

**II CURSO INTERNACIONAL SOBRE DESCENTRALIZACION
GESTION MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL**

Organizado por el Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), con la colaboración técnica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y el apoyo financiero del Gobierno de Italia

Santiago, 7 de agosto-8 de septiembre de 1995

MODULO DE GESTION FINANCIERA

**TALLER: CASO DEL MUNICIPIO DE BELEN
DE LOS ANDAQUIES**

Profesor: César Vargas

MODULO DE GESTIÓN FINANCIERA

TALLER: CASO DEL MUNICIPIO DE BELEN DE LOS ANDAQUIES

Preparado por: Cesar Vargas

Belén de los Andaquies cuenta con una población de 260.000 habitantes y su economía se basa principalmente en la industria del cuero^{1/} y el comercio en general. El último alcalde fue el señor Romo Rosero de filiación conservadora, elegido popularmente para el período 1992-1994 con el 45% de los votos.

Hoy, primero de enero de 1995, se posesiona el nuevo alcalde para el período 1995-1997, el señor Antonio Navarro de filiación liberal. El alcalde lanzó un programa de gobierno ambicioso que incluye:

- * Aumentar la cobertura de acueducto del 60% al 95% de la población urbana y del 35% al 70% de la rural.
- * Aumentar la cobertura en educación primaria del 50% al 80% y en educación secundaria del 40% al 70%.
- * Construir y dotar 15 puestos de salud y ampliar la capacidad de atención del hospital de primer nivel en 150 camas.
- * Rehabilitar 150 kilómetros de vías interveredales

Se ha calculado que el programa de gobierno tendría un costo cercano a los \$25,000 millones de pesos de 1995. Sin embargo, la nueva administración considera que no será fácil lograr su financiamiento porque al parecer la situación financiera del municipio es crítica por el manejo irresponsable de las administraciones de los últimos diez años, todas de filiación conservadora.

Un grupo de calificados profesionales ha sido contratado por el Doctor Navarro para analizar las finanzas del municipio, establecer que tan crítica es en realidad la situación y determinar la viabilidad financiera de llevar a cabo el programa de gobierno. El Presidente de la República, la prensa nacional y la opinión pública en general esta atenta a la situación del municipio por los paros cívicos y protestas ciudadanas que han generado graves problemas de orden público en los últimos meses. Estas protestas son

¹ Existen por lo menos 200 microempresas dedicadas a esta actividad. Sus procesos productivos son intensivos en el uso de mano de obra.

por la mala prestación de los servicios públicos en general (acueducto, alcantarillado y aseo) y por la impopularidad de los últimos alcaldes.

A 31 de diciembre de 1994 el municipio presenta las siguientes cuentas (millones de pesos):

* deuda bancaria exigible	\$1,580
* cuentas por pagar tesorería	\$850
* reservas de apropiación	\$1,300

El saldo en bancos es de \$170 millones. En los cuadros anexos se presentan las operaciones efectivas del municipio para el período 1990-1994 en pesos corrientes y pesos constantes de 1994.

El recaudo del predial está en el 50% de su potencial. Según la última formación catastral realizada en 1992 el avalúo total del municipio en pesos del 1994 es de \$128,000 millones. La tarifa actual promedio es de 5.4 por mil y la legislación permite hasta 16 por mil. Además, la cartera por cobrar alcanza los \$540 millones.

El impuesto de industria y comercio también presenta un recaudo muy por debajo de su potencial. Las ventas de los 1050 establecimientos más representativos del municipio ascendieron a \$165,000 millones y la tarifa promedio es de 6 por mil. Además, se presenta un manejo desordenado de los registros, liquidación y estado de cuenta de los contribuyentes, no existe un censo reciente de establecimientos comerciales e industriales y no están implementados mecanismos apropiados para verificar la veracidad de lo declarado por los contribuyentes.

El municipio administra directamente el matadero, la plaza de mercado, la plaza de ferias y el servicio de aseo. Los ingresos por estos servicios no cubren ni siquiera los costos operativos. En el caso del aseo el costo operativo anual es de \$120 millones, el de la plaza de mercado y ferias es de \$50 millones y del matadero \$60 millones. El alcalde está dispuesto a solicitar al Concejo facultades extraordinarias para aumentar las tarifas de acuerdo con las condiciones de prestación de los servicios o para privatizar algunos de ellos.

En el cuadro No 3 se presenta el comportamiento de la planta de personal. A diciembre de 1994 la planta de personal contratada es de 1126 funcionarios. El número de funcionarios por 1000 habitantes en municipios de tamaño poblacional similar es de 2.05.

El Gobierno Nacional, como parte de su política de creación de empleo productivo esta impulsando un programa de apoyo a la microempresa, programas para atacar el desempleo coyuntural con gasto público en infraestructura y programas de capacitación que faciliten la incorporación de las personas al mercado laboral. Para ello, requiere el apoyo de los gobiernos municipales.

Que tan crítica es la situación financiera? calcule los indicadores financieros necesarios para determinarlo?. cuales son los principales problemas y sus posibles causas? cuales estrategias financieras implementaría su grupo de expertos? con esas medidas cual sería la capacidad de endeudamiento e inversión del municipio? se podría llevar a cabo el programa de gobierno?

MUNICIPIO DE BELEN DE LOS ANDAQUIES
 OPERACIONES EFECTIVAS 1990-1994
 MILLONES DE PESOS CORRIENTES

	1990	1991	1992	1993	1994
INGRESOS CORRIENTES	1016.3	1183.1	1559.5	2211.2	2886.6
INGRESOS TRIBUTARIOS	360.4	414.8	573	721.6	839.4
Predial	185.9	200.2	295.1	381.7	448.1
Industria y Comercio	143.2	179.1	232.3	290.7	334.6
Otros	31.3	35.5	45.6	49.2	56.7
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	38.7	49.3	57.3	67.7	76.9
Aseo	25.1	29.9	34.2	40.1	45.3
Plazas y Ferias	10.1	15.3	18.4	22.7	25.7
Otros	3.5	4.1	4.7	4.9	5.9
INGRESOS POR TRANSFERENCIA	617.2	719	929.2	1421.9	1970.3
Nacionales	607.4	700.6	894.4	1399.1	1949.4
Departamentales	9.8	18.4	34.8	22.8	20.9
GASTOS CORRIENTES	1058.2	1404.8	2286.7	3166.5	4229.6
Funcionamiento	792.2	1116.2	1548	2335.7	3124.6
Transferencias Pagadas	140.1	130.4	145.9	378	579.9
Servicio de la Deuda	125.9	158.2	592.8	452.8	525.1
DEFICIT O AHORRO CORRIENTE	-41.9	-221.7	-727.2	-955.3	-1343
INGRESOS DE CAPITAL	512.6	666.9	940.4	1425.8	2115.9
Transferencia Nacional	512.6	666.9	940.4	1425.8	2115.9
GASTOS DE CAPITAL	592.5	755.5	1091.3	1798.6	3095.9
Inversión	559.8	729.8	1045.6	1798.6	3095.9
Otros	32.7	25.7	45.7	0	0
DEFICIT O SUPERAVIT TOTAL	-121.8	-310.3	-878.1	-1328.1	-2323
FINANCIAMIENTO	121.8	310.3	878.1	1328.1	2323

MUNICIPIO DE BELEN DE LOS ANDAQUIES
OPERACIONES EFECTIVAS 1990-1994
MILLONES DE PESOS CONSTANTES DE 1994

	1990	1991	1992	1993	1994
INGRESOS CORRIENTES	2411.5	2260.3	2349.7	2697.7	2886.6
INGRESOS TRIBUTARIOS	855.2	792.5	863.3	880.4	839.4
Predial	441.1	382.5	444.6	465.7	448.1
Industria y Comercio	339.8	342.2	350.0	354.7	334.6
Otros	74.3	67.8	68.7	60.0	56.7
INGRESOS NO TRIBUTARIOS	91.8	94.2	86.3	82.6	76.9
Aseo	59.6	57.1	51.5	48.9	45.3
Plazas y Ferias	24.0	29.2	27.7	27.7	25.7
Otros	8.3	7.8	7.1	6.0	5.9
INGRESOS POR TRANSFERENCIAS	1464.5	1373.6	1400.0	1734.7	1970.3
Nacionales	1441.3	1338.5	1347.6	1706.9	1949.4
Departamentales	23.3	35.2	52.4	27.8	20.9
GASTOS CORRIENTES	2510.9	2683.9	3445.4	3863.1	4229.6
Funcionamiento	1879.8	2132.5	2332.4	2849.6	3124.6
Transferencias Pagadas	332.4	249.1	219.8	461.2	579.9
Servicio de la Deuda	298.7	302.2	893.2	552.4	525.1
DEFICIT O AHORRO CORRIENTE	-99.4	-423.6	-1095.7	-1165.5	-1343.0
INGRESOS DE CAPITAL	1216.3	1274.1	1416.9	1739.5	2115.9
Transferencia Nacional	1216.3	1274.1	1416.9	1739.5	2115.9
GASTOS DE CAPITAL	1405.9	1443.4	1644.3	2194.3	3095.9
Inversión	1328.3	1394.3	1575.4	2194.3	3095.9
Otros	77.6	49.1	68.9	0.0	0.0
DEFICIT O SUPERAVIT TOTAL	-289.0	-592.8	-1323.0	-1620.3	-2323.0
FINANCIAMIENTO	289.0	592.8	1323.0	1620.3	2323.0
DEFLACTOR	0.421436	0.523424	0.663702	0.819672	1

MUNICIPIO DE BELEN DE LOS ANDAQUIES
COMPORTAMIENTO DE LA PLANTA DE PERSONAL
PERIODO 1990-1994

DEPENDENCIA	1990
CONCEJO	4
PERSONERIA	6
CONTRALORIA	20
TESORERIA	27
DESPACHO ALCALDIA	12
OFICINA DE PLANEACION	18
SECRETARIA GENERAL	101
SECRETARIA DE GOBIERNO	279
SECRETARIA DE HACIENDA	29
SECRETARIA DE OBRAS PUBLICAS	159
SERVICIOS PUBLICOS	204
SECRETARIA DEL MEDIO AMBIENTE	
SECRETARIA DE DESARROLLO COMUNITARIO	
SECRETARIA DE SALUD	
SECRETARIA DE EDUCACION	
SECRETARIA DE TRANSITO Y TRANSPORTE	
TOTAL	859

1991	1992	1993	1994
21	22	24	24
14	18	22	46
20	24	45	55
27	27	28	27
13	19	19	20
18	18	27	30
101	102	111	117
282	199	213	223
29	35	32	32
159	151	149	158
204	210	216	212
		13	15
		18	19
		9	25
		81	91
		7	32
888	825	1014	1126