

Experiencias exitosas en la generación de valor público: Prácticas para el aumento efectivo de ingresos municipales

Proyecto FONDEF
Octubre 2012



Colaboración Pública



Pablo Galaz
Natalie González
Javier Fuenzalida





Agenda

- I. Contexto finanzas municipales
- II. Reflexiones que motivaron la investigación y metodología
- III. Presentación de prácticas
- IV. Hallazgos relevantes

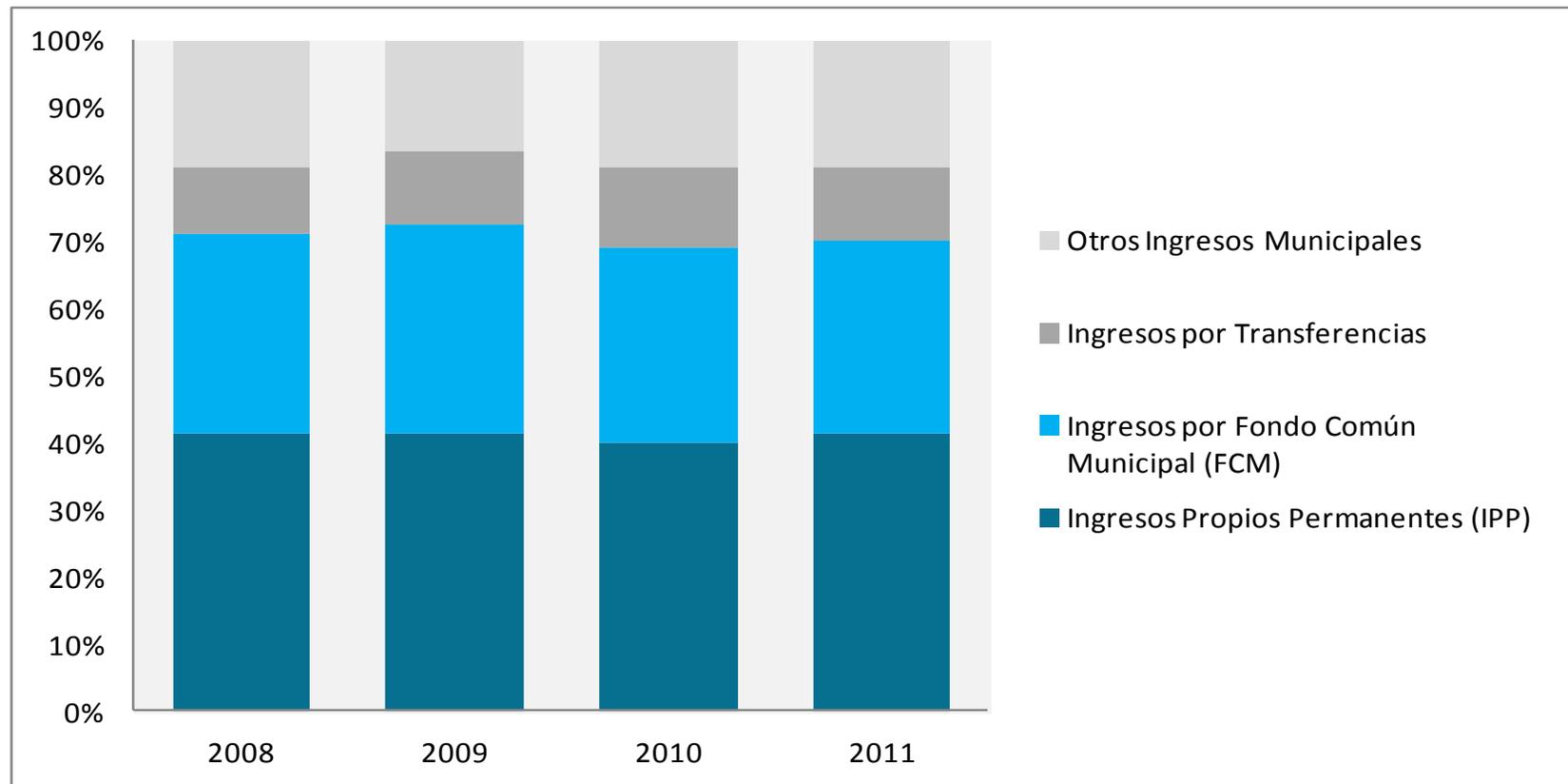


Contexto finanzas municipales



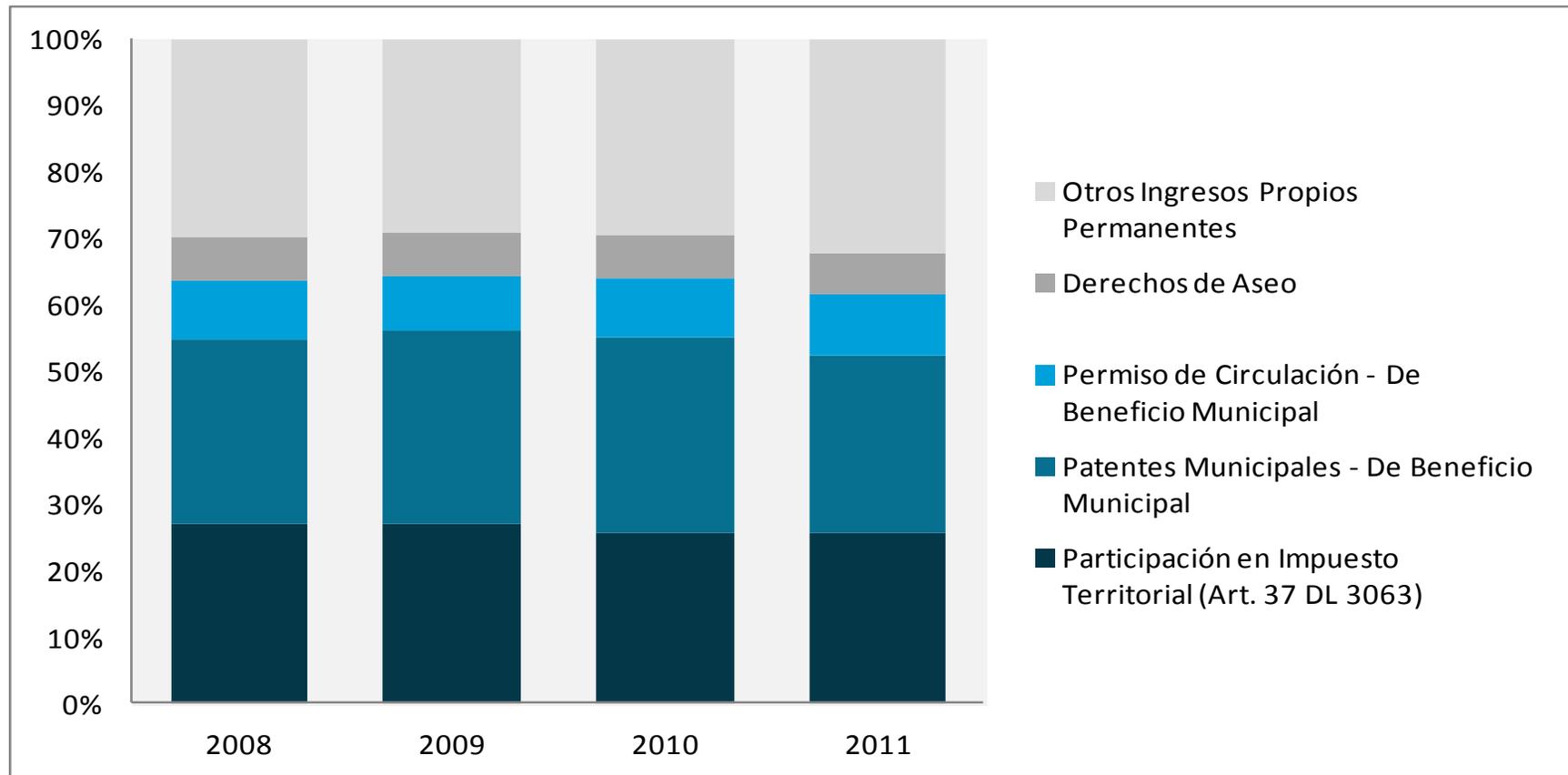
Contexto en finanzas municipales (1)

- De todas las fuentes de ingreso municipales, los **Ingresos Propios Permanentes [IPP]** y el **Fondo Común Municipal [FCM]** son las fuentes de ingreso más importantes



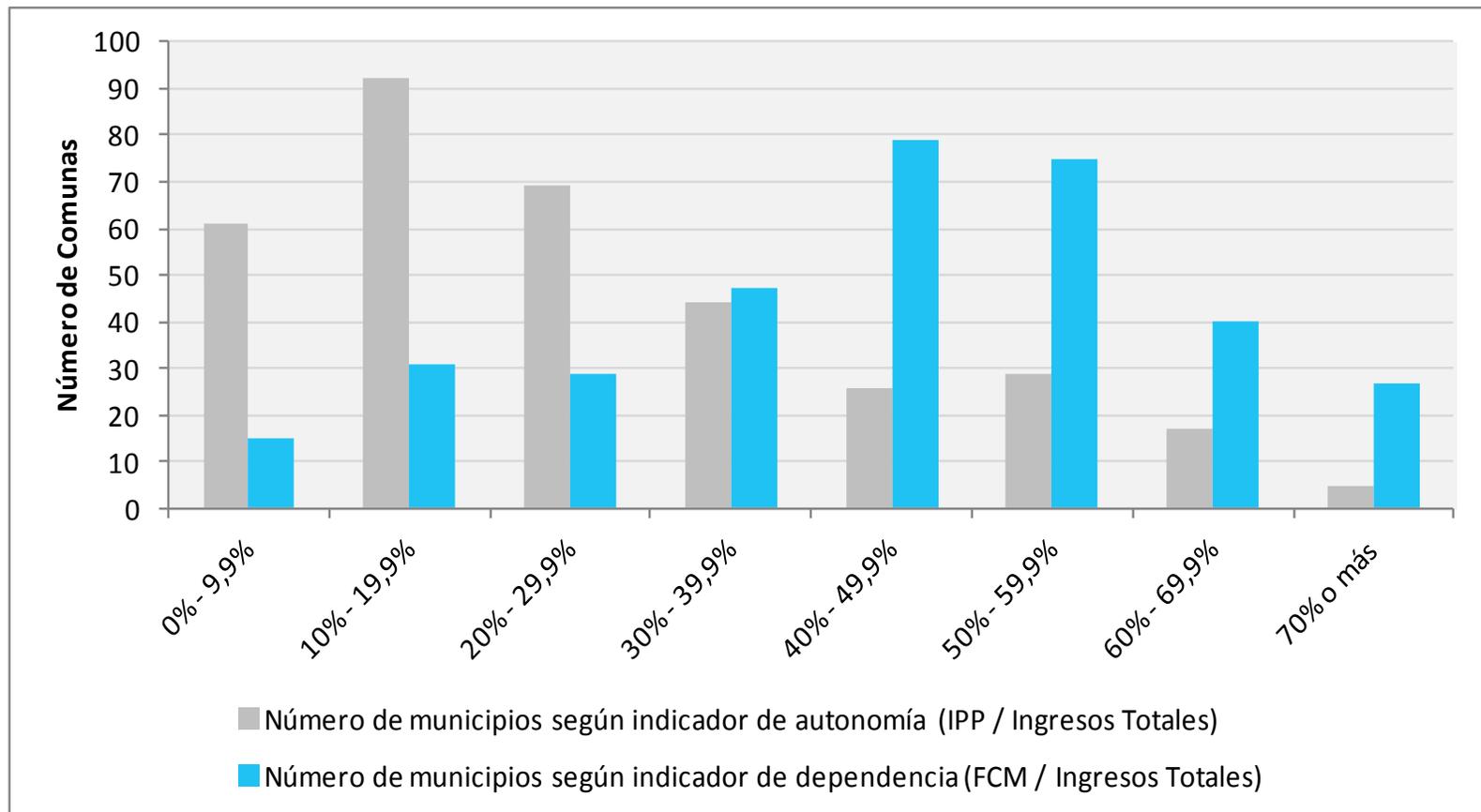
Contexto en finanzas municipales (2)

- Cerca de un 70% de los IPP corresponden al Impuesto Territorial, Permisos de Circulación, Patentes y Derechos de Aseo.



Contexto en finanzas municipales (3)

- Si pudiésemos resumir el contexto, sería heterogéneo, con particular predominio de una **alta dependencia del FCM** y **baja autonomía** financiera.



Contexto en finanzas municipales (4)

- 51,5% aportan menos del 10% de lo que reciben al FCM.

Categoría	Valor Índice	Nº Municipios
Gran Aportador	8.79 – 25.01	5
Aportador	1.13 – 4.81	9
Receptor - Aportador	0.53 – 0.96	14
Receptor	0.1 – 0.49	140
Receptor Neto	0 – 0.09	177



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Reflexiones que motivaron la investigación y metodología



Reflexiones/preguntas que gatillaron la investigación

- Financiamiento municipal sin duda es un tema no resuelto
 - ¿Por qué determinados Municipios, de condiciones similares, tienen rendimientos distintos?
 - ¿Será necesario esperar “grandes reformas descentralizadoras”? (Art.110 Constitución)
 - Avanzar hacia la identificación, análisis y transferencia de buenas prácticas en gestión de finanzas municipales.
- 

Metodología de investigación





INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

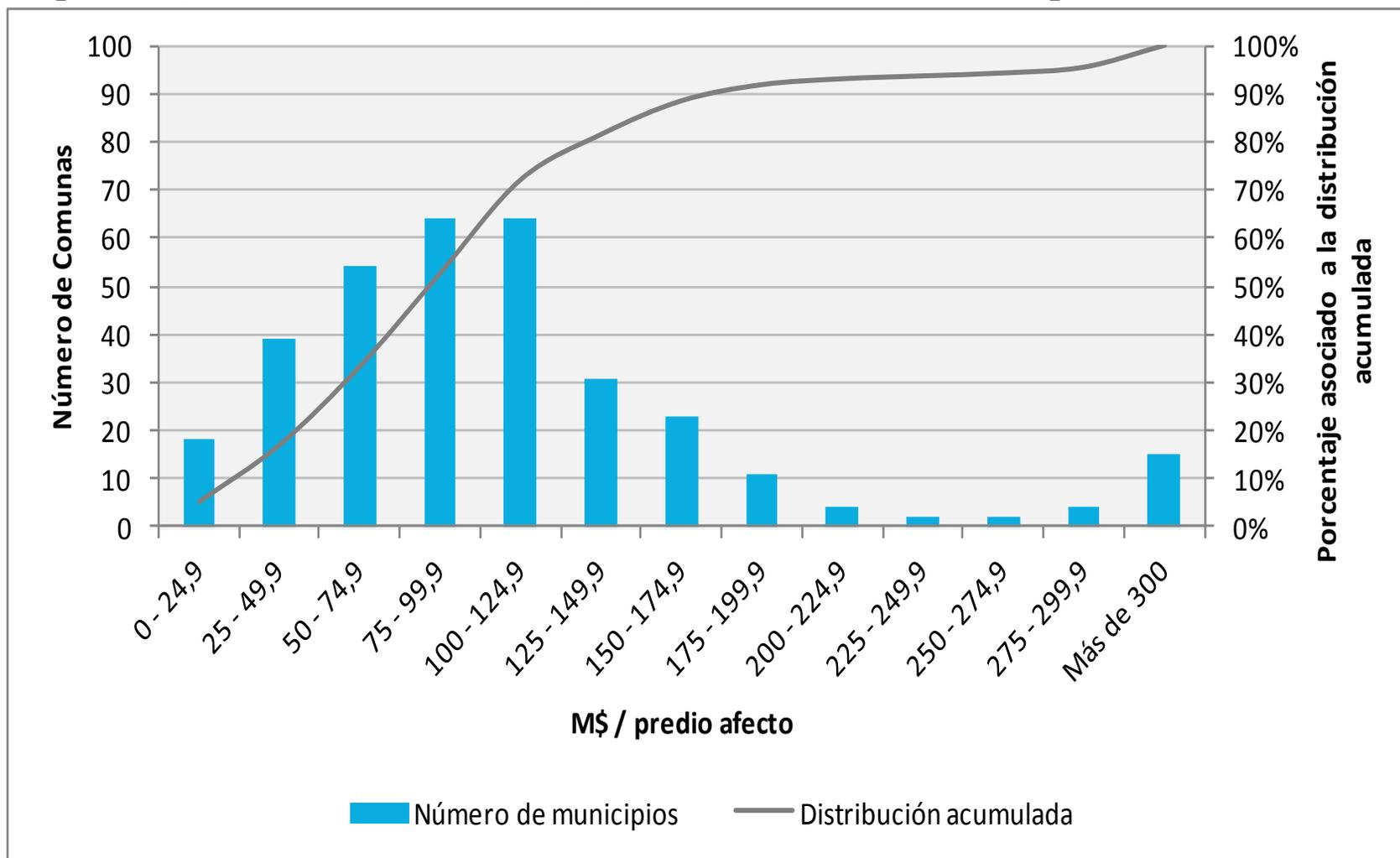
Presentación de prácticas



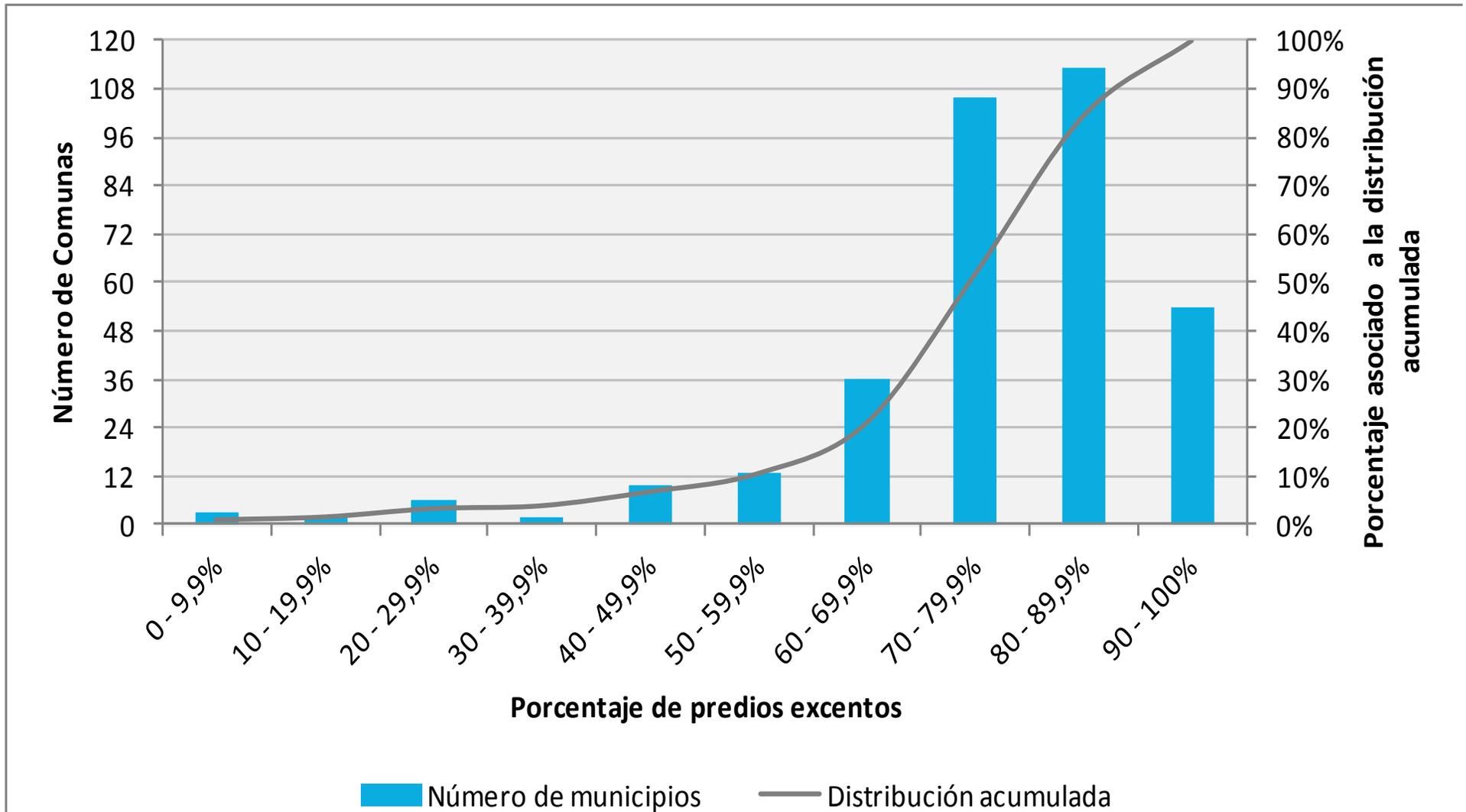
Prácticas levantadas

Ámbitos		Prácticas	Municipio
Impuesto territorial		Gestión de la información en bases de datos.	Santo Domingo
		Generación de otros ingresos asociados (ejemplo: permisos de edificación).	
Cobro de servicios	Recolección de basura	Pago de derechos de aseo con el pago de patente comercial	San Miguel
		Gestión de cobranza.	
	Servicios deportivos	Afiliación al sistema deportivo municipal	Providencia
		Sistema de gestión empresarial de servicios deportivos.	

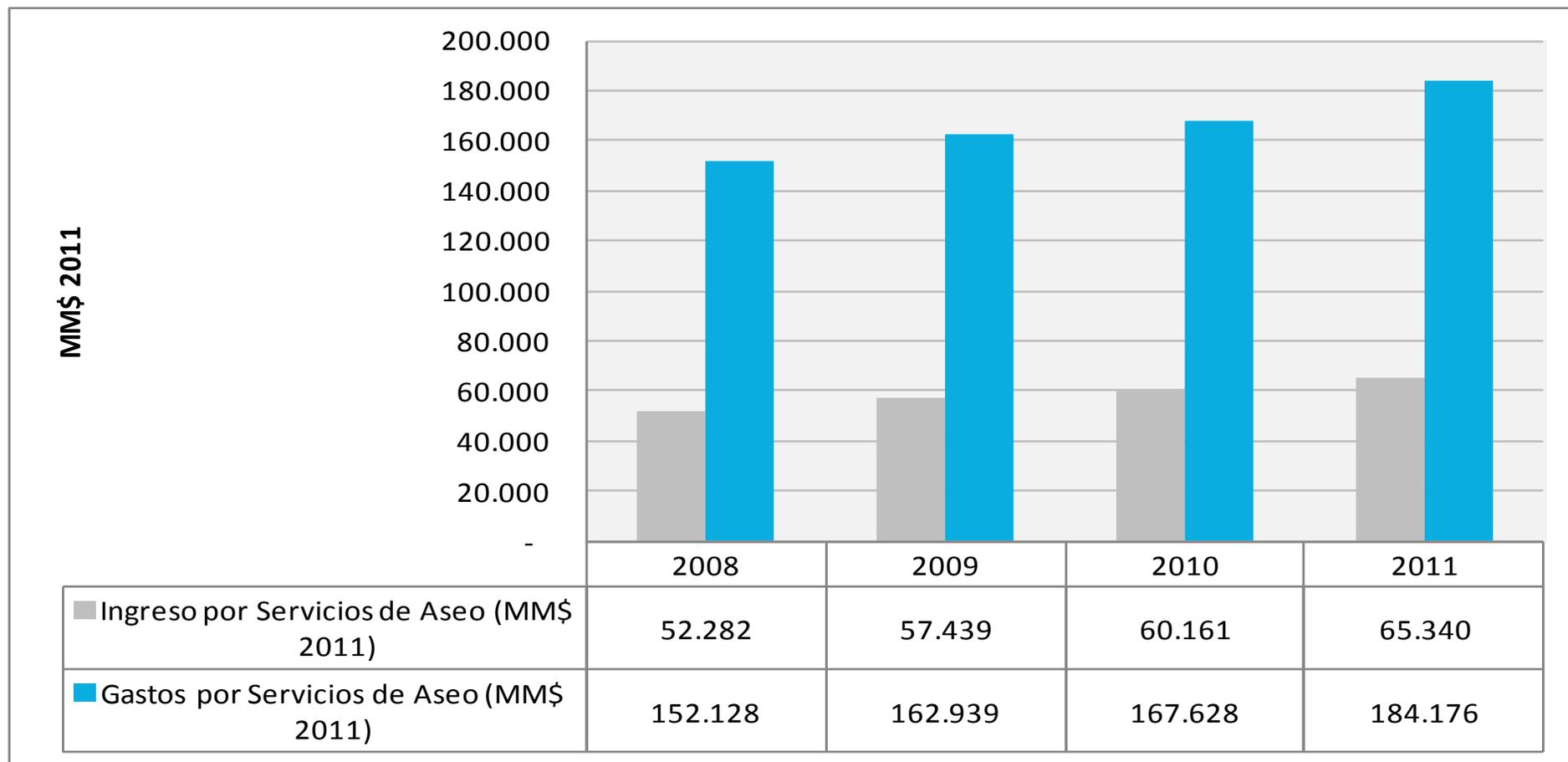
Histograma de municipios según ingresos promedio por predio (M\$/predio afecto para el año 2011)



Histograma de municipios según porcentaje de predios exentos para el año 2011.



Ingresos y gastos totales (MM\$ 2011) por servicios de aseo entre el 2008 y 2011.



Santo Domingo: Integración de la información para cobro del Impuesto Territorial



Contexto/Problema

- Comuna rural (97%)-balneario que no quiere perder su identidad.
- Municipio quiere aumentar sus ingresos como propósito estratégico
- Para esto determina mayor control sobre sus fuentes de ingreso.
- SII define montos de recaudo por impuesto territorial.
- Tesorería es el responsable de hacer las gestiones para recaudación y de entregar 40% a Municipios.
- Relevancia de reducir la morosidad en el pago y de cobrar lo que se debe cobrar.





Práctica

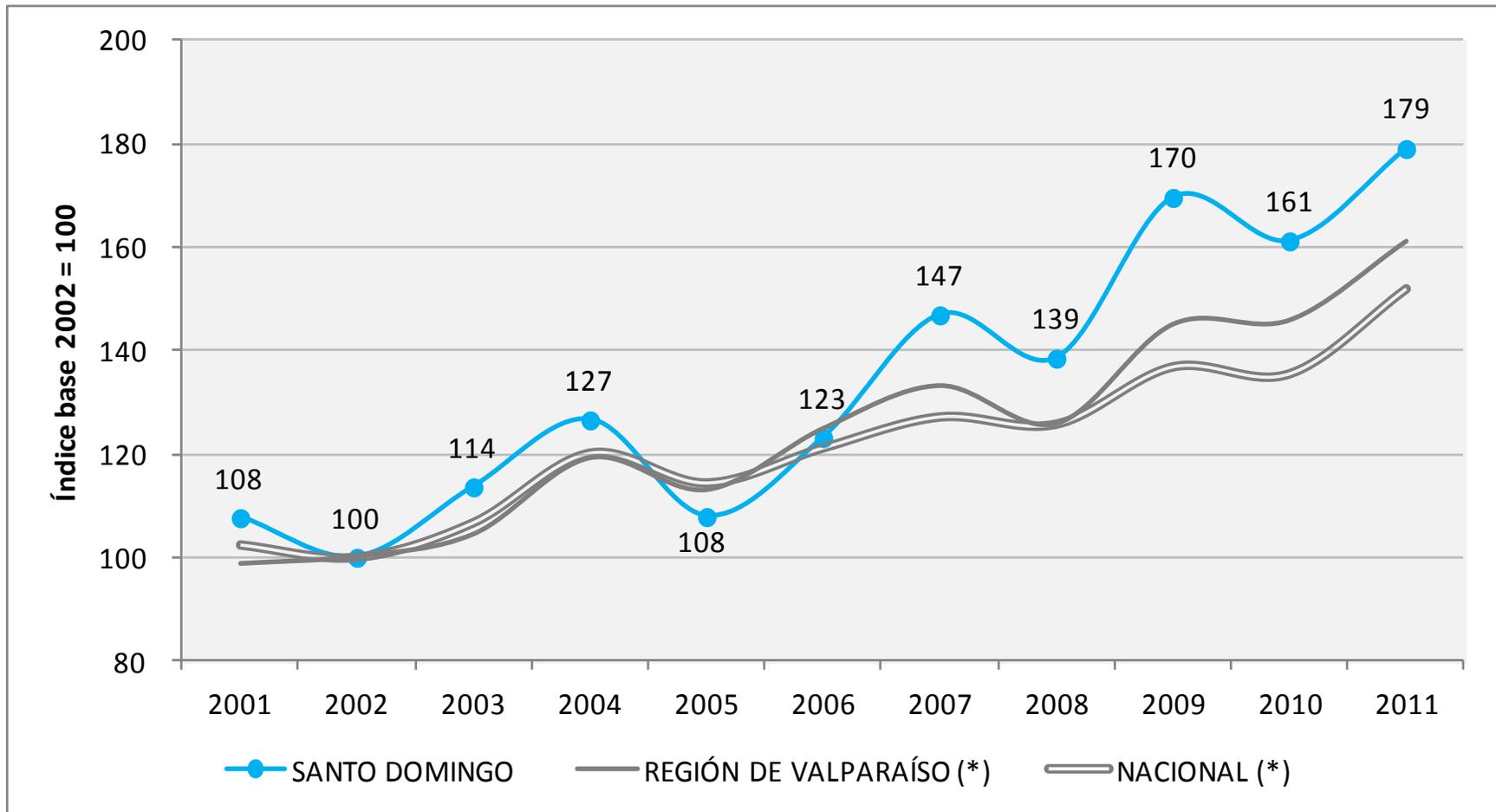
- Coordinación desde 2002 con el SII para generar información más precisa respecto de predios de la comuna (no se sabía si la información era correcta).
- Se analizó la base de datos de predios de la comuna
- Se seleccionaron predios aleatoriamente y se contrastaron con la información del municipio.
- Reuniones con el área de Avaluaciones SII San Antonio y DAF y DOM Santo Domingo.
- Actualizar registros de predios no agrícolas y agrícolas.

Resultados

- Una base de datos con una la redefinición de predios afectos. Se encontraron predios que no pagaban ni impuesto territorial ni Derechos de aseo y debían hacerlo (caso de predios agrícolas nominales, son urbanos). Municipio pidió actualización.
- 100 predios pasaron a estar afectos el año 2002 y 100 más el 2003. Posteriormente estos cambios han sido marginales.
- Mejor verificación y monitoreo de pago del impuesto territorial (comparaciones de tendencia años anteriores).
- Mejor planificación presupuestaria de la comuna.
- Como desafío queda mayor claridad y desagregación de la información de Tesorería (no se sabe quién debe ni cuánto).



Crecimiento de ingresos por participación en impuesto territorial de Santo Domingo respecto año 2002



San Miguel: Gestión del cobro de derechos de aseo



Contexto

- Desde 1996 pago del aseo por la comunidad de acuerdo a la Ley N°3.063.
- 3 formas de cobrar derechos de aseo, **impuesto territorial**, patentes y cobro directo.
- 80% de predios afectados a pago de contribuciones.
- Necesidad de mejorar la atención a usuarios.
- Mayor nivel de ingresos y disminuir la morosidad local
- Alta morosidad en el pago de contribuciones lo que afectaba los ingresos por derechos de aseo (2002).
- El cobro de contribuciones corresponde a Tesorería.



Práctica: “Lo hacemos nosotros o perdemos”

- Convenio con Tesorería. Persona en Comisión de Servicio trabajando allí (2002). Municipio corría con sus gastos (remuneraciones, insumos, uso de espacio).
- Se motivaba a Tesorería por mayor preocupación por la comuna. Acceso a información de morosidad.
- Municipios tenían el mismo convenio. Después se fue reduciendo hasta generar dentro de Tesorería una Unidad de Morosidad.
- El 2011, se modificó el convenio del 2002.



Implicancias más relevantes del convenio 2011

Municipalidad de San Miguel	Tesorería Regional Santiago Sur
<p>Disposición de 2 vehículos municipales 20 días al año, de acuerdo a los requerimientos de la Tesorería Regional Santiago Sur, con la finalidad de realizar notificaciones de cobranza a través de recaudadores fiscales. Los vehículos serán solicitados con 30 días de anticipación.</p>	<p>Tesorería informará mensualmente los montos recaudados por concepto de impuesto territorial y de derechos de aseo, desagregado por cuotas y semestralmente los saldos morosos totales.</p>
<p>Compromiso del pago de al menos una publicación de remates en prensa, de la cartera deudora de impuesto territorial perteneciente a la comuna de San Miguel. En este contexto, el aporte del municipio no excederá los dos millones de pesos por concepto de cada proceso anual de cobranza.</p>	<p>Se presentará un plan de trabajo anual durante mes de Marzo a la municipalidad a fin de facilitar la ejecución de los compromisos municipales.</p>
<p>Según lo requiera el Tesorero Regional Santiago Sur, la municipalidad deberá emitir un informe social de aquellos deudores morosos incapacitados de pagar la totalidad de su deuda. El objetivo de aquello es que puedan acceder a beneficios de condonación de convenios de pago.</p>	



Resultados

- Gestión de la información para cobro por parte de Tesorería (sin “cuellos de botella”).
- Convenio de Cooperación del 2011 genera incentivos a Tesorería para tener una actitud más proactiva en los procesos de cobranza y recaudación en la comuna de San Miguel.
- Canales de comunicación con mayor nivel de empatía y comprensión de ambos lados.



Providencia: Modelo de gestión de servicios deportivos



Contexto/Problema

- El desafío es seguir creciendo en la prestación de servicios de toda índole.
 - Vincular el deporte a la salud y calidad de vida.
 - Generar infraestructura habilitante para la prestación de servicios deportivos.
 - Conocimiento de gestión de proyectos.
 - El año 2000 se identifica la necesidad de construir una piscina temperada.
 - Proyectos deportivos por personas no vinculadas al deporte.
 - Riesgo de no contar con infraestructura deportiva sustentable.
- 

“Que lo hagan los que saben”

- Benchmarking de piscinas temperadas:
 - a) Necesidad de registrar información de clientes, para caracterizar sus necesidades
 - b) Equipo administrador con experiencia en el tema
 - Proyecto de infraestructura deportiva integrado a otros servicios municipales. Hay un modelo de servicios deportivos.
 - Se identificó el perímetro de alcance (personas a atender) y se construyó Centro Deportivo Santa Isabel (700 MM\$)
 - Se evaluó con anticipación el cobro diferenciado por servicios y rentabilidad del proyecto.
 - Staff con personal médico y deportivo en el Centro Deportivo
- 

Resultados

- Se derriba un mito: las personas sí pueden pagar tarifas adecuadas y por servicios de calidad.
- Como proyecto adicional/complementario, en el 2004 surge el Club Providencia, que atiende a un grupo etario mayor con otras necesidades.
- El 2008 nace otro recinto deportivo, “el Aguilucho” con tarifas de menor costo para sus usuarios.
- Se diferenció bien el público objetivos de cada uno de estos centros. Evitar el “canibalismo”.





INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Hallazgos relevantes de la fase de levantamiento



Hallazgos generales del levantamiento (1)

- Todas las prácticas se suscitan producto de **la búsqueda de mejoras a los servicios que se prestan a la ciudadanía** (más valor a clientes/usuarios).
- Las prácticas **no hubiesen podido ser implementadas** si no cuentan con un amplio respaldo del Alcalde.
- **Siempre hubo un responsable de la implementación de la práctica**, coincidente con teoría de gestión del cambio.
- **Alta sinergia entre las prácticas levantadas**. Santo Domingo y San Miguel responden a un mejoramiento de acciones de cobranza del Impuesto Territorial.



Hallazgos generales del levantamiento (2)

- En general las prácticas **se encuentran inmersas en iniciativas de gestión mayor**. En el caso de Providencia hay un verdadero modelo de negocio de servicios deportivos y en Santo Domingo, la práctica se encuentra inserta en un marco de modernización mayor.
- **Estas prácticas son transferibles**. Se deben de empaquetar adecuadamente las prácticas (caso Providencia, o San Miguel).
- **Los recursos financieros necesarios para la implementación de estas prácticas son variados**, desde 700 MM\$ (Providencia) hasta un computador con Internet, teléfono y horas de trabajo (Santo Domingo).
- **Ninguna de las experiencias requirió de incentivos monetarios para su implementación**. Las motivaciones intrínsecas fueron efectivas.

Bibliografía

- Bernstein, F. & Inostroza, J. (2009). Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. En C. García, E. Pérez & V. Tomicic (Eds.), *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma* (pp. 265-314). Santiago: Consorcio para la Reforma del Estado.
- Fuenzalida, J. & Henríquez, M. (2011). Compensando la Desigualdad de Ingresos Locales: El Fondo Común Municipal [FCM] en Chile. *Revista Iberoamericana de Estudios Municipales*, año II(4), 73-104.
- Galaz, P. (2012). *Estudio exploratorio de las prácticas que afectan los niveles de ingreso a nivel municipal*. Memoria para optar el Título de Ingeniero Civil Industrial y Magíster en Gestión y Políticas Públicas, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.
- Horst, B. (2009). Fuentes de financiamiento para gobiernos sub-nacionales y descentralización fiscal. En C. García, E. Pérez & V. Tomicic (Eds.), *Un mejor Estado para Chile: Propuestas de Modernización y Reforma* (pp. 207-240). Santiago: Consorcio para la Reforma del Estado.
- Waissbluth, M. (2008). *Gestión del cambio en el sector público* (Serie de Gestión N°109). Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile.

Agradecimientos

Municipio	Nombre	Cargo
Santo Domingo	Claudio Orozco	Jefe Departamento de Rentas
San Miguel	Jaime Rodríguez	Director de Administración y Finanzas
	María Soledad Peredo	Directora de Rentas
Providencia	Marcela Paz Ortiz	Coordinadora Sección Centro Deportivo y SAP Club Providencia



INGENIERIA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
Ingeniería Industrial | Universidad de Chile

Gracias



Experiencias exitosas en la generación de valor público: Prácticas para el aumento efectivo de ingresos municipales

Proyecto FONDEF
Octubre 2012



Colaboración Pública



Pablo Galaz
Natalie González
Javier Fuenzalida