

II. PARTE OPERATIVA DEL PLAN

CAPITULO III

ANALISIS ECONÓMICO FINANCIERO

3. DIAGNOSTICO FINANCIERO

Las estadísticas de ingresos y de gastos del presente estudio están organizadas en el esquema de operaciones efectivas de caja. Aunque para efecto del registro de los ingresos se tuvieron en cuenta los ingresos efectivamente percibidos (caja), para el caso de los gastos se registraron los datos correspondientes a la contabilidad presupuestal, es decir los compromisos asumidos y no los efectivamente pagados, como es lo corriente en este esquema.

En la metodología corrientemente usada (ingresos efectivos contra pagos efectivos), los gastos finalmente terminan igualándose a la sumatoria de los ingresos y de la financiación de la siguiente manera:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{PAGOS CORRIENTES} \\ \hline \text{+ PAGOS DE CAPITAL} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{INGRESOS CORRIENTES} \\ \hline \text{+ INGRESOS DE CAPITAL} \\ \hline \text{+ FINANCIAMIENTO} \\ \hline \end{array}$$

Un valioso elemento de este esquema es el planteamiento de un escenario de análisis donde la aplicación de los pagos puede convergir en lo funcional o en lo económico, insumo valioso a la hora de evaluar políticas de gasto público de carácter agregado o sectorial. Si la variable "pagos efectivos" la reemplazamos por "compromisos de gasto asumidos", inmediatamente se rompe el equilibrio del anterior esquema pues finalmente, y es el caso del municipio examinado en el presente estudio, debe añadirse un nuevo elemento al esquema de análisis que llamaremos el "rezago presupuestal", entendido como aquellos gastos comprometidos durante la vigencia fiscal, que no alcanzaron a ser pagados.²⁵ El Esquema quedaría equilibrado nuevamente de la siguiente manera:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{GASTOS CORRIENTES COMPROMETIDOS} \\ \hline \text{+ GASTOS DE CAPITAL COMPROMETIDOS} \\ \hline \text{+ REZAGO} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{INGRESOS CORRIENTES} \\ \hline \text{+ INGRESOS DE CAPITAL} \\ \hline \text{+ FINANCIAMIENTO} \\ \hline \end{array}$$

²⁵ "El rezago presupuestal, la peor forma de financiamiento para una entidad". Juan Manuel Santos, Foro de mayo 17 de 2002 en Bucaramanga.

No quiere decir lo anterior que el esquema tradicional de *operaciones efectivas de caja* sea inútil en municipios como los examinados en el presente estudio. Este esquema puede incluso retomarse para estudios de direccionamiento del gasto. Lo que queremos es variar el punto de vista del análisis para reflejar el efecto que sobre un tecnicismo de tipo universal, como es el esquema de operaciones efectivas, causan los muy particulares procedimientos anómalos practicados en nuestras entidades territoriales. Los modelos originales siempre han debido adaptarse a las necesidades e idiosincrasias particulares de cada entorno.

En cuanto a la delimitación en el tiempo, el análisis se hace con los datos de las ejecuciones presupuestales de gastos y recaudos efectivos del período 1995-2003 y el proyectado para el 2004-2007.

3.1 DESEMPEÑO FISCAL DE EL BANCO

De acuerdo con el estudio del DNP, el desempeño fiscal en el 2002 de El Banco-Magdalena lo ubica en el puesto 11 entre los 29 municipios del Departamento. En el año 2001 estaba ubicado en el puesto 928 entre 1.099 municipios examinados a nivel nacional y en el 2002 cerró en el puesto 741.

El Indicador de Desempeño Fiscal califica de 1 a 100 la gestión fiscal de los municipios en cinco aspectos:

- Viabilidad Financiera.
- Endeudamiento.
- Dependencia financiera.
- Gestión tributaria.
- Eficiencia del gasto.

Este indicador es el mejor intento realizado para sintetizar la situación financiera de los municipios del país cuya problemática posee diversos tópicos pues, mientras algunos pueden tener problemas con la deuda bancaria, otros los tienen con la carga de empleados o con las cuentas por pagar.

Para el caso del Departamento del Magdalena, El Banco se ubicó en el puesto 11 entre los 29 municipios y podemos resaltar los siguientes resultados:

*"Capacidad, Gestión y Desarrollo" : Plan de Desarrollo Municipal 2004-2007
El Banco, Magdalena.*

MUNICIPIOS	INGRESOS CTE. PARA FUNCIONAM.	MAGNITUD DEUDA	INGRESOS DE TRANSFEREN.	INGRESOS DE RECURSOS PROPIOS	GASTO TOTAL DESTINADO A INVERSIÓN	CAPACIDAD DE AHORRO	INDICADOR DE DESEMPEÑO FISCAL	POSICIÓN 2002 A NIVEL NACIONAL	POSICIÓN 2002 A NIVEL DPTAL.
Zona Bananera	56,55	1,88	73,75	8,39	84,77	30,98	59,67	305	1
Fundación	57,32	10,98	69,27	10,24	85,23	25,53	58,25	386	2
Nueva Granada	72,78	0,00	88,36	8,78	83,13	29,67	57,29	444	3
Santa Bárbara de Pinto	83,31	0,00	84,08	2,74	87,98	15,71	55,61	565	4
Tenerife	82,64	5,28	72,76	0,97	87,47	10,55	55,26	590	5
Algarrobo	61,78	0,00	78,77	4,06	83,77	6,16	54,47	646	6
Cerro San Antonio	61,58	0,00	84,91	0,83	86,98	11,29	54,31	657	7
El Reten	66,17	6,91	74,67	5,86	82,50	5,55	53,84	693	8
Sabanas de San Ángel	77,84	0,00	75,88	2,57	82,31	-18,87	53,48	717	9
Pedraza	57,76	8,89	69,13	0,84	86,81	-3,27	53,39	724	10
EL BANCO	78,86	6,77	74,53	5,72	83,21	-6,24	53,12	741	11
El Piñón	66,39	2,78	79,22	2,18	84,67	-1,74	52,78	763	12
Puebloviejo	68,56	11,13	81,90	1,46	86,45	10,78	52,69	768	13
Pijiño del Carmen	85,92	14,65	92,98	1,50	88,68	21,89	52,41	788	14
Ciénaga	85,90	28,47	43,89	13,93	66,68	-19,02	52,39	791	15
San Zenón	48,43	16,71	89,09	0,64	86,55	12,94	50,76	871	16
Chivolo	79,55	6,51	88,98	3,52	79,96	-6,57	49,98	887	17
Remolino	87,71	13,06	86,79	0,88	84,53	-32,10	49,47	903	18
Santa Ana	107,89	7,33	82,04	1,67	84,95	-39,40	49,13	911	19
San Sebastián	122,07	0,37	79,06	1,91	84,75	-23,24	48,31	924	20
Plato	74,04	53,06	83,62	6,44	89,78	12,70	46,44	955	21
Salamina	58,92	37,71	78,11	3,10	79,30	-0,70	45,83	963	22
Guamal	118,45	15,02	87,46	2,34	79,86	-55,34	44,22	975	23
Aracataca	69,77	49,51	85,49	3,65	84,48	0,85	43,60	978	24
Ariguaní	165,36	12,98	77,37	5,27	82,15	-53,88	35,04	1.004	25
Concordia	231,36	1,86	77,81	0,83	70,71	-130,88	25,94	1.014	26
Pivijay	71,64	0,00	0,00	0,00	94,58	0,00	N.D.	N.D.	N.D.
Santa Marta	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	N.D.	N.D.	N.D.
Sitionuevo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	N.D.	N.D.	N.D.
Zapayan	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	N.D.	N.D.	N.D.

Desempeño Fiscal de los Municipios del Dpto. del Magdalena. Fuente: DNP.

3.1.1 VIABILIDAD FINANCIERA

¿Qué es?: Indica que porcentaje de los ingresos corrientes de libre destinación se destinan al gasto de funcionamiento. Para ser viable es necesario que ese indicador no supere el 85%, es decir que de cada \$100, máximo \$85 se destinen al gasto de funcionamiento y el resto se ahorre para inversión. Este indicador es muy importante pues los municipios que no lo cumplan durante dos años consecutivos corren el riesgo de desaparecer como entidades territoriales.

RESULTADOS: Para el 2002 ocho de los 30 municipios del Magdalena no fueron viables, es decir que son candidatos a desaparecer. Fueron ellos: Ciénaga, Pijiño del Carmen, Remolino, Santana, Guamal, San Sebastián, Ariguani y Concordia.

Los municipios con mejor calificación en este indicador fueron San Zenón, Zona Bananera y Fundación. Resaltable la labor de Fundación que hace tres años tenía su mayor problema en la desfinanciación de su gasto de funcionamiento y debió entrar a Intervención económica.

El Banco cumplió con este indicador en el 2002 con 78%, es decir que de cada \$100 recaudados gastó \$78 en su gasto de funcionamiento y ahorró \$22 para inversión.

3.1.2 ENDEUDAMIENTO

¿Qué es?: Indica el porcentaje de la deuda bancaria dentro de los ingresos corrientes del municipio. Según la ley los municipios que superen el 80% estarían en semáforo rojo.

RESULTADOS: Ninguno de los municipios del Magdalena está en esa instancia pero los más endeudados son: Plato (53%), Aracataca (49%), Salamina (38%), Ciénaga (28%), San Zenón (16%) y Guamal (15%). Observamos que son municipios que durante la década de los noventa acudieron a los créditos bancarios como fuente de financiación. Los municipios con mejor calificación son aquellos que por ser nuevos no han suscrito créditos bancarios aunque es de resaltar la baja deuda de San Sebastián con los bancos (0.37%).

El Banco-Magdalena aparece en el puesto 7 en este indicador con apenas un 7%, es decir que debe a los bancos \$700 millones y sus ingresos corrientes anuales son de \$10.000 millones anuales.

3.1.3 DEPENDENCIA FINANCIERA

¿Qué es?: Indica que tanto depende el municipio de los ingresos que le transfiere la nación. Entre menos se dependa es mejor. Lo ideal es una dependencia inferior al 70% para los municipios medianos y menos del 80% para los municipios menores.

RESULTADOS: Como es obvio los municipios grandes lideran esta clasificación como es el caso de Ciénaga de cuyos ingresos sólo el 44% corresponde a transferencias de la nación y Fundación con el 69%. Resalta el caso de Pedraza (69%) y Tenerife (72%) en este indicador.

El Banco ocupa el sexto lugar en este indicador con 74.53% que puede considerarse bueno. Guamal está entre los municipios que más dependen de la nación con un 87% que puede considerarse un indicador deficiente.

3.1.4 GESTIÓN TRIBUTARIA

¿Qué es?: Como complemento al índice anterior, este refleja la capacidad del municipio para cobrar sus impuestos.

RESULTADOS: Igualmente los municipios más grandes sobresalen como es el caso de Ciénaga con 13.93%, es decir que de cada \$100 de ingresos, \$13.93 los obtiene Ciénaga del recaudo de sus impuestos. Igualmente, resaltable la labor de Fundación (10.24%), Nueva Granada y Zona Bananera (8%).

El Banco se ubica en el puesto siete en este indicador con un 5.72%, bueno en el contexto regional pero bajo respecto a los niveles manejados por municipios de similar población, superiores al 15%.

3.1.5 EFICIENCIA DEL GASTO

¿Qué es?: Indica que porcentaje del gasto corresponde a inversión. Entre mayor sea el indicador quiere decir que más recursos se han dedicado a obras de desarrollo social.

RESULTADOS:: Lo ideal es un nivel superior al 80% y dentro de ese rango se ubican 22 de los 30 municipios del Magdalena encabezando la clasificación Pivijay (95%), Plato (90%) y Pijiño del Carmen (89%). El Banco se clasifica en el puesto 18 de este indicador con un aceptable 83% y Guamal obtiene 79%.

3. 2 RESUMEN DEL ESTUDIO

Al final, la ponderación de los cinco indicadores arroja una calificación que ubica a Zona Bananera, Fundación y Nueva Granada en la punta del lote de desempeño fiscal. El Banco se ubica en el puesto 11 entre los 30 municipios del departamento, Santana en el puesto 19, San Sebastián en el puesto 20 y Guamal en el puesto 23. Municipios como Guamal y Ariguaní sobre los cuales la Contraloría del Magdalena había expresado mejores calificaciones, aparecen en un modesto puesto 23 y 25 y Aracataca apenas se recupera en el puesto 24. Fundación muestra su recuperación.

Este indicador es el mejor intento realizado para sintetizar la situación financiera de los municipios del país cuya problemática posee diversos tópicos pues, mientras algunos pueden tener problemas con la deuda bancaria, otros los tienen con la carga de empleados o con las cuentas por pagar.

Para el caso del Departamento del Magdalena, El Banco se ubicó en el puesto 11 entre los 29 municipios y podemos resaltar los siguientes resultados: marca con 77 puntos. De todos modos la ubicación a nivel nacional de los municipios del Magdalena es bastante preocupante. El municipio mejor ubicado es Zona Bananera que a nivel nacional apenas ocupa el puesto 305 entre los 1050 municipios examinados con 59 puntos. La calificación va de 1 a 100, siendo 100 el mejor puntaje

El Banco ocupa el puesto 741 con 53 puntos siendo el mejor ubicado entre los municipios de la subregión y Guamal ocupa el puesto 975 con apenas 44 puntos. Chimichagua obtiene 46 puntos ubicándose en el puesto 951.

A nivel departamental El Banco es uno de los seis municipios con menor deuda bancaria, menor dependencia financiera de la nación y mayor eficiencia en el gasto

No obstante lo anterior, el cierre de la última vigencia apunta a que en el 2003 estos indicadores estarán por debajo de los resultados del 2002. Además, el estudio no examina indicadores referentes al principal problema financiero del municipio como son los pasivos corrientes: Las cuentas por pagar a diciembre 31 de 2003 ascienden a \$4.300 millones y el presupuesto aprobado lleva implícito un déficit de \$430 millones. Es decir, de ejecutar cabalmente el actual presupuesto, estaríamos finalizando el año 2004 con cuentas por pagar del orden de los \$4.900 millones, incluidas las deudas por los cuatro últimos meses del 2004.

Por lo anterior se hace necesario examinar y aprobar las medidas de ajuste del actual PLAN DE DESARROLLO a fin de mejorar las perspectivas de

financiación del actual presupuesto y acometer el pago de los pasivos de vigencias anteriores.

3.3. PROPUESTA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL

La propuesta estratégica contempla cinco programas básicos que buscan recursos por la vía de eficiencia o del ahorro y sin incluir recursos del crédito, de la siguiente manera:

3.3.1. PROGRAMA DE DISMINUCIÓN Y RACIONALIZACIÓN DEL GASTO

Generación de recursos por la vía del ahorro del gasto. A estos recursos se les reorientaría por la vía presupuestal hacia los programas de saneamiento fiscal o intervención económica que requiere el presente proyecto.

3.3.1.1 Estrategia de eficiencia de gastos

Consiste en hacer más con los recursos asignados a cada dependencia, especialmente en los rubros de gastos generales y contratación de servicios externos.

3.3.1.2 Meta

- ❑ Reducir los gastos generales en un 20% respecto al presupuesto aprobado para el 2004.²⁶
- ❑ Habilitar recursos aproximados de \$75 millones para el 2004.

3.3.1.3 Líneas de acción

- ❑ Elaboración del plan de compras anual.
- ❑ Traslado presupuestal de los recursos con destino al saneamiento de pasivos.
- ❑ Implementación de contadores de servicios públicos independientes para las dependencias externas a la Alcaldía.
- ❑ Implementación de cláusulas contractuales que garanticen que los servicios generales de las dependencias externas a la Alcaldía serán asumidas por ellas (aseo, vigilancia, etc.)

²⁶ El presupuesto de gastos generales aprobado para el 2004 es de \$372 millones, el cual, no obstante, es inferior en un 25% al ejecutado en el 2003.

- ❑ Eliminación o reestructuración de convenios que se están desarrollando en condiciones desventajosas para el municipio o cuya relación beneficio-costo es menor a uno.
- ❑ Elaboración del Plan de Desarrollo y del marco fiscal de mediano plazo.

3.3.1.4 Estrategia de reestructuración administrativa

Consiste en disminuir el costo de la estructura administrativa hasta en un 35% respecto a la actual mediante la el ajuste de los sueldos y la reasignación de funciones. El costo de los rubros dependientes de la nómina para el 2004 es de \$765 millones (sueldos, prestaciones y transferencias).

3.3.1.5 Metas:

- ❑ Recursos extras por valor de \$294 para el presupuesto del 2004 respecto al aprobado.
- ❑ Disminuir el gasto de funcionamiento 15% cada año con respecto al año anterior, del 2005 en adelante.

3.3.1.6. Líneas de acción:

- ❑ Elaboración de la propuesta de estructura administrativa con sujeción a lo dispuesto por la ley 617/00 Y EL Decreto 3554/03.
- ❑ Expedición de Decretos.
- ❑ Fortalecimiento de rubros para pago de prestaciones sociales e indemnizaciones.
- ❑ Implementación del Plan de Readaptación laboral del personal desvinculado.
- ❑ Traslado presupuestal de los recursos con destino al saneamiento de pasivos.

3.3.2 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE RENTAS

Consiste en la inyección de ingresos mediante el aumento de la eficiencia y la eficacia en el recaudo y en la administración de las rentas.

3.3.2. 1. Estrategia de reorientación de rentas

Consiste en aplicar el artículo 12 de la Ley 617/2000, el cual determina que, mientras se adelanta el programa de saneamiento fiscal de la entidad puede suspenderse la destinación específica sobre ciertas rentas. El Concejo Municipal

mediante Acuerdo No 14 de 2001 autorizó al Alcalde Municipal para la aplicación de esta norma. Estas rentas se orientarían a financiar el programa de Saneamiento de Pasivos.

De esta manera pueden incorporarse al programa de saneamiento de pasivos los siguientes recursos:

IMPUESTOS	RECAUDO POTENCIAL ANUAL (En pesos del 2004)²⁷
Impuesto al transporte de petróleo.	\$239 millones
Estampilla de cultura.	\$34 millones
Recuperación de cartera.	\$ 127 millones
TOTAL RECURSOS POTENCIALES	\$400 millones

3.3.2.2 Meta

- Ingresos anuales por valor de \$400 millones.

3.3.2.3 Líneas de acción

- Modificación del Acuerdo existente.
- Implementación del Plan de Ajuste Fiscal mediante Decreto.
- Modificación del Presupuesto de Inversiones del 2004 para reducir las apropiaciones con cargo a los recursos que se van a reorientar.

3.3.2.4 Estrategia de Incremento de recaudos

Consiste en incrementar el esfuerzo fiscal²⁸ de los principales recursos propios. El Presupuesto del 2004 proyectó ingresos considerando un esfuerzo fiscal del 7%, proyección bastante conservadora si consideramos que el esfuerzo fiscal sobre los recursos propios en la vigencia 2001 fue del 110% y el del 2002 fue de 29%.

La propuesta es incrementar el esfuerzo fiscal en un 40% respecto al recaudo proyectado del 2003, meta bastante posible si consideramos los esfuerzos fiscales alcanzados en el 2001 y 2002. Igualmente que, de todas maneras, el recaudo del 2003 (tomada como base para la proyección) está por debajo de los promedios del 2001 y del 2002 y que aún queda un buen potencial por explotar en casi todos los recaudos. Del impuesto predial, por ejemplo, sólo se está recaudando el 22% de la liquidación del impuesto de la vigencia.

²⁷ Corresponde al presupuesto del 2004. La recuperación de cartera corresponde al promedio de recaudo de los dos últimos años.

²⁸ Es el incremento porcentual de los ingresos respecto al año anterior.

Los datos excluyen las rentas comprometidas en los otros programas, como podemos observar en el cuadro.

**ESTRATEGIA DE INCREMENTO DE RECAUDOS
POTENCIAL Y PROYECCIÓN DE LAS RENTAS MUNICIPALES**

RENDA	ESFUERZO FISCAL PROMEDIO 2001 Y 2002	RECAUDO 2003 (1)	PROYECCIÓN 2004 CON ESFUERZO FISCAL PROMEDIO DE LA RENTA	ESFUERZO FISCAL PROPUESTO (3)	PROYECCIÓN 2004 CON ESFUERZO FISCAL PROPUESTO	DIFERENCIA E - B (RECURSOS EXTRAS)
	A	B	C	D	E	F
Impuesto predial vigencia actual	80%	\$ 88.175.220	\$ 158.715.396	40%	\$ 123.445.308	\$ 35.270.088
Impuesto de industria y comercio	56%	\$ 95.364.131	\$ 148.768.044	40%	\$ 133.509.783	\$ 38.145.652
Tasas y tarifas (1)	183%	\$ 146.970.975	\$ 415.927.858	40%	\$ 205.759.365	\$ 58.788.390
Otros tributarios (2)	167%	\$ 43.064.553	\$ 114.982.357	40%	\$ 60.290.375	\$ 17.225.821
TOTALES		\$ 373.574.879	\$ 838.393.656		\$ 523.004.830	\$ 149.429.951

(1): No incluye impuesto al transporte de petróleo ni estampilla de cultura.

(2): No incluye sobretasa a la gasolina.

3.3.2.5 Meta

- ❑ Ingresos por valor de \$149 millones adicionales a lo apropiado en el presupuesto del 2004.
- ❑ A partir del 2005, posicionar el esfuerzo fiscal en 20%.

3.3.2.6 Líneas de acción

- ❑ Sistematización integral de la División de Recaudos.
- ❑ Incorporación al sistema de liquidación y facturación de recaudos de las rentas arrendamientos, rifas, rentas contractuales, certificaciones y otros.
- ❑ Modificación de los contratos de arrendamiento suscritos en condiciones desventajosas para el municipio.
- ❑ Continuación y ampliación del proceso de cobro coactivo.
- ❑ Creación de líneas de comunicación permanente con las entidades recaudadoras de recursos municipales (circulación y tránsito, alumbrado público, etc.)

3.3.3. PROGRAMA DE GENERACIÓN DE AHORRO CORRIENTE

3.3.3.1 Estrategia de equilibrio financiero

Consiste en mantener un seguimiento constante sobre los indicadores que determinen un posible déficit, bien sea corriente o de capital, así como sobre la ejecución de las rentas y de los gastos. La idea es implementar de forma inmediata las medidas administrativas o presupuestales que permitan corregir cualquier desajuste o incorporar al presupuesto los recursos extras generados.

3.3.3.2 Metas

- Mantenimiento del equilibrio entre ingresos y gastos.

3.3.3.3 Líneas de acción

- Mejoramiento de los sistemas de información financiera mediante su sistematización e integración.
- Realización de Juntas de Hacienda en forma mensual para revisar el cumplimiento de los indicadores coyunturales y estructurales.
- Revisión constante de la concordancia entre los inventarios de cuentas por pagar y por cobrar con los registros contables y presupuestales.

3.3.4 PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

3.3.4.1. Estrategia de Cuentas a tiempo

Consiste en mantener el nivel de cumplimiento del 100% en la generación y reporte de informes a los entes de control y de planeación, tanto del nivel nacional como departamental.

3.3.4.2 Metas

- Cumplimiento del 100% en los informes a los entes de control y de planeación.
- Generación de recursos por concepto de eficiencia administrativa mediante el reporte al DNP de la ejecución de inversión con recursos propios. Estos ascenderían a un valor aproximado de \$400 millones anuales a partir del 2004.²⁹

3.3.4.3 Líneas de acción

²⁹ En el 2003 se reportó este rubro, lo cual liquidaría recursos por ese concepto para el 2004. La idea es seguir ejecutando ese indicador.

- ❑ Elaboración de un sistema de seguimiento sobre cada una de las dependencias responsables de la información.
- ❑ Suministro de los formatos que debe llevar cada dependencia.
- ❑ Consolidación, integración y sistematización de los informes.
- ❑ Sistematización de las áreas financieras.

3.3.4.4 Estrategia de Cuentas Confiables

Consiste en que los estados financieros, tanto contables como presupuestales, reflejen en forma confiable la situación financiera del municipio. Igualmente debe haber un sistema de información disponible en cualquier momento con corte, mínimo, al último día del mes anterior.

3.3.4.5 Metas

Los saldos que reflejen los estados contables y presupuestales deben ser acordes un 100% con los saldos reales.

3.3.4.6 Líneas de acción

- ❑ Continuación del proceso de saneamiento contable y ejecución de las tareas restantes en un corto plazo.
- ❑ Habilitación en medios escritos de todos los estados contables, entre otros, libros diarios, mayor, bancos, etc.
- ❑ Sistematización e integración de las ejecuciones presupuestales de ingresos y gastos.

3.3.5. PROGRAMA DE SANEAMIENTO DE PASIVOS

Consiste en programar en forma ordenada y concertada los pasivos del municipio. A diciembre 31 de 2003 las cuentas por pagar constituidas ascendieron a \$4.300 millones y los recursos pendientes de recibo para financiarlas fueron: \$712 millones del mes de septiembre de SGP, \$20 millones del Ministerio de Cultura, \$387 millones de FOSYGA y un poco más de \$1.000 millones en recursos por aclarar por el Banco Agrario por traslados sin justificación. Además los \$556 millones por concepto de reservas

constituidas son susceptibles de anularse por cuanto no cuentan con reserva de caja o los contratos no están en ejecución.

En conclusión las cuentas por pagar entre diciembre de 2000 y diciembre de 2003 bajaron de \$4.770 millones a un poco más de \$2.000 millones.

3.3.5.1 Estrategia de Reestructuración de pasivos

Cuantificar en forma ordenada y secuencial las cuentas por pagar, acorde a las prelación establecidas en la Ley. Igualmente se establecerá una línea de comunicación permanente con los acreedores dentro del proceso de suscripción de los acuerdos respectivos.

3.3.5.2 Metas

- ❑ Cancelar los pasivos del municipio en un término no superior a tres (3) años.

3.3.5.3 Líneas de acción

- ❑ Proyección de los escenarios financieros.
- ❑ Suscripción de la solicitud de reestructuración de pasivos ante el Ministerio de Hacienda
- ❑ Modificación del Acuerdo de Facultades del Concejo acorde al modelo del Ministerio de Hacienda.
- ❑ Revisión y depuración de la información financiera remitida.
- ❑ Implementación del proceso.

4. PLAN FINANCIERO

El Plan Financiero será el instrumento básico con que contará la administración municipal para hacer coincidir los objetivos del Plan con las estrategias y metas en él definidas. En concordancia con ello la estructura del Presupuesto General del Municipio, del Plan Operativo Anual de Inversiones -POAI- y del Plan Anualizado de Caja -PAC- guardarán completa armonía en cada vigencia con el Plan Financiero y el Plan Plurianual de Inversiones y con los controles financieros que se diseñarán para su evaluación y seguimiento.

El Plan Financiero se ajusta a los lineamientos de las Leyes 617 del 2000 y 715 de 2001, en él se determina la capacidad de inversión del municipio para el actual periodo de gobierno, y los recursos complementarios para ejecutar los programas y proyectos identificados en el Plan de Desarrollo.

El escenario financiero de la inversión del Plan de desarrollo Municipal 2004-2007 se enmarca dentro del proceso de intervención económica, con su consecuente cronograma de pagos que se acuerde en la reestructuración de pasivos. Ello implica que los recursos propios del municipio son limitados, por lo que la mayor gestión debe hacerse hacia los compromisos de inversión de la Nación, vía Plan de Desarrollo 2002-2006 "Hacia un Estado Comunitario".

Para calcular la capacidad de inversión del municipio para el actual periodo de gobierno se tuvieron en cuenta todos los recursos que constitucional y legalmente percibirá el municipio, teniendo como base la capacidad de recaudo de la Administración.

4.1 ANÁLISIS DEL ESCENARIO FINANCIERO

En el cuadro Análisis financiero con PLAN DE DESARROLLO observamos el comportamiento de las cifras entre el 2004 y el 2007, a partir de la implementación de las medidas antes descritas.

4.1.1 GASTO E INGRESO CORRIENTE

La base de proyección son las cifras del 2004 las cuales corresponden a las aprobadas para el presupuesto de ese año con la implementación de las medidas sobre el ingreso y sobre el gasto. Por ejemplo para el 2004 se aprobó un recaudo de predial de \$200 millones y la propuesta plantea un esfuerzo fiscal de 40% sobre esa cifra, es decir llevarlo a \$280 millones. Así mismo se proyecta el gasto.

Es así como la implementación de las medidas arroja para el 2004 un ahorro corriente del orden de los \$975 millones, para el 2005 \$1.609 millones y para el 2006 \$2.248 millones, para un total en los tres años de \$4.831 millones, suficientes para atender los pasivos por valor de \$4.692 millones reportados en el presente estudio.

El único impacto inicial que sufren los recursos de inversión es la disminución de las rentas reorientadas al ahorro corriente como es el impuesto al transporte de petróleo y la estampilla de cultura.

Hay que tener en cuenta que este escenario debe sufrir unos ajustes. Las acreencias deben clasificarse de acuerdo a la sección de gasto donde se originó para cancelarse con ese recurso. No obstante los ajustes serían proporcionales. Es decir, si se carga de un lado (gasto corriente) debe descargarse del otro (gasto de capital) y de esa manera el modelo propuesto permanecería ajustado.

La bondad principal de esta propuesta es que establece el ahorro corriente como fuente de financiación de los pasivos, sin comprometer los recursos de destinación específica para inversión ni la contratación de nuevos créditos. Para cualquier ajuste adicional aún queda el potencial de ampliar un año más (año 2007) las medidas.

4.1.2 GASTO E INGRESOS DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO

En la parte de Inversión observamos que el primer impacto de la reorientación de las rentas es una caída en la inversión, cuyo valor nominal se recupera a partir del 2005.

Al final queda un ahorro de capital de \$143 millones para el 2004, \$204 millones para el 2005 y \$268 millones para el 2006, con los cuales se debe atender la amortización del servicio de la deuda por \$143 millones anuales. De esa manera queda un ahorro (rezago positivo) para el período 2004-2006 de \$188 millones que se puede prever como valor de ajuste del escenario propuesto.

A partir del 2007, si se culmina satisfactoriamente el proceso, los recursos de ahorro corriente, que vienen creciendo a razón de \$637 millones anuales, se podrán inyectar a inversión (diferenciando la parte correspondiente a rentas reorientadas.)

4.1.3 INDICADORES FINANCIEROS

4.1.3.1 Indicador de viabilidad financiera

En el período 2004-2007 este indicador se mantiene de manera holgada dentro de los límites permitidos por la ley: el máximo permitido es del 85% y las cifras respectivas ejecutadas serían del 56%, 40%, 28% y 23% respectivamente. Las diferencias con lo permitido están representadas en el ahorro corriente destinado al proceso de ajuste fiscal (cuyo gasto no aplica para determinar el indicador) y que posteriormente pueden dirigirse a inversión.

4.1.3.2 Indicadores de gestión.

- **Eficiencia del Gasto:** Corresponde a la relación “gasto de funcionamiento/gasto de inversión”, es decir el costo administrativo de cada \$100 invertidos. Observamos como aumenta este costo durante el período 2004-2006, ubicándose al nivel de los años noventa, pero es debido a que el gasto de funcionamiento soporta el costo del pago de los pasivos. El verdadero nivel de eficiencia es el que arroja el año 2007 donde el indicador se baja al 11%.
- **Dependencia de la nación:** Importante resaltar que la disminución de este indicador (lo cual es positivo) obedece al incremento de los otros recursos para inversión.
- **Esfuerzo fiscal y crecimiento de las transferencias:** Simplemente reflejan las estrategias propuestas (18% de esfuerzo fiscal y crecimiento legal de las transferencias del 6%).

4.1.3.3 Capacidad de endeudamiento

Para el cálculo de la capacidad de endeudamiento, la hacienda municipal observará con rigor los mandatos establecidos no solo en la Ley 358 de 1997, sino además lo contemplado en las Leyes 715 de 2.001 y 819 de 2.003, de manera que al momento que se pretenda adquirir o contratar nuevos empréstitos, se emita con certeza el cupo de endeudamiento municipal garantizando que no se afecte la estabilidad financiera ni la sostenibilidad del pago de la deuda.

APENDICES:

***PLAN PLURIANUAL DE INVERSIONES, (años 2.004 al 2.007)**

***MATRIZ PLURIANUAL DE INVERSIONES (años 2.004-2007)**

***GRAFICAS DE DISTRIBUCION PORCENTUAL DE LOS
SECTORES DEL PLAN DE DESARROLLO 2.004-2007.**