queremos". Hacerlo, va a permitir al equipo conocer con claridad las prioridades a las cuales deberán destinarse los fondos. Aún más, contar con ejes de gestión claros y precisos permitirá:

- Dar coherencia a las múltiples líneas de trabajo.
- Alinear a todo el equipo en torno al plan.
- Clarificar expectativas.
- Facilitar la comunicación interna y externa de la política municipal.

Alinear las partidas presupuestarias a los ejes de gestión permite alcanzar los objetivos propuestos y evitar que se produzca sub o sobre ejecución de partidas y por ende existan desfasajes.

Cada secretaría deberá confeccionar el plan operativo para el año próximo teniendo en cuenta los ejes de gestión definidos por el/la intendente. El mismo deberá contar con listado pormenorizado de los proyectos que se ejecutarán, y para cada uno de ellos deberán definir: los objetivos y metas a cumplir, descripción, detalle de tiempos de ejecución, **recursos necesarios** - tanto capital humano como económico-, y destinatario principal.

Consolidado el plan operativo anual de cada secretaría, se sugiere que se realice una presentación de proyectos al Intendente/a en donde cada secretaría exponga sus planes de acción. El/la intendente deberá evaluar los planes presentados, realizar observaciones, propuestas de mejora y por último priorizar aquellos que se alineen con los ejes de gestión definidos.

Una vez evaluados los planes de cada secretaría, se confecciona un único plan operativo anual que deberá ser comunicado internamente a todo el equipo del gobierno local. Luego se sumarán al presupuesto los fondos necesarios para llevar adelante el plan de gestión.

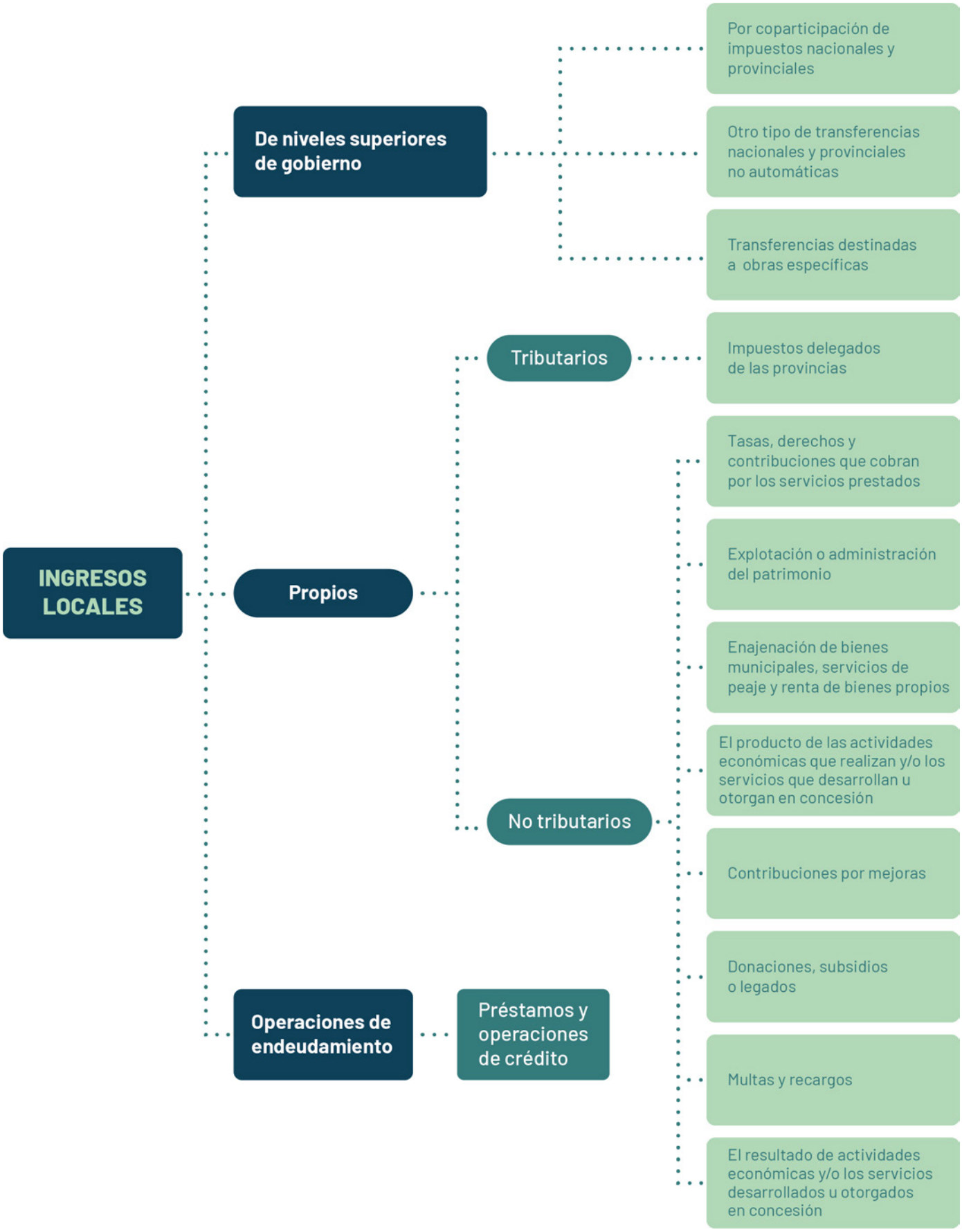
Gantt modelo del Proceso de Planificación Estratégica y Presupuestaria

Es el cronograma sugerido del proceso de planificación y permite organizar actividades, establecer tiempos y definir responsables. Contar con esta información facilitará la articulación y permitirá sincronizar el proceso de planificación con la formulación del presupuesto.

Para realizar una planificación eficiente es importante conocer el **grado de autonomía financiera local**. Éste representa el porcentaje de ingresos propios sobre los ingresos totales del gobierno local y permite determinar el grado de dependencia de otros niveles de gobierno. Si la dependencia es muy alta puede provocar restricciones en la gestión periódica del gobierno local. En este sentido, es clave incrementar la autonomía mediante acciones enfocadas a ampliar la base tributaria, el grado de cobrabilidad y la eficiencia en la gestión recaudatoria, todas acciones que se abordan en las siguientes dimensiones.

Los gobiernos locales, en Argentina, son por definición autónomos en lo que respecta a lo político-administrativo y económico-financiero. Esto significa que pueden elegir libremente las autoridades de gobierno (autonomía política), asignar el presupuesto de manera independiente (autonomía financiera) y conformar la estructura, organizar y designar al personal en forma autónoma de otro poder político (autonomía administrativa).

La **fuente de ingresos** propios de los gobiernos locales son los ingresos no tributarios: las tasas, derechos, contribuciones, multas y otros ingresos definidos como integrantes del Tesoro Municipal en las Constituciones o Cartas Orgánicas. Los gobiernos locales tienen plenas facultades de diseño y administración de esos ingresos. Asimismo, reciben ingresos de otras fuentes, tal como se visualiza en el gráfico:


INGRESOS LOCALES
De niveles superiores de gobierno
Por coparticipación de impuestos nacionales y provinciales
Otro tipo de transferencias nacionales y provinciales no automáticas
Transferencias destinadas a obras específicas
Propios
Tributarios
Impuestos delegados de las provincias
No tributarios
Tasas, derechos y contribuciones que cobran por los servicios prestados
Explotación o administración del patrimonio
Enajenación de bienes municipales, servicios de peaje y renta de bienes propios
El producto de las actividades económicas que realizan y/o los servicios que desarrollan u otorgan en concesión
Contribuciones por mejoras
Donaciones, subsidios o legados
Multas y recargos
El resultado de actividades económicas y/o los servicios desarrollados u otorgados en concesión
Operaciones de endeudamiento
Préstamos y operaciones de crédito

Conocer el **nivel de ingresos** y el detalle de **fuentes** permitirá dar previsibilidad sobre los ingresos futuros. Asimismo, conocer la proporción de cada tipo de ingreso respecto de los ingresos totales permite analizar y planificar acciones de ampliación de la base tributaria, mejorar el índice de cobrabilidad de cada tributo y gestionar la mora. Por otro lado, conocer la proporción de cada tipo de **gasto** respecto del total - gasto en personal, bienes de consumo, servicios no personales, servicios de la deuda y gastos de capital- permite planificar el gasto por secretaría, su evolución y eficiencia.

Como hoja de ruta al inicio del ejercicio es clave confeccionar el **flujo de fondos proyectado** de acuerdo al presupuesto aprobado por el Honorable Concejo Deliberante, con el mayor detalle posible. Mes a mes se debe ir ajustando con el período mensual cerrado, esto le dará previsibilidad y control de los fondos del gobierno local, para hacer frente a las obligaciones mensuales. Es importante también llevar el control diario de los fondos para monitorear cómo evolucionan. Es deseable, además, trabajar con el flujo de fondos a mediano y largo plazo.

Plantilla Modelo para planificar el flujo de fondos de un gobierno local y monitorear su ejecución.

En lo que hace al **marco normativo** y a fin de evitar cuestionamientos a la hora del cobro de tributos, una vez aprobadas las ordenanzas fiscal e Impositiva, se sugiere generar el reporte automático al sector de Decretos para la publicación en el Boletín Oficial, ésto le dará sustento al gobierno local para poder cobrar las tasas, derechos y cánones establecidas en las mencionadas normas.

En cuanto a la **gestión interna**, existen **herramientas** de uso mensual periodico que son fundamentales para lograr un seguimiento efectivo de la ejecución de las finanzas locales en comparación con lo planificado al inicio del ejercicio:

- Reporte de evolución de recursos
- Reporte de ejecución del gasto
- Flujo de fondos actualizado
- Estado de situación financiera (saldos bancarios y cajas)
- Proyección de ingresos actualizado
- Proyección de fondos a recibir por coparticipación indicado o informado por los distintos niveles de gobierno (nación o provincia)
- Proyección de gastos actualizada
- Reuniones de seguimiento de ejecución de presupuesto por Secretaría
- Recepción de fondos de financiamientos externos.

Otra herramienta útil para lograr una gestión interna eficiente es el **Modelo Canvas** que permite analizar la estructura del área de Hacienda facilitando la visualización de la información del equipo, las propuestas de valor que se ofrecen desde el área y a través de qué canales. Además, brinda una visión global de la gestión del área, lo que permite innovar para adaptarse a los cambios de la organización.

SOCIOS CLAVE

- Secretarías y Direcciones Municipales
- Centro de comercio de Sociedad Rural
- Sindicatos
- Entidades educativas
- Proveedores de servicios contratados (Ashira y Coopser)

ACTIVIDADES CLAVE

- Atención al público
- Fiscalización
- Administración de Base de datos
- Utilización de Herramientas informáticas

RECURSOS CLAVE

- Agentes municipales capacitados
- Herramientas informáticas
- Convenios de colaboración con organismos

PROPUESTA DE VALOR

- Prestación de un servicio eficiente al momento de la atención al contribuyente
- Agilidad en los trámites a realizar en el área
- Facilitación de los trámites a las empresas y particulares vía WEB
- Fiscalización de actividades para que las reglas de juego sean iguales para todos
- Actuación conjunta con el resto de las Secretarías para aportar herramientas y colaborar

RELACIONES CON INTERESADOS

- Apertura al diálogo con actores públicos, privados y entidades intermedias
- Contacto permanente con ciudadanos

CANALES

- Presencial en sectores de atención, localidades, vía WEB, mail y WS

SEGMENTOS

- Empresas y ciudadanos contribuyentes (segmentación por sector de atención)

ESTRUCTURA DE COSTOS

- Personal: Agentes Municipales de la Dirección de Rentas (79%)
- Costo impresión de tasas: toner, hojas, desgaste impresoras (2%)
- Gastos de librería, útiles e insumos informáticos (2%)
- Costos de personal contratado y Decretos (11%)
- Licenciados en Seguridad e Higiene (6%)

FUENTES DE INGRESO

- Recaudación de Tasas, Derechos y cánones
- Alianzas con socios claves para reducir costos
- Alianzas con organismos de control para ampliar base tributaria (ARBA, Registro Propiedad automotor, Registro de la propiedad inmueble), Coopser, Centro de Comercio e industria, Sindicato de Comercio

**Modelo CANVAS de la Dirección de Rentas de un Gobierno Local Argentino.*

Cómo fue la transformación de la Dirección de Rentas de San Pedro:

Hernán Abatangelo Director de Rentas y Gabriel Gaona Subdirector de Rentas, comparten cómo fue el proceso de transformación de la Dirección basando su trabajo en 4 pilares: Estrategia, Mejora Continua, Inteligencia Colaborativa y Tecnología aplicada al ámbito público.

¿Cómo se podría organizar el área de Ingresos Públicos en Pellegrini para optimizar su desempeño?:

Josefina Caracoche y Alberto Genovart plantean su desafío de reorganizar el área de Ingresos Públicos. Ezequiel Aldolfo de Trenque Lauquen, Hernán Abatangelo de San Pedro, Dario Perchantte de General Arenales y Fernando Vecini de Laprida comparten sus experiencias y recomendaciones.

El Modelo Canvas sirve para asegurarse de que todos los miembros del equipo técnico tengan el mismo enfoque. Al ser una herramienta cualitativa, es deseable complementarla con modelos cuantitativos así como **indicadores** que permitan monitorear las finanzas locales.

Indicadores para monitorear las Finanzas Locales

Es ideal contar con la evolución de estos indicadores durante los últimos 5 años y actualizarlos año a año. Es deseable que cada uno de los indicadores correspondientes a los egresos se calculen para cada una de las Secretarías tomando como base el presupuesto asignado para cada una de ellas.

HERRAMIENTAS

Check list de información financiera estratégica para equipos salientes

Hoja de ruta primer año de gestión - Secretaría de Hacienda

Hoja de ruta primer año de gestión - Equipo de Rentas

PROCESOS

La eficiencia de todo gobierno local debe basarse en procesos y no en personas. Contar con procesos delineados y redactados en detalle permitirá a las áreas de economía y finanzas hacer su gestión más transparente y eficiente. En ese sentido, un **manual de procedimientos y funciones** del área es un documento clave para reflejar de manera clara las responsabilidades y tareas que se deben impulsar en el área.

Contar con procesos estandarizados:

· Facilita la medición de indicadores y la mejora continua.
·Agiliza tiempos debido a que los requisitos y pasos para efectuar los procedimientos se estandarizan y comunican.
· Optimiza la relación y coordinación entre área al establecer responsabilidades de cada sector interviniente.
·Permite identificar errores al eliminar la variabilidad.
· Favorece a la optimización del uso de recursos.
· Vela por el cumplimiento de la legalidad al documentar cada procedimiento.

Toda área de economía y finanzas de un gobierno local debe tener muy en claro el conjunto de procedimientos que opera. Para ello es recomendable contar con un mapa de procesos estratégicos, operacionales y de soporte que brindan una visión integral. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El perfil que debe tener cada agente del gobierno local que llevará a cabo cada proceso.

- Los roles que intervienen en el proceso
- Las etapas del proceso
- Definir la herramienta digital soporte a utilizar
- Definir la periodicidad de actualización de la base de datos, lo ideal es que se realice en forma mensual, también se puede adaptar al período de facturación del gobierno local.

Más allá de la estandarización de procesos para el beneficio de la organización interna del gobierno local, se sugiere **transparentar el proceso de los trámites**, con sus pasos y plazos, en tanto redunda en un beneficio mutuo: para el agente del gobierno local así como para el contribuyente. Si ambos conocen el estado de situación del trámite, qué pasos le faltan y un tiempo estimado para la resolución, se reduce la incertidumbre. De igual manera, es clave dejar registro accesible de las interacciones con los contribuyentes. Esta información va a permitir interpretar cada caso en particular, así como identificar tipos de contribuyente.

Tesorería

Dado que en el área de **Tesorería** confluyen los ingresos y egresos del gobierno local, reviste importancia contar con un manual de procedimientos escrito, unificado y sistematizado, por los siguientes motivos:

- Sirve como base y guía de consulta, tanto para nuevas incorporaciones, como para la consulta interna, disociando el procedimiento de la persona o sistema que lo ejecuta.
- Facilita la comunicación e información de los procedimientos.
- Garantiza un estándar de servicio para los contribuyentes.

Para conformar el manual han de relevar y revisar los procedimientos actuales, identificando responsables, secuencia de pasos, información relevante, sistemas, período de evaluación y actualización del mismo.

Manual de Funciones de Tesorería de la Ciudad de Buenos Aires

Se debe tener en cuenta la implementación de **pago electrónico** para realizar la cancelación de las deudas. La implementación del pago a proveedores en forma electrónica simplifica procesos, transparenta la gestión de Tesorería y mejora el circuito de pagos.

Es recomendable sumar una **política de pago a proveedores** según el origen de la deuda (Ordinarios o Afectados) lo cual facilita la planificación del sector de pago a proveedores, normaliza el flujo de fondos y transparenta el proceso de pagos sin beneficiar a algunos en detrimento de otros.

Contar con un **esquema que fije plazos máximos de pago**: se sugiere la cancelación de deudas de Origen Afectados en no más de 30 días, y la de deudas con Origen en gastos Ordinarios no más de 60 días.

Auditoría

La **Auditoría Interna** es una actividad que tiene por objetivo fundamental examinar y evaluar la aplicación eficaz de los sistemas de control interno, ayudando a mejorar las operaciones del gobierno local y a cumplir sus objetivos, proponiendo al ejecutivo las acciones correctivas pertinentes. El área de auditoría interna tiene como objetivo disminuir el riesgo de posibles irregularidades en el transcurso de la gestión. Para lograr esta implementación es importante contar con profesionales que posean una preparación específica para conformar el equipo de trabajo.

En este punto se recomienda enfáticamente trabajar con la metodología de los sistemas de Gestión de calidad ya que permite normalizar procesos: consiste en una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos -recursos, procedimientos, documentos, estructura organizacional y estrategias- para lograr la calidad de los servicios que se ofrecen al contribuyente.

Es importante destacar que las tareas vinculadas a la auditoría forman parte del sistema de gestión de calidad. Si bien en Argentina la Ley Orgánica de Municipios establece que las tareas de control interno están a cargo del Contador del gobierno local, la gestión diaria en muchas ocasiones no le permite sostener un buen sistema de control interno. Es por todo esto que se sugiere que, en la medida de lo posible, el gobierno local cuente con un sistema de gestión de calidad integrado y por ende un área destinada a la auditoría interna.

Plantilla Modelo para el análisis de estados contables

SISTEMAS

La **transformación digital** es transversal a todas las áreas del gobierno local, y las finanzas locales no son una excepción. Los sistemas son de gran importancia porque adaptarse a las nuevas tecnologías y formas de recaudación, procesamiento, seguimiento y cobro tendrá impacto directo en la cobrabilidad, el monitoreo y la eficiencia del gasto en todo el área.

Es por ello que se recomienda trabajar con **softwares de gestión integral** en lugar de trabajar con sistemas de emisión de tasas descentralizados. Un software de gestión integral permitirá monitorear los ingresos, las compras y la evolución de los fondos municipales para poder realizar proyecciones y planificar su gestión. Esto asegura contar con información integral, sin procesos intermedios que manipulen información.

En Argentina, en la Provincia de Buenos Aires, los gobiernos locales cuentan con el sistema RAFAM.

Existen softwares soporte de gestión destinados a tareas específicas, como es el caso de los **botones de pago** que facilitan la gestión de cobros. En Argentina, algunos ejemplos son: e-pagos, Pay Per TIC, entre otros. Es clave para las arcas del gobierno local ofrecer diferentes opciones a los contribuyentes para el pago de las tasas. Por este motivo, es conveniente suscribir a la mayor cantidad de convenios posibles para facilitar el cobro. Al mismo tiempo, se debe mantener la opción de pago presencial como alternativa, ya que, por cuestiones generacionales, sociales y/o preferencias personales algunos contribuyentes desean realizar sus pagos a través del canal presencial.

Otra acción clave es promover la **integración y colaboración con organismos de nivel superior** tanto para facilitar las gestiones a la ciudadanía como al gobierno local. Es recomendable suscribir convenios con provincias para acceder a sistemas georreferenciados ya que colabora a mejorar y ampliar la base tributaria. Estas herramientas permiten contrastar los servicios prestados por el gobierno local con los cobrados, logrando mapas de calor que facilitan identificar fallas en la percepción de ingresos por servicios.

Algunos ejemplos:

La suscripción de convenios con ARBA (Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires) que permite el intercambio de información entre ambos organismos; con AFIP para detectar contribuyentes; con SUCERP (Sistema Unificado de Cálculo, Emisión y Recaudación de Patentes) y SUGIP (Sistema Unificado de Gestión de Infracciones de Tránsito) para que en cada movimiento automotor se perciba el ingreso por cada trámite y pago.

Además, se sugiere implementar un **portal integrado**, tanto para contribuyentes como para proveedores, con el objetivo de simplificar la interacción del ciudadano con el gobierno local. Un portal único centralizará la información pertinente para atender a todas las necesidades ya sea de contribuyentes, proveedores o vecinos.

Portal de Ciudad de Córdoba, Argentina

Por otro lado, se deben prever tareas operativas de manera frecuente como relevar, planificar y resguardar toda la información del gobierno local. Es de vital importancia contar con un sistema de **ciberseguridad** robusto anti hackers y virus, por lo cual es mandatorio destinar el presupuesto necesario para llevar adelante las tareas de resguardo y protección de la información.

Como último punto y en virtud de la digitalización de la gestión del gobierno local, es muy importante avanzar en la implementación de un **sistema de gestión electrónica**, ya que normaliza y simplifica los procesos y procedimientos, aumenta la seguridad y reduce el uso de papel.

Caso Implementación GDE Pergamino - Tandil - San Pedro

BASE DE DATOS

Contar con bases de datos sólidas y actualizadas permitirá análisis diversos que brindan información fundamental a la hora de tomar decisiones, implementar acciones e incluso comunicarse con la ciudadanía.

Algunas **claves para una buena gestión de las bases de datos** vinculadas a finanzas del gobierno local son:

- Diseñar el detalle de campos de información de contribuyentes y proveedores de manera estratégica, de modo que sea posible segmentar al momento de realizar diferentes análisis y comunicaciones. Asimismo, esta información facilita contar con estadísticas claras para tomar decisiones de compras habituales, periódicas y/o anuales.
- Implementar una rutina de actualización de la base de datos.
- Contar con cuenta unificada por contribuyente ya que facilita la categorización y segmentación a la hora del análisis de la gestión de tasas.
- Contar con una actualización automática de cuenta corriente al momento de emitir las tasas.
- Administrar los permisos de acceso y modificación de la base de datos de contribuyentes para preservar la correcta gestión de los datos, detectar fraudes y limitar la intervención de usuarios no autorizados para algunas acciones.

En Argentina, por ejemplo:

en las ciudades de provincia de Buenos Aires donde las tasas de Alumbrado, Barrido y Limpieza y/o Servicios Sanitarios se calculan en base a la Valuación Fiscal, es posible actualizar la base de datos y recalcular la tasa una vez por año debido a que es factible actualizar el padrón de inmuebles a través de la suscripción del convenio de colaboración con ARBA.

Lo mismo sucede con SUCERP y SUGIP que permiten actualizar año a año la valuación fiscal de los automotores y motos.

En el caso de las bases de datos vinculadas a comercio y habilitaciones, es factible realizar cruce con inscriptos en Ingresos Brutos y en AFIP para su actualización.

Vinculación con AFIP para lograr convenios de intercambio de información.

Algunos gobiernos locales de Argentina conversan e intercambian experiencias sobre la posibilidad de acceder a información de AFIP (contribuyentes, DDJJ de IVA y convenios).

RECAUDACIÓN Y FISCALIZACIÓN

Diseñar un **plan anual de recaudación y fiscalización**, con objetivos claros y alcanzables, permite dar previsibilidad a las acciones y realizar ajustes para avanzar hacia las metas propuestas. Para diseñar este plan, en primer lugar será clave conocer el índice de cobrabilidad de cada uno de los tributos, tanto el histórico como el actual. Evaluar estos indicadores determinará una línea de base desde donde partir para implementar acciones segmentadas y orientadas a mejorarlos.

Si uno de los objetivos del plan de recaudación y fiscalización es **incrementar la cobrabilidad** de las tasas, es recomendable evaluar alternativas que faciliten el pago de los contribuyentes, e implementarlas. Algunas de ellas pueden ser:

1. Ampliar las bocas de cobro en sus distintos canales: presencial y virtual.

2. Ofrecer incentivos para los contribuyentes cumplidores.

3. Ofrecer planes de pago.

4. Considerar a la moratoria como régimen especial de facilidades de pago para la normalización de las deudas de los contribuyentes. *Tener en cuenta que implementar de manera recurrente moratorias que beneficien a los contribuyentes no cumplidores, desincentiva a los contribuyentes que regularmente cumplen con sus obligaciones.*

5. También es posible habilitar un plan de sinceramiento sobre algún imponible particular, por ejemplo, derechos de construcción.

Implementación de boleta y cobro electrónico en la Ciudad de Corrientes:

Cr Matilde Cuenca, Directora de Recaudación y Cr Ernesto Calvano, Director de la Agencia Correntina de Recaudación (ACOR) cuentan cómo fue el proceso que iniciaron en 2019, implementando la boleta 100% electrónica y la posterior inclusión del cobro electrónico.

Premios e incentivos por buen contribuyente en Trenque Lauquen:

Ezequiel Adolfo, contador municipal, expone acerca de cómo implementan los premios a los buenos contribuyentes, como incentivos para el pago de tasas.

En general, los pasos del **proceso de emisión de tasas, impuestos (patentes) y convenios**, deberían ser los siguientes:

1. Cálculo;
2. revisión del cálculo (que esté de acuerdo a Ordenanzas);
3. Emisión de una muestra;
4. Control de la muestra emitida (si es correcta emitir todo, si es incorrecta recalcular);
5. Emitir la tasa correspondiente en su totalidad;
6. Envío vía mail, presencial y subir a la WEB para disponibilidad del contribuyente.

Es importante saber que la **estrategia de Fiscalización de un gobierno local** debe prever las siguientes categorías: inmuebles, comercios y patentes. Cada procedimiento cuenta con una serie de acciones estratégicas para su correcta gestión:

1 Inmuebles:

- Definir la periodicidad de fiscalización.
- Elegir la herramienta digital adecuada a utilizar para monitoreo
- Delimitar las zonas a fiscalizar: se sugiere realizar el barrido de servicios por zona del ejido urbano y trabajar con mapas de calor, respecto a los servicios por zona.
- Detectar nuevas parcelas en las cuales se presta servicio y no está cobrando el servicio.
- Detectar nuevas construcciones, que permitirán cobrar derechos de construcción en caso de estar establecido.
- Actualizar la base de datos ABM de parcelas y servicios.
- Generar de registro para que al momento de la próxima emisión se puedan cotejar las nuevas incorporaciones.

2 Comercios:

- Definir la periodicidad de fiscalización.
- Elegir la herramienta digital adecuada a utilizar para monitoreo.
- Cruzar con la base de datos de organismos provinciales a través de convenios de colaboración.
- Relevar de manera periódica y presencial a los nuevos contribuyentes.
- Verificar el QR Municipal
  (herramienta ultra recomendable, el QR contiene todos los datos del comercio, y un agente municipal con un lector de QR puede verificar la correcta habilitación municipal).

- Actualizar de ABM de comercios en virtud de las diferencias detectadas.

3 Patentes:

- Firmar convenio con registro de propiedad automotor: esto permite que en cada momento que se realice un cambio en cualquiera de los registros de la propiedad automotor el gobierno local reciba la información y perciba el impuesto o tasa que le corresponde.

- Revisar periódicamente la conexión entre ambos sistemas, el del gobierno local y el sistema elegido para intercambio de información.

- Recibir la información diariamente e integrar a los sistemas y bases de datos para lograr una actualización periódica.

Otro aspecto a abordar es la **simplificación de tributos**, facilitando la comprensión respecto a los imponibles a los cuales los contribuyentes están obligados a hacer frente. Si bien, para esta tarea se deberá analizar cada caso particular ya que cada gobierno local tiene sus características, el primer paso es revisar las normas existentes al respecto para conocer el punto de partida; en el caso de Argentina las ordenanzas fiscal e impositiva.

Reducción de tasas de la Ordenanza Impositiva Fiscal 2020 y Moratoria

Francisco Pigretti, Secretario de Hacienda de Capitán Sarmiento expone sobre el proceso que los llevó a simplificar la Ordenanza Impositiva Fiscal y reducir la cantidad de tasas de 130 a 31 y el plan de moratorias.

El plan de recaudación y fiscalización debe contemplar un aspecto fundamental que es la **comunicación**. En este punto es recomendable contar con una estrategia de comunicación integral que esté orientada a dar a conocer qué está pagando el contribuyente al pagar las tasas, incluyendo qué servicios y mejoras en la ciudad se llevan a cabo, y destacando también el impacto positivo que tiene cumplir con el pago en tiempo y forma. Asimismo, se deben pensar de manera estratégica los canales utilizados para enviar notificaciones, así como los textos y las directivas que darán los agentes en las oficinas del gobierno local.

Conocé cómo San Pedro aplicó la Economía del Comportamiento para conocer qué pensaban sus contribuyentes y aumentar su porcentaje de cobrabilidad de tasas.

CAMINO DEL USUARIO

Sugerimos realizar el ejercicio del camino del usuario, que implica ponerse en los zapatos del contribuyente que tiene una deuda y revisar a conciencia el camino que debe recorrer en el pago de las tasas locales.

Esta práctica permite identificar las trabas que tiene el usuario a lo largo del proceso de pago y que pueden simplificarse desde el gobierno local.

En muchas ocasiones se detectan oportunidades de mejora vinculadas a: instancias del proceso que son complejas o que requieren asistir reiteradas veces a las oficinas del gobierno local, vías de comunicación obsoletas o de difícil acceso, notificaciones con textos muy técnicos que no cuentan con un apartado que explique de manera concreta qué hacer.

etapas en la experiencia del usuario	1	2	3	4
hace				
piensa				
siente				

CASOS DE INSPIRACIÓN

Webinario: La baja de tasas como incentivo para la recaudación en Reconquista

Webinario: Estrategia de Cobrabilidad. Recupero de deuda basado en la productividad en Tandil (BS AS): Cr. Claudio A. Biset - Secretario de Economía y Administración, Ing. Luis E. Jensen, Director de Rentas y Finanzas a cargo de la Agencia de Ingresos Municipales y Dr. Bernardo Andrés Bruni, Director de Ingresos Públicos de la municipalidad de Tandil (Bs As), contarán la estrategia general de cobrabilidad, y el esquema de recupero de deuda basado en la productividad, cómo lo estructuran, qué resultados han obtenidos hasta el momento, y cómo articulan con el área de legal y técnica.

Tasas y derechos municipales 2018 - Gobierno de la Provincia de Buenos Aires: Este informe describe la estructura de tasas y derechos que cobran los gobiernos locales y analiza en detalle las tasas y derechos más importantes, en relación a la recaudación total de los mismos.

RECURSOS Y HERRAMIENTAS

La estructura de la recaudación municipal en Argentina: Este estudio aborda el contenido relativo a la necesidad de conocer sobre los temas estructurales que hacen al funcionamiento de una ciudad: cómo se organiza económicamente, cómo recauda y en qué gasta su presupuesto.

Fortalecimiento de la Gestión tributaria municipal: La presente publicación sobre Fortalecimiento de la Gestión tributaria Municipal se enmarca en una serie de capacitaciones desarrolladas desde la Secretaría de Asuntos Municipales.

GESTIÓN DE MORA

La gestión de mora se refiere al conjunto de acciones que se realizan para asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias por parte de contribuyentes que están en situación de deuda con el gobierno local en virtud del pago de sus tasas locales.

Para diseñar un plan de gestión de mora que sea eficiente, el primer paso es analizar la **normativa vigente** en su apartado de sanciones, ya que sin la norma de base robusta las sanciones son de difícil aplicación. Se deben incorporar y cumplir con todas las instancias de reclamo: administrativa, prejudicial, judicial, apremio y embargo.

Se recomienda tener una **planificación de la gestión de mora anual**, con el detalle de pasos a seguir dependiendo el estado de situación de la deuda. La gestión de deuda es una herramienta fundamental en el equilibrio financiero del gobierno local, es por ello que se detallan los principales acciones estratégicas que se deben impulsar para gestionarla eficientemente:

- Generar informes de deuda por contribuyente, incluyendo los imponibles.
- *Cuitificar* la base de datos a los fines de utilizar hilo conductor la CUIT/L. En caso de que la base no esté *"cuitificada"*, se debería promover una Ordenanza de re-empadronamiento de los contribuyentes.
- Generar informes de deuda por imponible para determinar la magnitud de la deuda por cada uno de ellos.
- Generar una dinámica de intimación administrativa periódica, como mínimo cada tres meses.
- Recibir y darle seguimiento a las respuestas y descargos de los contribuyentes, cotejarlas con las intimaciones enviadas.

- Categorizar, detectar e identificar a los contribuyentes que deben pasar a la instancia pre-judicial, judicial, apremio y embargo.
- Utilizar mapas de calor para tener una mirada rápida sobre la situación de cada una de las zonas del gobierno local.
- Volcar todos los procedimientos a los sistemas utilizados por el gobierno local, por ejemplo la Gestión Electrónica de Datos, esto simplifica procesos, resguarda la información y hace más eficiente la gestión sin papeles.

En general, los pasos el **proceso de intimación a contribuyentes**, debería ser los siguientes:

1. Emisión de listado de deudores por zona;

2. Revisión y verificación de cartera de contribuyentes deudores;

3. Envío de intimaciones; la periodicidad debería ser como mínimo trimestral;

4. Ante la detección de incumplimiento de un plazo de pago por parte de la ciudadanía se puede tomar una postura activa como iniciar rápidamente el **seguimiento de la factura pendiente** y envíar un aviso de retraso en el pago, vía mail o teléfono incluyendo la siguiente información:

- Notificación de deuda e invitación a regularizar el pago.
- Contacto de seguimiento del trámite.
- Referencias del pago adeudado como monto, fecha de vencimiento y número de factura.
- Total adeudado e intereses o penalizaciones impuestas con su debido detalle.

- Indicación de próximos pasos: fecha de pago final y consecuencias en caso de persistir la deuda (cobro de la deuda, intereses, sanciones asociadas, y procedimientos legales a seguir).

5. Recepción de las respuestas de contribuyentes;

6. En caso de negativa o falta de respuesta seguir con la gestión de cobro prejudicial, judicial y apremio.

COMPRAS SOSTENIBLES

Es muy importante que el proceso de compras se lleve a cabo de acuerdo al procedimiento establecido para dar seguridad a la aplicación del gasto y controlar la evolución del presupuesto aprobado por el Honorable Concejo Deliberante, como es el caso de Argentina. Este control permite darle transparencia al procedimiento de compras y sobre todo a las cuentas públicas del gobierno local.

Se recomienda contar con un **manual de procedimientos de compras orientado a:**

1. Ordenar los circuitos correspondientes al proceso de compras y contrataciones.

2. Proveer un instructivo de los pasos a seguir para llevar adelante el circuito administrativo – contable relacionado con la gestión de compras y contrataciones. Éstos son: pedido de suministro, pedido de cotización - es deseable que sean al menos tres presupuestos-, emisión de orden de compra, recepción del bien, remito de entrega, recepción de la factura, control de la factura, y pago.

3. Alcanzar uniformidad y homogeneidad en el procesamiento de los hechos y el desempeño de los agentes y funcionarios frente a situaciones similares, de modo tal que sus resultados sean comparables entre sí y se incremente la transparencia de la administración del gobierno local.

4. Ejecutar los presupuestos que se asignan a cada actividad programática siguiendo lineamientos administrativos comunes, de acuerdo con la normativa establecida.

5. Controlar la ejecución del presupuesto para evitar su sub o sobre ejecución.

6 Detectar desvíos en la actividad y consolidar el ambiente de control.

Las **compras y contrataciones,** además, se deberán ajustar a los siguientes **principios**:

- Razonabilidad de la propuesta para cumplir con el interés público y económico.
- Responsabilidad de los agentes que promuevan, autoricen, dirijan o ejecuten las contrataciones.
- Publicidad y transparencia que garanticen la confianza de la comunidad.
- Promoción de la concurrencia y competencia.
- Trato igualitario de los oferentes.
- Selección de las adjudicaciones atendiendo justificadamente al concepto de oferta más conveniente al interés público, considerando calidad, costo y oportunidad.
- Eficiencia y eficacia en el proceso de contratación.
- Plazos de pago estimados y plazos estimados de habilitaciones

Un punto a considerar especialmente en el **armado y revisión de pliegos** es el trabajo conjunto entre el área de compras, la unidad ejecutora y el área de Legal y Técnica para alcanzar pliegos coherentes con los objetivos fijados en el presupuesto.

Buenas prácticas a la hora de comprar

- Realizar una planificación de los bienes y servicios que se van a adquirir: es recomendable confeccionar un único pedido de suministro anual para aquellos gastos que se realizan anualmente.
- Tener un criterio unificado para la confección de las distintas órdenes de suministro.
- Evitar la realización de compras sin generar órdenes de compra:es importante respetar todo el proceso.
- Al momento de realizar la compra optar por la oferta más conveniente, contemplando precios, calidad, especificaciones técnicas, impacto y sostenibilidad.

En relación a estas buenas prácticas, un tema que debe estar presente en las agendas de los gobiernos hoy es la posibilidad de generar triple impacto (social, ambiental, económico) a partir de las compras públicas que realiza.

En este sentido, se definen a las **compras públicas sostenibles** como el proceso mediante el cual las organizaciones públicas satisfacen sus necesidades de bienes, servicios, trabajos e insumos generando un impacto positivo a nivel ambiental, social y económico durante todo el ciclo de vida de un producto: extracción de materia prima, manufactura, empaque y transporte, uso y mantención, reciclaje o disposición final.

Para ello, el gobierno local debe priorizar:

1 Proveedores que promuevan la inclusión y el desarrollo de población vulnerable o grupos subrepresentados en su proceso productivo, a partir de el involucramiento de:

- Personas con discapacidad

- Personas en situación de vulnerabilidad socioeconómica
- Personas privadas de su libertad o provenientes de contextos de encierro
- Pueblos originarios
- Mujeres en situación de vulnerabilidad
- Colectivos LGTBQI+
- Minorías nacionales, étnicas,culturales, religiosas y lingüísticas
- Adultos Mayores

2 Procesos de elaboración a partir de modelos de producción y consumo responsable:

- Gestión sostenible de la cadena de valor: utilización responsable de los recursos naturales, energía, insumos y disposición final de los residuos.
- Utilización de material reciclado como materia prima
- Priorización de productos biodegradables o compostables
- Priorización de productos productos orgánicos o agroecológicos
- Estrategias de compensación de huella de carbono

3 El desarrollo de las economías locales a partir de la priorización de:

- Micro-emprendimientos
- Insumos, proveedores, producción de origen local

¿De qué hablamos cuando hablamos de un Proveedor Sostenible?

Integran variables de desarrollo social y medioambiental en su cadena de valor
Generan oportunidades de empleo a personas de grupos vulnerables
Generan impacto medioambiental positivo
Contribuyen a la economía local

Los gastos de los gobiernos locales concentran un significativo poder adquisitivo, por lo que orientar este gasto hacia **bienes y servicios más sostenibles** contribuye con la transición hacia la innovación y la sostenibilidad, al tiempo que favorece a la economía local.

#YoComproBien

Gestionar las acciones y decisiones que se llevan a cabo en torno al gasto público es una forma de ***cuidar el dinero de todos los contribuyentes****. Lograr optimizar al máximo los recursos, cuidar que se usen correctamente, tener un criterio lógico de lo Urgente y lo No Tanto es estratégico para el gobierno local. Elegir los proveedores que cumplan los requisitos nombrados con honestidad y sentido genera mejores compras y más eficiencia.*

La normativa vigente debe reflejar el criterio de sostenibilidad para las compras públicas, regulando las compras sostenibles con condiciones específicas. Entre ellas, se sugiere:

1. Contar con un listado de proveedores para incentivar la compra de productos sostenibles. Una vez identificados, es necesario que cuenten con la normativa que reglamente dichas compras.

2. Desarrollar iniciativas o beneficios a productores/proveedores locales para que puedan ser más sostenibles o generar más triple impacto.

La compra pública como motor de desarrollo de la economía de triple impacto

El documento nos invita a avanzar en una agenda de compras públicas sostenibles (CPS) como una herramienta de desarrollo de mercados de triple impacto, subraya la necesidad de avanzar, de un enfoque de contratación centrado en principios económicos.

CASOS DE INSPIRACIÓN

Webinario: La Compra Pública Sostenible: una herramienta para la reactivación económica: ¿Qué son las Compras Públicas Sostenibles? ¿En qué se diferencian del enfoque tradicional de compra pública? ¿Cómo pueden ser una herramienta para reactivar la economía local? ¿Cómo podemos empezar a ponerlo en acción? Soledad Noel, Franco De Pasquale y Constanza Connoly comparten un marco conceptual y normativo, casos de aplicación, y herramientas para ponerlo en práctica.

Webinario: Gestión de la calidad del proceso de compras de Corral de Bustos: certificación con la norma ISO 9001 del proceso de compras municipal.

Webinario: Rosario, la primera ciudad Argentina en regular la compra pública de innovación: ¿Cómo puede hacer el Estado para innovar, agilizar el sistema de compras públicas y adquirir innovación para nutrir los servicios y necesidades internas?

PRESUPUESTO

El presupuesto es la proyección de gastos y recursos con los que el gobierno local contará durante un año. Es una herramienta en la que se manifiesta la asignación de bienes y servicios que recibirá cada sector del gobierno local y la comunidad, definiendo a la vez quiénes aportarán el mayor esfuerzo económico para desarrollar el plan de gobierno. Debe formularse de modo que permita el cumplimiento de los objetivos y acciones concretas, como una "guía de acción" que minimice situaciones improvisadas.

La **planificación de presupuesto anual** es un instrumento clave con el que cuentan los máximos responsables del gobierno local, coordinando ingresos y egresos para todo el año próximo. Se recomienda que la elaboración del presupuesto se confeccione con la participación activa de todo el gabinete del gobierno local, de modo que estén informados e involucrados ya que son los principales responsables de ejecutarlo.

Asimismo, se sugiere diseñar un **cronograma** claro para el proceso de planificación **presupuestaria**, con actividades y plazos establecidos para lograr iniciar el año con un presupuesto aprobado. A grandes rasgos, se pueden identificar cuatro **etapas en la planificación presupuestaria:**

1 **Formulación o programación:** Esta etapa puede insumir varios meses de trabajo y un gran esfuerzo de coordinación en pos de establecer las prioridades del gobierno local, los planes y programas para atenderlas y los recursos específicos que se destinarán para su cumplimiento. Básicamente, se deberá compatibilizar la magnitud de los recursos financieros a recaudar con los gastos que se esperan realizar en el año.

2 **Aprobación:** Una vez finalizado el proceso de formulación, el gobierno local debe presentarlo ante el organismo correspondiente para su aprobación. En Argentina se presenta el proyecto de ordenanza de Presupuesto al Concejo Deliberante para que sea discutido, modificado y aprobado.

3 **Ejecución:** En esta etapa el gobierno local lleva adelante sus planes y programas, presta servicios y realiza obras; todo ello utilizando los recursos aprobados oportunamente. El seguimiento de la ejecución lo realiza la Secretaría de Hacienda a través de distintos sistemas informáticos en los que cada dependencia registra los gastos.

4 **Control de la Ejecución:** Esta etapa es crucial, ya que el gobierno local rinde cuentas de los montos gastados y los resultados obtenidos. La fiscalización debe arrojar luz sobre el uso de los recursos, su eficiencia y racionalidad. Para llevar a cabo esta función existen dos tipos de controles, interno y externo. Uno a nivel interno, dentro del Poder Ejecutivo, y otro externo, independiente del gobierno.

En el caso del control interno, la fiscalización se realiza previamente a la concreción de cada gasto y está a cargo de la Subdirección de Auditoría Interna, dependiente del intendente/a del gobierno local. Al respecto del control externo, será el Tribunal de Cuentas de la provincia el facultado para llevarlo a cabo. Dicho organismo examina los libros de contabilidad y la documentación existente en las oficinas públicas para determinar que los gastos realizados estén avalados por la documentación legal necesaria y se correspondan con lo presupuestado.

Plantilla Modelo Control de Ejecución Presupuestaria

Es importante la participación de las entidades intermedias ya que son actores fundamentales que conocen la problemática de cada uno de los sectores de la actividad económica y la realidad de los contribuyentes, los aportes que realizan deben tenerse en cuenta a la hora de establecer un incremento de tasas y a la hora de la utilización de los fondos.

En el marco de la planificación presupuestaria recomendamos incorporar el **presupuesto participativo** como proceso donde las autoridades locales y la población organizada, deciden en conjunto, el destino y la prioridad de una porción de los recursos. El presupuesto participativo es una herramienta de la democracia directa que permite a la ciudadanía incidir o tomar decisiones referentes a los presupuestos; se trata de un proceso de consulta y diálogo entre la comunidad y las autoridades sobre cuáles son las prioridades de inversión de un gobierno local. Permite reforzar el seguimiento, control y vigilancia de la ejecución del presupuesto, y sobre todo el vínculo ciudadanía-gobierno local.

Algunas sugerencias prácticas para lograr un **control adecuado del presupuesto**:

- Con la Ordenanza del presupuesto municipal aprobada, armar el flujo de fondos con el detalle de ingresos y egresos.
- Tanto los ingresos como los gastos e inversiones deben estar proyectados en cada uno de los períodos mensuales, de acuerdo a la estacionalidad de cada uno de ellos.
- Una vez confeccionado se deben determinar aquellos momentos de quiebre en lo que hace a gastos e inversiones y prever las fuentes de financiamiento para los períodos identificados.

- En el mismo sentido se deben determinar los momentos de excedente de fondos, y analizar las opciones de colocación de estos fondos para evitar la pérdida de poder adquisitivo.

- Mes a mes una vez cerrado el período mensual, desde el día 1 al 10 se debería volcar la ejecución real de cada mes y volver a proyectar ingresos y egresos hasta fin del ejercicio. Lo que le permitirá tener un flujo de fondos actualizado para hacer frente a las contingencias que podrían existir.

- Se recomienda que cada uno de estos archivos de flujos de fondos se conserven, ya que no solo servirán para comparar cómo evolucionó el presupuesto y si estuvo ajustado a la proyección inicial, sino también nos servirá como base histórica para el próximo período anual. De esta forma, la gestión financiera nos dará previsibilidad a la hora determinar el destino de los fondos del gobierno local y asignar prioridades.

El presupuesto como herramienta de gestión y análisis que facilita la toma de decisiones en Pergamino

Georgina Murisengo, subsecretaria de Hacienda de Pergamino, cuenta, en base a su experiencia y aprendizajes, el paso a paso para consolidar el presupuesto y utilizarlo como una herramienta valiosa para la gestión.

CASOS DE INSPIRACIÓN

Webinario: Cambio cultural en la gestión del gasto en Bahía Blanca.

CONCLUSIÓN

Una vez leída esta guía, ***¡es momento de pasar a la acción!*** Este documento es una invitación a analizar cuáles de estas herramientas, casos de inspiración y buenas prácticas pueden ser implementadas en el corto, mediano y largo plazo en el gobierno local. El objetivo es transformar las respuestas negativas del autodiagnóstico de finanzas locales en positivas y ***¡avanzar en la estrategia!***

A continuación, proponemos algunas preguntas guía para comenzar:

¿Qué acciones podemos implementar en un corto plazo?
Se trata de encontrar esas victorias rápidas, aquellas buenas prácticas, herramientas o casos que puedan llevarse rápidamente a la práctica en el gobierno local, sin necesidad de tantos recursos económicos o humanos.

¿Qué acciones podemos implementar en un mediano plazo?
Se refiere a aquellas que requieren de un proceso más prolongado en el tiempo para su puesta en práctica, multiplicidad de actores involucrados, o disponibilidad de recursos económicos o humanos que permitan materializar la implementación de las herramientas, buenas prácticas o casos de inspiración.

¿Cuáles son las acciones que podemos implementar en un largo plazo?
Éstas definitivamente son las más difíciles ya que implican un cambio en la cultura del gobierno local, y/o una gran inversión en recursos humanos o económicos. Sin embargo, abordarlas se verá reflejado en un salto de calidad en la estrategia en torno a la temática. En el largo plazo, estos cambios consolidan una gestión mucho más eficiente.

Para materializar estos cambios es fundamental planificar y priorizar:

PLAN PARA PASAR A LA ACCIÓN
FINANZAS MUNICIPALES

CORTO PLAZO 6 meses	MEDIANO PLAZO 12 a 18 meses	LARGO PLAZO 18 meses en adelante
1 ☐	1 ☐	1 ☐
2 ☐	2 ☐	2 ☐
3 ☐	3 ☐	3 ☐
4 ☐	4 ☐	4 ☐
5 ☐	5 ☐	5 ☐
6 ☐	6 ☐	6 ☐
7 ☐	7 ☐	7 ☐
8 ☐	8 ☐	8 ☐

*¡Descargá esta **plantilla** en editable y empezá tu recorrido de transformación!*

Para tener información completa sobre la situación actual del gobierno local, recomendamos completar los datos de los siguientes relevamientos elaborados por RIL. Contar con esta información actualizada, registrada y ordenada será de utilidad para realizar comparaciones y tomar decisiones basadas en la evidencia organizada sistemáticamente.

*¡Descargá el **relevamiento completo** en versión editable!*