



ESTRATEGIAS DE INCREMENTO DE RECAUDACIÓN Y EFICIENCIA EN LA EJECUCIÓN DEL GASTO, PARA EL GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE TIQUIPAYA

STRATEGIES FOR INCREASING REVENUE COLLECTION AND
 EFFICIENCY IN THE EXECUTION OF EXPENDITURE, FOR THE
 AUTONOMOUS MUNICIPAL GOVERNMENT OF TIQUIPAYA

Clovis Velasco Véliz

Resumen

El objetivo de la investigación fue facilitar herramientas para incrementar la inversión pública con eficiencia y eficacia mediante la aplicación de indicadores de desempeño de gestión financiera y sus indicadores de desempeño municipal. Se utilizó el diseño cuantitativo, el tipo de estudio es descriptivo y el método de estudio, deductivo. Los datos fueron obtenidos del GAM de Tiquipaya, correspondientes a una muestra probabilística aleatoria simple de una población de 53.000 habitantes de una instancia territorial en el departamento de Cochabamba. La recolección de datos se llevó a cabo mediante las fuentes primarias, documentos oficiales entregados a instancias rectoras del sector público boliviano. En la investigación se propone la implementación de indicadores de desempeño municipal para el GAMT, con base en indicadores de desempeño de gestión financiera. Se concluye que esta herramienta coadyuvará en la mejora de la inversión pública municipal mediante la generación de medidas correctivas para una eficiente gestión municipal. De la misma forma, evitará las responsabilidades estipuladas en la Ley 1178 y sus decretos supremos reglamentarios.

Palabras clave: Gobierno municipal; indicadores de desempeño municipal (IDM); estrategias de gestión y recaudación; ejecución de gasto municipal

Abstract

The objective of the research was to provide tools to increase public investment efficiently and effectively through the application of financial management performance indicators and their municipal performance indicators. The quantitative design was used, the type of study is descriptive and the study method is deductive. The data were obtained from the GAM of Tiquipaya, corresponding to a simple random probabilistic sample of a population of 53,000 inhabitants of a territorial instance in the department of Cochabamba. Data collection was carried out through primary sources, official documents delivered to the governing bodies of the Bolivian public sector. The research proposes the implementation of municipal performance indicators for the GAMT, based on financial management performance indicators. It is concluded that this tool will contribute to the improvement of municipal public investment through the generation of corrective measures for efficient municipal management. In the same way, it will avoid the responsibilities stipulated in Law 1,178 and its supreme regulatory decrees.

Key words: Municipal Government; indicators of municipal performance (IDM); management and collection strategies; execution of municipal expenditure

Clovis Velasco Véliz
 clovis_v_v@hotmail.com
 Universidad Adventista de Bolivia, Bolivia

Lic. en Contaduría Pública de la Universidad Adventista de Bolivia. Técnico Superior en Contabilidad General, Diplomado en Gestión Estratégica Municipal, en Finanzas Públicas. Capacitador en CENCAP Y AMDECO sobre Ley 1178.



Revista Enfoques

INTRODUCCIÓN

Toda organización, sea de carácter público o privado, tiene fines y objetivos que busca alcanzar para cumplir con su misión. Las municipalidades no escapan a esta realidad, pues tienen objetivos para lograr, lo que les permite mejorar las condiciones de vida de la población al ejecutar estrategias dentro de sus atribuciones, responsabilidades y competencias. Todas las estrategias que ejecutan estas instancias territoriales se basan fundamentalmente en los recursos económico-financieros con los que se puede contar en cada gestión fiscal.

Resulta indispensable comprender la autonomía en la gestión municipal, debido a que nuestro país no está ausente de la crisis internacional de los mercados, en especial del gas y petróleo, la cual afecta incluso las poblaciones más remotas, con la consecuente baja en la redistribución de los recursos a los municipios.

La dependencia fiscal de los gobiernos municipales generados por las transferencias de recursos efectuados por el gobierno central limita su dominio sobre la toma de decisiones y desenvolvimiento en la gestión. Sucede que, por un lado, el Estado central delega permanentemente responsabilidades, pocas veces acompañadas de recursos, y por otro lado, no permiten ejercer con libertad sus facultades, por lo que deben ajustarse a un presupuesto ya otorgado; ello reduce el desempeño de su mandato a un simple acatamiento de órdenes que devienen del poder central.

Frente a este escenario surge la necesidad de crear mecanismos traducidos en procedimientos de evaluación y mejora para la generación de recursos de los gobiernos autónomos y disminuir la dependencia fiscal del nivel central.

Los avances de la autonomía en Bolivia y la necesidad de satisfacer necesidades básicas de la población mediante el ejercicio de la gestión pública ejercida por los gobiernos autónomos municipales (GAM), hace que el principal inconveniente de este ejercicio sea la falta de recursos económicos y un alto nivel de dependencia fiscal que existe de estas instituciones territoriales que afectan y limitan la inversión y ejecución de sus planes operativos anuales (POA) de cada gestión.

El municipio de Tiquipaya es la tercera sección municipal de la provincia Quillacollo, ubicada al noroeste del departamento de Cochabamba, a 12 kilómetros de la ciudad capital del departamento. Es un municipio con identidad ecológica, con un sistema urbano ecológico, turístico y agropecuario articulado al eje metropolitano en el valle, con una superficie territorial de 1.879,96 km² y que abarca tres pisos ecológicos: valles, que comprende las comunidades consideradas urbanas o en proceso de expansión rural a urbana (distritos IV, V y VI); cordillera, que agrupa a las comunidades de los distritos I y III, y parte del distrito II; y por último se encuentra la zona de los yungas o subtrópico, donde están parte de las comunidades del distrito II.

La observación más recurrente de la inversión municipal son los niveles de ejecución presupuestaria que estas instancias territoriales realizan. El estudio está destinado a identificar las causas que generan la baja ejecución presupuestaria de los recursos y gastos, y su efecto en la inversión pública del GAM de Tiquipaya, que el promedio de ejecución de recursos 2010-2016 es de 70,39 millones por gestión, capacidad de gasto promedio del 77,5 %, para quedar como saldo caja y bancos el 22,5 %.

Por ello, se planteó la siguiente interrogante: ¿qué instrumento permitirá identificar los factores que afectan la baja ejecución presupuestaria de la última gestión fiscal del GAM de Tiquipaya del departamento de Cochabamba, para lograr mejores niveles de desempeño en la ejecución de los recursos, gastos y la inversión pública durante la gestión 2018?

Teniendo como hipótesis que el indicador de desempeño de gestión financiera, basado en indicadores de desempeño municipal (IDM), permitirá lograr mejores niveles de desempeño de los recursos, gastos y la inversión pública durante la gestión 2018, instrumento que permitirá identificar los factores que afectaron la baja ejecución presupuestaria de la última gestión fiscal del GAM de Tiquipaya del departamento de Cochabamba.

Como objetivo general se planteó proporcionar un sistema de medición de desempeño de la gestión municipal, mediante la aplicación de IDM, que permita lograr mejores niveles de desempeño de los recursos, gastos y la inversión pública durante la gestión 2018, identificando los factores que afectan la baja ejecución presupuestaria de la última gestión en el GAM de Tiquipaya del departamento de Cochabamba. Asimismo, se establecieron los siguientes objetivos específicos:

- Analizar los elementos centrales sobre la ejecución presupuestaria en la gestión municipal.
- Considerar los sistemas administrativos de la gestión municipal.
- Contar con elementos innovadores, eficientes y eficaces para la administración de recursos humanos, económicos y de bienes y servicios.

- Identificar estrategias alternativas que permitan mejorar los recursos municipales y mecanismos de control de los recursos de coparticipación.
- Comprender y valorar la participación ciudadana como un enfoque transversal en la gestión municipal, enfatizando en nuevos elementos de gestión enfocados hacia la gobernanza y el gobierno abierto.
- Revalorizar el rol de los gobiernos locales en la formación y cultura ciudadanas.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el trabajo de investigación base de este artículo se utilizó el enfoque de investigación mixto, que compone el enfoque cualitativo y cuantitativo. El diseño metodológico explica la forma en que se desarrolló la implementación de los indicadores de desempeño que midieron el nivel de desempeño de la gestión municipal y los insumos recolectados para el estudio.

Para poder lograr los objetivos propuestos, se aplicaron estudios de tipo descriptivo que brindaron un panorama real acerca de la verdadera situación del problema delimitado. La investigación descriptiva “busca especificar propiedades características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Se utilizó el método deductivo-inductivo, para deducir por medio del razonamiento lógico varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales, para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar así su validez.

El GAM de Tiquipaya fue la instancia territorial donde se aplicaron los indicadores de desempeño municipal, tomando como referencia la información financiera de la gestión 2017. Las fuentes y técnicas utilizadas para la recolección de información fueron las siguientes:

Fuentes primarias. Son informaciones obtenidas de primera mano, o bien del GAM de Tiquipaya o bien de las instancias rectoras, como el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas.

Observación directa. Consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. El propósito de este método es que permite determinar qué se está haciendo, cómo se realiza y cuánto tiempo toma llevar a cabo algún tipo de actividad. Se utilizó esta fuente para observar el proceso de inversión pública en el municipio.

Fuentes secundarias. Información obtenida a partir de datos preelaborados o reorganizados de documentos primarios. Contienen información organizada, como libros, enciclopedias, revistas y artículos que interpreten otros trabajos o investigaciones.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Análisis de los datos

Eficacia en ejecución de recursos. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio del 67,86 % de efectividad. Esta categorización que señala el indicador de desempeño cuenta con una situación delicada en lo referido a la recaudación de recursos, al quedar como pendiente de recaudación el 32,14 % que afectará en este porcentaje al no cumplir con el plan de inversión 2017.

Eficacia en la recaudación de recursos propios. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de recaudación de 67,70 % de

efectividad. Según los indicadores de desempeño, se categoriza como una situación crítica en lo referido a la recaudación de recursos propios, por lo que queda como pendiente de recaudación el 32,30 %.

Recaudación per capita. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de recaudación *per capita* de 481 bolivianos por habitante, que conforme al análisis de los indicadores de desempeño sería una situación buena; sin embargo, resta poco para ser una situación ideal.

Independencia fiscal. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de independencia fiscal de 33,08 %, que sería equivalente a 481 bolivianos por habitante, lo que demostraría una situación buena. Lo ideal es que el gobierno municipal llegue a un ingreso *per capita* estable, vale decir, mínimo 600 bolivianos por habitante.

Apalancamiento de recursos. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de apalancamiento de recursos de 38,77 %, que sería equivalente a 39,00 bolivianos por cada 100 bolivianos de recursos recurrentes, lo que muestra una situación delicada en la gestión de financiamiento. Lo recomendable es contar con una situación estable que sería como mínimo el 50 % de los recursos recurrentes.

Presión tributaria municipal (PTM). De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 17,69 % de generación de recursos tributarios con relación al total de recursos recaudados, lo que se cataloga como una situación crítica, siendo lo recomendable contar con una generación del 70 % a 80 % del total de recursos propios.

Capacidad de financiamiento del programa central (CFG). De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 138,58 % de capacidad de cubrir los gastos de

funcionamiento que, enmarcados en el análisis, el GAM de Tiquipaya se encontraría en una situación estable.

Eficacia en la ejecución del gasto. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio del 77,51 % de efectividad de ejecución de gastos por el periodo 2017. Esta categorización significa que existe una situación delicada en lo referido a la capacidad de ejecución del POA y presupuesto anual. Este indicador hace visible el retraso en la ejecución del plan de inversión anual del 22,49 %.

Flexibilidad del gasto. De acuerdo con el análisis se tiene un promedio del 46,35 % de gastos inflexibles esto denota una situación crítica porque solo quedaría un 53,65 % para gastos de acuerdo a los planes de gestión, esto significa una situación muy crítica porque de cada 100 bs se podría destinar 53,65 bs a proyectos de necesidad de las organizaciones sociales.

Capacidad de gasto municipal. De acuerdo con el análisis realizado a este indicador, se tiene una capacidad de gasto del 92,85 %. El análisis de este indicador nos muestra que existe una situación muy buena, lo cual quiere decir que el municipio cuenta con una capacidad de gasto de 93 bolivianos de cada 100 bolivianos disponibles en efectivo.

Peso de la deuda pública municipal. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 2,70 % de deuda sobre los recursos recurrentes. Esto nos indica que se tiene una flexibilidad máxima del 20 % conforme a normativa, por lo que se cataloga el servicio de la deuda como una situación muy buena.

Peso de los servicios personales (PSP). De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 20,94 % del peso de los servicios personales. Este nivel de indicador muestra una situación delicada. El nivel

recomendable es contar con una tasa menor a 10 % destinado a gastos inflexibles, como ser el de servicios personales.

Desempeño de la inversión municipal (DIM). De acuerdo con el análisis de este indicador, se tiene un promedio de 74,31 % de nivel de desempeño de la inversión municipal. Esto quiere decir que de cada 100 bolivianos el GAM de Tiquipaya ha logrado ejecutar 74 bolivianos enmarcados en su planificación del corto plazo; sin embargo, al ser una institución pública, lo ideal es se pueda lograr ejecutar el límite máximo de 100 %.

Peso de la inversión municipal (PIM). De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 83,23 % de peso de la inversión municipal, por lo cual se cataloga como una situación buena, sabiendo que los límites de formalidad y legalidad para la inversión municipal son de 75 % como mínimo.

Inversión social municipal (ISM). Este indicador demuestra la orientación de la inversión que ejecuta el municipio. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 53,70 % de la inversión programada destinada a la ejecución de actividades de carácter social (educación, salud, defensorías, etc.). La interpretación de este indicador nos muestra existe un 46,30 % de lo programado que se destina a la reposición de capital físico de la municipalidad.

Inversión en saneamiento básico. De acuerdo con el análisis realizado, el GAM de Tiquipaya orienta un 4,51 % del presupuesto ejecutado en inversión a satisfacer las necesidades en saneamiento básico concordantes con las necesidades reflejadas en el Censo de Población y Vivienda (2012). La interpretación de este indicador nos muestra una situación crítica porque para la categoría de municipio como mínimo debería existir un 15 % de inversión,

para de esta forma lograr una situación estable.

Inversión municipal en salud. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 17,69 % de la inversión municipal destinada al sector salud, lo que prioriza la gestión sectorial en salud. Este indicador demuestra una situación buena de inversión, porque se encuentra dentro los parámetros del 15 % al 20 %.

Inversión municipal en educación. De acuerdo con el análisis, se tiene un promedio de 34,68 % de la inversión municipal destinada al sector educación de esta la municipalidad está priorizando la gestión sectorial en educación. Este indicador demuestra una situación muy buena de inversión, porque se encuentra dentro los parámetros superiores al 20 %.

Inversión per cápita. De acuerdo con el análisis, se tiene una inversión *per capita* de 1918 bolivianos por cada habitante, lo que demuestra una situación buena; sin embargo, es importante hacer notar que gran parte de estos recursos corresponde a las transferencias corrientes del nivel central.

Inversión productiva. De acuerdo con el análisis, se tiene una inversión en el área de desarrollo productivo de 14,13 %, equivalente a 271 bolivianos por cada habitante, por lo que se cataloga como una situación delicada, puesto que la meta para tener una situación estable sería invertir como mínimo 300 bolivianos por cada habitante del municipio.

Discusión

La administración pública es un sistema dinámico integrado por normas, objetivos, estructuras, órganos, funciones, métodos y procedimientos, elementos humanos y recursos económicos y materiales a través del cual se ejecutan o instrumentan las

políticas y decisiones de quienes representan o gobiernan una comunidad políticamente organizada (Carrillo, 2000).

La administración pública tiene por objeto utilizar eficaz y eficientemente los recursos de la sociedad puestos a su disposición, eliminar el despilfarro, reducir gastos, conservar y utilizar con criterio las máquinas y edificios, así como proteger el bienestar y el interés de los servidores públicos. El funcionamiento de la administración pública está a cargo de los servidores públicos, quienes tienen la responsabilidad de utilizar los recursos públicos con criterios de eficacia, eficiencia y transparencia principalmente, para lograr los fines del Estado (Galindo, 2006).

La administración pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican. Esta administración pública es el medio que el Gobierno utiliza para el cumplimiento de sus funciones, de manera que cumpla sus objetivos en servicio de la sociedad (Armijo, 2011).

La gestión pública es una forma moderna de la administración pública para resolver los problemas de la comunidad incorporando elementos como: 1) la dirección orientada por división o separación de funciones entre decisores financiadores, por un lado, y operadores del servicio, por otro; 2) la mayor cobertura de los servicios públicos y atención igualitaria para los usuarios, 3) la calidad de este servicio, 4) el control, rendición de cuentas y participación ciudadana (Funes, 2012).

El Gobierno es el conjunto de poderes públicos que dictan las medidas que regulan la actividad económica, política y social del Estado. A nivel municipal, el Gobierno está conformado por el Concejo Municipal y el alcalde municipal, que constituyen en los principales responsables de cumplir con las finalidades del municipio.

El GAM es el responsable de ejercer el poder público en su jurisdicción, a través de las facultades y competencias reconocidas por la CPE, mediante la toma de decisiones institucionales, financiamiento, estrategias públicas, seguimiento y evaluación de estas para su fiscalización, además de continuar con la ejecución de planes, programas y proyectos que aún se ejecutan por compromisos asumidos en anteriores gestiones (ACOBOL, 2011).

La municipalidad y su gobierno municipal tienen como finalidad contribuir a la satisfacción de las necesidades colectivas y garantizar la integración y participación de los ciudadanos en la planificación y el desarrollo humano sostenible del municipio. Estas finalidades son cumplidas por las municipalidades a través del ejercicio de sus competencias conferidas por ley, lo que promueve el desarrollo humano sostenible en salud y educación, mejora la infraestructura, ejecuta obras comunales, estimula el crecimiento económico en la jurisdicción municipal, fomenta los valores culturales, históricos y cívicos de la población, entre otros, en función a los recursos públicos que son asignados por ley a todos los gobiernos municipales (Terán, 2007).

Para poder cumplir las finalidades, se debe utilizar el modelo administrativo de la ley n° 1178, es decir, se debe programar, organizar, ejecutar y controlar la captación y uso de los recursos, mediante la implantación y funcionamiento de los

sistemas de administración y control gubernamentales y su relación con los sistemas nacionales de planificación integral del Estado. La aplicación correcta de los sistemas administrativos de la ley n° 1178 es el medio que coadyuva a la municipalidad y su gobierno municipal a cumplir con sus finalidades establecidas (CENCAP, 2012).

Es importante señalar que los indicadores de desempeño municipal son una herramienta desarrollada con base en indicadores que pueden ser útiles en diferentes ámbitos de la gestión municipal. A diferencia de otras metodologías, no solo utiliza indicadores financieros como el nivel de ejecución presupuestaria, sino también otro tipo de indicadores como el grado de transparencia en un municipio.

Existen diferentes tipos de indicadores, que pueden ser de insumo, proceso, resultado e impacto. Estos Indicadores hacen énfasis en la gestión municipal, que por su naturaleza miden el corto plazo y tienen que ver directamente con la municipalidad y son en cierta medida “controlables”. Y los indicadores de impacto que no son parte de una medición recurrente tienen una proyección de largo plazo. Estos indicadores incluyen, por ejemplo, el grado de mortalidad infantil o el nivel de analfabetismo. Se trata de indicadores que no se miden cada año, pero son importantes, pues al final miden si se ha logrado una mejora en la calidad de vida de la población. El hecho de que el IDM no incluya indicadores de impacto, no implica que estos no sean importantes. Las estrategias que encara una municipalidad deben apuntar al impacto en la población en el mediano y largo plazo en el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad (Armijo, 2011).

Ahora bien, los indicadores del IDM se dividen en cuatro áreas:

- a) *Financieros y administrativos*: este tipo de indicadores muestran la fortaleza financiera que tiene una municipalidad. Estos son principalmente cuantitativos.
- b) *Servicios municipales* (agua potable y saneamiento, salud, educación, alumbrado público, residuos sólidos, SLIMS y defensorías): los indicadores de servicios municipales muestran cómo percibe la población la calidad de estos. Estos son principalmente cualitativos.
- c) *Desarrollo económico local o regional*: estos indicadores están relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida de la población.
- d) *Gobernabilidad*: los indicadores de esta área enfocan temas como la participación, la transparencia y la equidad. Estos temas contribuyen a lograr una mayor legitimidad, que son la base fundamental para el desarrollo municipal.

A mayor actividad económica, mayores recursos para el ciudadano y mayores posibilidades de lograr una mejor calidad de vida. Por ejemplo, si una municipalidad ha facilitado la elaboración de proyectos de tejidos, esto traerá más recursos y, por tanto, mayores posibilidades de implementar proyectos que mejoren la calidad de vida de la población.

CONCLUSIONES

Sobre la implantación e implementación de los IDM en la gestión que desarrolla el GAM de Tiquipaya durante la gestión 2017, es importante conocer el modelo de administración pública que rige el Estado Plurinacional de Bolivia.

El modelo administrativo aplicado por la estructura estatal nacional, departamental y municipal está regida por la ley nº 1178 y sus sistemas de administración, aplicados

mediante reglamentos específicos por cada uno de los sistemas de administración y control. Los indicadores de desempeño municipales aplicados a la información del GAM de Tiquipaya fueron la herramienta que pudo identificar con exactitud las áreas y debilidades técnicas que se tienen en la gestión municipal referida básicamente a los recursos y gastos municipales.

Los factores identificados que afectan la baja ejecución presupuestaria de recursos, gastos y su efecto en la inversión pública realizada por el GAM de Tiquipaya son los siguientes:

- Poca eficiencia en la generación y ejecución de los recursos generados por la baja presión ejercida a la recaudación tributaria que tiene su efecto en la baja recaudación de recursos propios, la falta de apalancamiento o cofinanciamiento de recursos para proyectos y programas estratégicos, la dependencia fiscal que se tiene con el nivel central del Estado.
- Limitada eficacia en la ejecución del presupuesto de gasto generado por el alto nivel de gastos inflexibles, gasto elevado de los servicios personales y la falta de un cronograma de ejecución físico y financiero del plan de inversión estipulado en el POA municipal.
- Poca eficiencia en la inversión municipal generada por la inversión no equitativa en ejes sociales, debilidades en los procesos de planificación debido a la atomización de presupuestos en actividades y proyectos que son insuficientes, y la sobrevaluación de los techos presupuestarios en la fuente de recursos propios.
- Deficiencia en la prestación de servicios municipales generados por la baja inversión en saneamiento básico,

inversión no regulada por procesos de planificación sectorial en salud y educación.

- Eficacia restringida en el fomento al desarrollo económico local generado por la inversión no equitativa en los poblados rurales con respecto al área urbana, el poco fomento al desarrollo productivo sostenible.

En resumen, la gestión municipal del GAM de Tiquipaya es catalogada técnicamente como una gestión con poca eficiencia en el manejo y administración de los recursos públicos. El objetivo de la investigación es procurar que esta situación se torne en una gestión eficiente.

Para mejorar los niveles de desempeño en las cinco áreas de análisis, el GAM de Tiquipaya tendrá que incrementar la generación y recaudación de recursos propios mediante la actualización de tasas, patentes, fiscalización y control impositivo, actualización del catastro urbano y económico, y crear empresas estratégicas municipales.

Asimismo, deberá efectuar procesos de planificación responsable para el POA y presupuesto municipal mediante determinación de objetivos concretos y concordantes con el PTDI, PEI, agenda patriótica, organigrama funcional a los objetivos, planilla presupuestaria responsable, asignar presupuesto al tema social en función de indicadores del Censo de Población y Vivienda 2012, elaborar y ejecutar un cronograma de ejecución física y financiera que materialice el POA, que la distribución presupuestaria sea equitativa entre el área rural y urbana, que la inversión en temas productivos generen una cadena de valores para la población; de la misma forma, garantizar la participación activa en el ciclo de gestión municipal de los actores sociales.

Institucionalizar el proceso de implementación y funcionamiento de los indicadores de desempeño municipal para verificar el grado de eficiencia de la administración con enfoque gerencial. Dicha responsabilidad sería de la Secretaría General Administrativa mediante el ajuste al manual de funciones de esta unidad.

Para lograr la implementación efectiva de la propuesta denominada “Estrategias de incremento de recaudación y eficiencia en la ejecución del gasto mediante la aplicación de indicadores de desempeño municipal en cinco áreas básicas de la gestión municipal (recursos municipales, gastos municipales, inversión municipal, servicios municipales, desarrollo económico local)”, se requiere lo siguiente:

- En el escenario político, la voluntad y compromiso político de las autoridades del GAM de Tiquipaya (concejales, alcalde municipal, control social).
- En el escenario administrativo operativo se necesita ajustar el manual de funciones de la Secretaría General Municipal, haciendo énfasis en el uso de las herramientas de seguimiento a ser aplicadas mediante los indicadores de desempeño municipal; de la misma forma, enfatizar en la creación de espacios de socialización, seguimiento y cumplimiento de resultados con los actores municipales.

El resultado tiene un enfoque gerencial, lo cual no significa ningún tipo de erogación económica adicional para el GAM de Tiquipaya; sin embargo, la aplicación de esta herramientas incrementará la gobernabilidad mediante el uso más eficiente de los recursos públicos, sin dejar de lado los resultados cualitativos y cuantitativos planteados en los planes estratégicos.

Con el objeto de mejorar los niveles de desempeño en la generación de recursos y su correcta aplicación en el gasto, medir su efecto en la inversión pública municipal, la prestación de servicios a la población, el desarrollo económico local en el GAM de Tiquipaya es importante gestionar la aplicación y utilización de los IDM, lo que facilitará la determinación de estrategias correctivas y de mejora para lograr una eficiente gestión municipal, para lo cual se deberá tomar en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Para la implementación y funcionamiento del IDM en condiciones adecuadas en el GAM de Tiquipaya, primeramente el alcalde municipal deberá asumir una voluntad política para su funcionamiento.
- Ajustar el manual de funciones del secretario general administrativo, donde se hará énfasis en la aplicación y funcionamiento de los IDM.
- Aplicar los IDM de manera mensual para que las estrategias correctivas sean de carácter oportuno, y sus resultados se vean reflejados en la información remitida a las instancias rectoras como al ministerio de Economía y Finanzas Públicas, Ministerio de Planificación del Desarrollo.
- Socializar los resultados y las estrategias correctivas fruto de la aplicación del IDM a autoridades, personal técnico responsable de los ajustes y mejoras.
- Priorizar las estrategias correctivas de mayor beneficio para el municipio, respaldándolo técnica y económicamente.

REFERENCIAS

- ACOBOL, (2011). Fortalecimiento a la Gestión Municipal de las Mujeres en el Poder Autónomo. Estrategias para la equidad de género en el nivel local
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales n° 69. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile
- Carrillo, A. (2000). *Teoría de la Administración Pública*, México: Editorial Trillas
- CENCAP Contraloría General del Estado (2012). *Compendio didáctico Ley 1178*. La Paz
- Funes, J. (2012). *El ABC de la contabilidad. Segunda parte*. Cochabamba: Sabiduría y Cultura
- Galindo, M. (2006). *Teoría de la Administración Pública*, México: Editorial Porrúa
- Censo Nacional de Población y Vivienda (2012). En Instituto Nacional de Estadísticas 2014
- Ley 031 Marco de Autonomías y Descentralización "Andrés Ibáñez" (2010), La asignación competencial
- Ley 2028 de Municipalidades (1999)
- Ley 482 de Gobiernos Autónomos Municipales (2014)
- Ley de Administración y control Gubernamentales, SAFCO (1990) Modelo de administración del sector público boliviano
- Ley N° 777 (2016). Ley del Sistema de Planificación Integral del Estado
- Terán, J. (2007). Estudio de Recursos Municipales. La Paz. BID