

# ABC de las Finanzas Territoriales





# **Hacia una gestión eficiente de las finanzas territoriales**

A continuación se presentan algunas recomendaciones para fortalecer la capacidad financiera de su municipio, que parten de la realización de un diagnóstico adecuado, para luego implementar estrategias acordes con la realidad el territorio y alineadas con las apuestas de desarrollo.

# Paso 1. Diagnóstico

## ¿Qué es?

Es la herramienta fundamental para conocer el estado de las Finanzas de su municipio y los recursos que tendrá a su disposición para materializar las apuestas del Plan Nacional de Desarrollo.

## ¿Qué debe tener en cuenta?

El diagnóstico debe ser lo más realista posible, se debe mantener la medida en las proyecciones de los ingresos, con especial énfasis en los presupuestos del Sistema General de Participaciones y el Presupuesto General de la Nación

## 1.1. Los gastos recurrentes y las necesidades de inversión

**¿Cuánto dinero requerirá la Alcaldía para cubrir su funcionamiento básico durante los cuatro años de gobierno?:**

¿Personal?, ¿Arrendamientos?, ¿Transferencias?, etc.

¿Qué inversiones se deben hacer de forma obligatoria para cumplir con normativas vigentes?, ¿Catastro Multipropósito?, ¿CNSC?, ¿Víctimas?, ¿Ambiente?

¿Cuenta con Plan Fiscal de Mediano Plazo? ¿Está bien estructurado? ¿Se cumple?

## 1.2. Endeudamiento y vigencias futuras

**¿Qué recursos deberá provisionar para cubrir las obligaciones que tiene su municipio?**

Debe conocer todas las deudas y vigencias futuras que se están pagando y amortizando y las distintas fuentes de financiación, pues estos son recursos con los que no cuenta, y que deberá descontar de su disponible.

## 1.3. Recursos de Sistema General de Regalías y Sistema General de Participaciones

**Sistema General de Participaciones:**

La Ley 2010 del año 2019 generará una reducción de los Ingresos Corrientes de la Nación, que es la base para el cálculo del crecimiento del SGP, por lo que, lo más adecuado es hacer una estimación prudente de estos recursos.

## Sistema General de Regalías:

El acto legislativo 05 de 2019 supone una macro reforma al SGR, en la que se verán beneficiados los municipios productores, pero los municipios no productores perderán participación en las regalías. Sin embargo, todavía no es claro el mecanismo de asignación de recursos. Por último, también se debe recordar que esta es una fuente que depende fuertemente de los vaivenes internacionales. Por todo esto, se sugiere estimar con prudencia esta fuente de recursos.

## 1.4. Ingresos propios

**¿Cuál es el estado real de los recursos propios de su municipio?, ¿Está cobrando lo que debería cobrar?**

Se sugiere revisar el estado de los ingresos propios a partir de un análisis de brechas, en el que se valore si su municipio recauda en cada uno de los impuestos, tasas y contribuciones lo que debería estar recaudando. Para esto, puede comparar el recaudo respecto a la cantidad de personas, de longitud, con otros municipios de su misma categoría, entre otras. Para predial, tenga en cuenta los efectos de la Ley 1995 de 2019.



## 1.5 Mapear otras fuentes

**Evalúe otras posibles fuentes de recursos para su municipio, teniendo en cuenta tres elementos:**

*¿Qué puede financiar mediante esta fuente?*

*¿Cuáles son los requisitos para acceder?*

*¿Qué ruta puedo seguir para lograr este acceso?*

### Nacionales:

#### Sectoriales:

Vivienda, infraestructura, medio ambiente, salud, educación.

Programas nacionales: Municipios PDET, desarrollo económico territorial, municipios fronterizos.

#### Programas para grupos de población:

Víctimas del conflicto, étnias, tercera edad, mujeres, primera infancia.

### Locales:

- Alianzas público-privadas,
- Alianzas público-populares
- Organizaciones No Gubernamentales
- Filantropía
- Cooperación Internacional

## Paso 2. Normatividad

### ¿Qué es?

Es el análisis del estado de su municipio en normatividad tributaria, lo que permitirá determinar el marco jurídico en el que puede desenvolverse.

### 2.1. Estatuto Tributario

¿Cuenta su municipio con un Estatuto Tributario Territorial que dé cuenta de los tributos, tasas y contribuciones que deben pagar los habitantes de su municipio? ¿Está actualizado?

En caso de no tenerlo, ¿Existe algún documento que recoja los distintos tributos?

En caso contrario, deberá recopilarlo.

### 2.2. Tasas y tarifas

¿Las tasas y tarifas que recoge su municipio son competitivas y permiten la suficiencia en el recaudo de impuestos?, ¿Qué tarifas podría aumentar?



## Paso 3. Capacidades

### ¿Qué es?

Es el análisis del estado de las capacidades de su municipio para realizar el recaudo de impuestos.

### 3.1. Capacidades Humanas

¿Las dependencias encargadas del recaudo de impuestos, tasas y contribuciones cuenta con el personal suficiente?, ¿Este personal está vinculado por medio de un contrato de prestación de servicios?, ¿son funcionarios?, ¿en provicionalidad o en carrera? ¿Todos están bien capacitados?

Esta dependencia deberá tener el personal suficiente, bien entrenado y vinculado como funcionarios (dada la responsabilidad del cargo).

### 3.2. Capacidades tecnológicas

¿La dependencia encargada del recaudo de tributos, tasas y contribuciones de su municipio cuenta con computadores de última tecnología?, ¿Los softwares son adecuados?, ¿Se pueden hacer cruces con la infomación de otras entidades?



## **Paso 4. Estrategias**

### **¿Qué es?**

A partir de los tres pasos anteriores, seleccione en cuál o cuáles de las siguientes estrategias hará énfasis.

### **Impuesto Predial**

Es indispensable realizar las gestiones necesarias para la implementación del catastro multipropósito. Sin embargo, no se pueden quedar allí, la revisión de las tasas del impuesto predial es una herramienta que podría permitir a las alcaldías mejorar sus ingresos y financiar la implementación del catastro multipropósito.

### **ICA**

Contribuir en la creación de nuevas empresas formales y en la formalización de las existentes, para lo cual, se pueden focalizar los esfuerzos destinados al desarrollo económico en las empresas formales. Así mismo, se debe revisar la tarifa del impuesto de ICA seleccionada por el municipios y las capacidades para realizar una adecuada gestión de cobranza.

### **Capacidades tributarias**

Mejorar los sistemas de información, garantizar la adecuada dotación de equipos, aumentar el personal de las secretarías de hacienda y mejorar su capacitación. Adoptar o actualizar los estatutos tributarios. Hacer cruces periódicos de la información tributaria de los contribuyentes locales.



## **Empresas Públicas**

Revisar la situación de las empresas públicas adscritas a los municipios en busca de las acciones que se requieren para mejorar la prestación del servicio y la rentabilidad de las empresas.

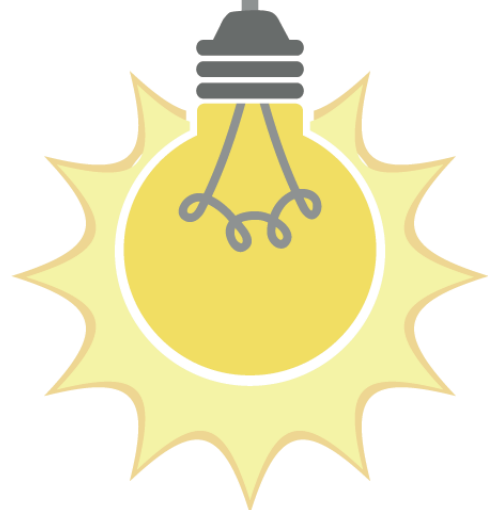
Seleccionar a partir de méritos a los directores de estas entidades.

## **Ordenamiento territorial**

Utilizar las herramientas del ordenamiento territorial en busca de capturar las rentas generadas por el valor del suelo. Para este fin, primero será necesario contar un Plan de Ordenamiento Territorial actualizado. Acto seguido, se pueden definir las áreas de conservación que son factibles de ser financiadas.

## **Gobierno Abierto**

Las estrategias de gobierno abierto pueden incluir estrategias destinadas a garantizar el derecho de acceso a la información pública y el principio de transparencia y a mejorar el diálogo bidireccional entre la administración municipal y la ciudadanía, mediante procesos de rendición de cuentas y participación ciudadana permanentes. A partir de lo anterior, será posible apalancar recursos para el financiamiento de los proyectos de las alcaldías con el sector privado y los distintos sectores sociales. Asimismo, la mayor transparencia y rendición de cuentas permitirá el mejor recaudo de los ingresos propios.



# Finanzas Territoriales en el Plan de Desarrollo Municipal<sup>1</sup>

A continuación, se presentan algunos aspectos que se deben tener en cuenta para la formulación del Plan de Desarrollo Municipal, así como ejemplos de indicadores de resultado para el seguimiento a cada uno de los componentes.

---

1. Elaborado por: Red RINDE

|    |   |  |                                |   |             |  |
|----|---|--|--------------------------------|---|-------------|--|
| 1. | El plan plurianual de inversiones debe ser construido a partir del cuidadoso análisis financiero realizado. Se debe evitar incluir recursos de los que no se tengan certeza, pues las cuentas deben reflejar a cabalidad los recursos con los que el municipio contará. |  |                                |   |             |  |
| 2. | <b>Impuesto Predial</b>   |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización del catastro multipropósito</li> <li>Revisión de las tasas de tributación</li> <li>Revisión de los mecanismos de cobro</li> </ul> | Plan Plurianual de Inversiones | Incluir los recursos necesarios para la financiación de la implementación del catastro multipropósito | Indicadores | Aumentar en X%* anual el recaudo del impuesto predial  |
| 3. | <b>Impuesto de Industria y Comercio</b>   |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de formalización empresarial</li> <li>Revisión de las tasas de tributación</li> <li>Revisión de los mecanismos de cobro</li> </ul>   | Plan Plurianual de Inversiones | Incluir los recursos necesarios para el programa de formalización empresarial                         | Indicadores | Aumentar en X%* anual el recaudo del impuesto de industria y comercio  |
| 4. | <b>Capacidades tributarias</b>  |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | Incluir una acción (programa o proyecto) específicamente destinado al fortalecimiento de las capacidades de las oficinas tributarias   | Plan Plurianual de Inversiones | Incluir recursos suficientes para la financiación de este programa                                    | Indicadores | Aumentar en X%* anual los ingresos propios del municipio   |
| 5. | <b>Empresas públicas</b>  |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | Revisión (o reestructuración, cuando sea necesario) de las empresas públicas adscritas al municipio, tanto ESE como EICE   | Plan Plurianual de Inversiones | Incluir como ingresos esperados de las empresas adscritas, sólo aquellos recursos que sean seguros    | Indicadores | Aumento del X%* anual los ingresos transferidos a las alcaldías por parte de las empresas adscritas  |
| 6. | <b>Ordenamiento territorial</b>   |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión / actualización del POT</li> <li>Definición de áreas de conservación</li> </ul>  | Plan Plurianual de Inversiones | Garantizar los recursos necesarios para la actualización del POT                                      | Indicadores | POT actualizado / revisado<br><br>Aumento del X%* de la inversión privada en acciones de protección ambiental como resultado de la gestión del POT / EOT |
| 7. | <b>Gobierno Abierto</b>   |  |                                |   |             |  |
|    | Estratégica   | Incluir una sección específica dedicada a la promoción de mecanismos y espacios de rendición de cuentas, participación y transparencia   | Plan Plurianual de Inversiones | Garantizar los recursos necesarios para la financiación de la sección estrategia de Gobierno Abierto  | Indicadores | Incremento del X%* del número de personas que conoce y hace uso de espacios de participación y rendición de cuentas del municipio                        |

\*El porcentaje específico de aumento dependerá de las condiciones específicas del municipio, determinadas en la fase de diagnóstico. A mayor rezago en los cobros, mayor capacidad de crecimiento.

