

El reto de las nuevas autoridades municipales: fortalecer la gestión en un entorno complejo.

- Los **desafíos en la gestión de los gobiernos locales** incrementan el nivel de susceptibilidad¹ de las Municipalidades ante emergencias, particularmente ante la que enfrenta el país producto del COVID-19.
- Si bien los gobiernos locales presentan un **nivel de exposición bajo ante la primera etapa de la emergencia**, es importante fortalecer la prestación de los servicios relevantes y su rol de apoyo a otros sectores.
- Fortalecer las prácticas para la **sostenibilidad financiera de las Municipalidades**, es indispensable para favorecer la continuidad de los servicios y la resiliencia institucional ante nuevos eventos.

Relevancia

Los Gobiernos Locales, de cara a la emergencia sanitaria nacional que enfrenta el país producto del COVID-19², presentan desafíos en su gestión en los distintos ámbitos que incrementan su nivel de vulnerabilidad. Dado lo anterior, es prioritario que las nuevas autoridades municipales tomen acciones para el fortalecimiento de los procesos internos, los servicios que presta y su rol de apoyo a otros sectores institucionales, en un entorno que exige altos niveles de comunicación y participación ciudadana. Lo anterior, siempre bajo un marco de equilibrio financiero que garantice la continuidad de sus servicios y fortalezca la resiliencia de la municipalidad para enfrentar esta emergencia y nuevos eventos en el futuro.

Desafíos de la gestión Municipal

Ante el entorno incierto que enfrentan los Gobiernos Locales, se incrementa la susceptibilidad y con ello su vulnerabilidad en aquellas áreas de mayor fragilidad organizacional frente a este tipo de emergencia y sus impactos. Al respecto, la Contraloría General en distintos informes³, ha señalado desafíos importantes que muestran las Municipalidades, en cuanto a debilidades de gestión en la contratación administrativa, la gestión del recurso humano, o en aquellas temáticas financieras asociadas a la recaudación de ingresos y la sostenibilidad de sus finanzas, entre otros.

De acuerdo con el análisis realizado por la Contraloría ([ver Riesgos institucionales frente al COVID-19](#)), el sector Municipal es uno de los sectores que presenta mayores niveles de debilidad en sus procesos internos ante la emergencia (49,3%)⁴ al considerar elementos como la gestión del recurso humano (64,2%), la gestión operativa (38,2%), la gestión de tecnologías de información (54%) y la gestión

¹ La susceptibilidad se refiere a fragilidad interna de la institución para responder ante las amenazas y el posible impacto de la emergencia sanitaria; y, la exposición a la condición de desventaja que enfrenta por sus características ante los eventos negativos.

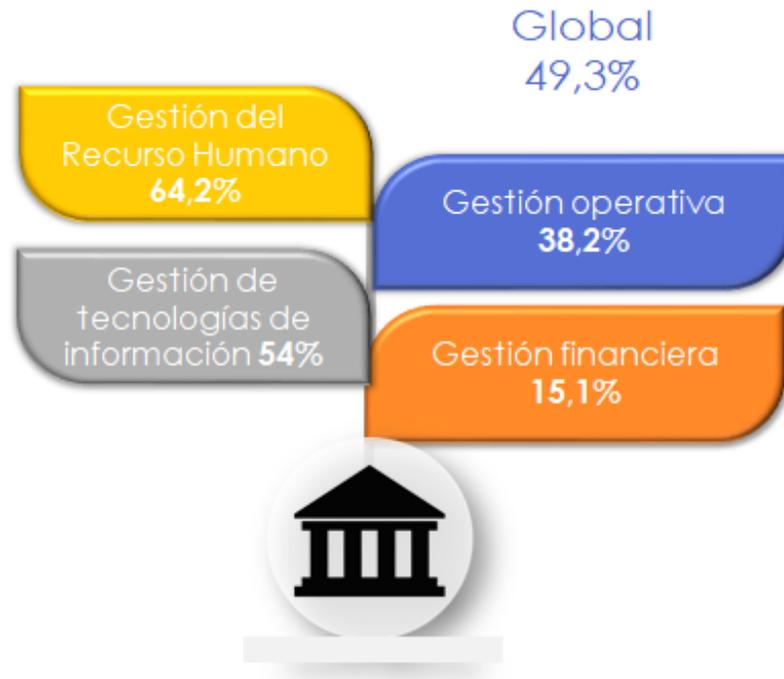
² Decreto Ejecutivo N.º 42227 MP-S de 16 de marzo de 2020.

³ DFOE-DL-IF-00019-2019, DFOE-DL-IF-018-2019, DFOE-DL-IF-0006-2019, DFOE-DL-SGP-0001-2020

⁴ Se encuentra dentro de los 3 sectores más susceptibles ante la emergencia. Según información suministrada por las mismas Municipalidades y analizada por la Contraloría

financiera (15,1%). Lo cual evidencia, la necesidad de tomar medidas que permitan reforzar los controles de la gestión para evitar afectaciones futuras y con ello maximizar el valor público y garantizar, la continuidad de los servicios y la participación ciudadana.

Figura N° 1
Niveles de susceptibilidad ante la emergencia de las Municipalidades, según eje



Fuente: Elaboración CGR, mayo 2020.

A dos meses de declarada la emergencia, las municipalidades⁵ reportan un avance promedio mayor en las medidas ante la emergencia asociadas a la gestión de los recursos humanos (77,7%) y la gestión operativa (69,1%), gestión de tecnologías de información (41,5%) y la gestión financiera (15,1%) lo cual evidencia rezagos importantes en las últimas dos áreas. Dado los avances en las acciones reportadas, es relevante, continuar con la implementación de medidas, particularmente aquellas que permitan fortalecer esas áreas débiles de cara a la emergencia y sus impactos (ejemplos de estas acciones se pueden ver en la Reflexión "[Continuidad del servicio centrado en la ciudadanía ante la emergencia](#)").

Es necesario orientar acciones, hacia el establecimiento de mecanismos digitales flexibles, así como canales de comunicación virtuales bajo un enfoque de servicio al ciudadano; una gestión oportuna del recurso humano considerando elementos de seguridad sanitaria; y estrategias para lograr la sostenibilidad de los servicios con una perspectiva de equilibrio financiero, todo lo anterior con el propósito del cumplimiento efectivo de los roles de las Municipalidades ante la emergencia,

⁵ Un total de 53 Municipalidades. De una solicitud realizada a 195 instituciones públicas acerca de las alternativas de contingencia institucional ante la emergencia sanitaria.

acorde con su dinámica y los niveles de exposición a los que se enfrentan.

Acciones antes la emergencia

De acuerdo con información de las Municipalidades, se tiene que su nivel promedio de exposición⁶ ante eventos adversos de la emergencia es bajo (32,28%), en comparación con otros sectores más impactados como Salud, Transporte y Seguridad. Particularmente, en términos del propósito del gasto (ver figura N.º 2), tan solo cerca del 4% de los egresos de las Municipalidades se encuentra asociado a sectores cuya exposición ante la emergencia es alta, en gasto como servicios de policía, plataformas de empleo, apoyo al sector turismo, ayudas sociales, entre otros.

Figura N° 2
Porcentaje del presupuesto de las municipalidades según nivel de exposición ante la emergencia



Fuente: Elaboración CGR, con base en información contenida en el SIPP, presupuesto ejecutado 2019.

Ante este panorama, resulta pertinente, fortalecer el rol de los gobiernos locales como apoyo de otros sectores, por ejemplo en el cumplimiento de las medidas sanitarias, seguridad ciudadana y algunos en controles vehiculares, así como proveedor de información oportuna y confiable de las comunidades; además, brindando sus funciones esenciales en tareas indispensables como la recolección y disposición de residuos residenciales y comerciales, los servicios de agua potable, aseo de vías u otros servicios que brinde cada Municipalidad.

Lo anterior requiere a su vez, la consolidación de plataformas de coordinación, integración y comunicación de los organismos locales y el fortalecimiento de mecanismos de participación ciudadana. Además, la consolidación de Municipalidades capaces de responder a las necesidades de la ciudadanía y a las realidades cambiantes, con una perspectiva que permita garantizar su equilibrio financiero y el fortalecimiento de la capacidad de adaptación

⁶ Dicha exposición es diferenciada debido a las características del cantón y a su ubicación geográfica, así como a sus fuentes de financiamiento y los distintos servicios que brinda cada Municipalidad.

institucional en sus distintos ámbitos.

**Equilibrio
financiero para
la resiliencia
institucional**

Como eje transversal en el abordaje de situaciones de emergencia se encuentra el poder garantizar el equilibrio de las finanzas municipales, y con ello la continuidad eficiente en la prestación de los servicios públicos esenciales para la ciudadanía. Esto es relevante no solo para el fortalecimiento de la capacidad para enfrentar la emergencia actual, sino también para mejorar la resiliencia institucional, es decir, la capacidad para enfrentar futuros eventos adversos.

A pesar de que el nivel de exposición de las Municipalidades ante la emergencia es bajo en comparación con otros sectores, la posibilidad de reducir la susceptibilidad de ellas ante la emergencia requiere que las nuevas autoridades municipales tomen decisiones serias, oportunas y transparentes en relación con las finanzas municipales apoyadas en un proceso ordenado y razonado, pero a la vez ágil para evitar mayores afectaciones.

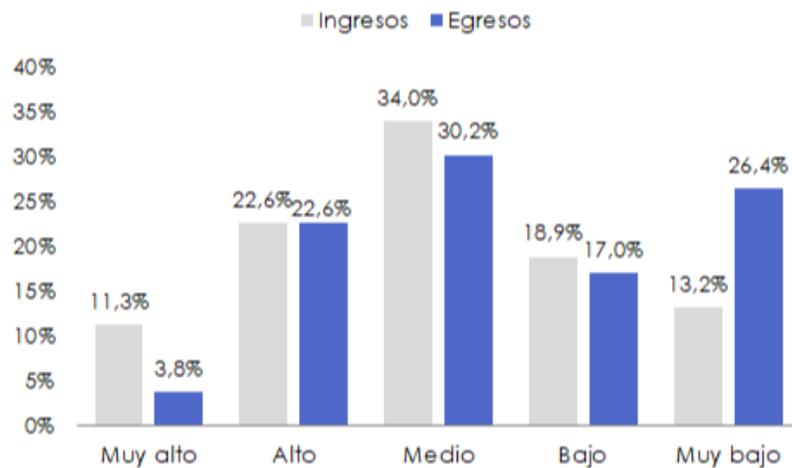
Dicho lo anterior, es de vital importancia que las Municipalidades gestionen los riesgos fiscales, económicos y financieros que la emergencia podría implicarles, con el fin de evitar llegar a situaciones de estrés financiero. Lo anterior, es particularmente relevante considerando el incremento en el nivel de endeudamiento del sector de un 91,7%, durante el periodo 2015-2019, porcentaje mayor al observado en el comportamiento de la deuda pública del Gobierno Central durante ese mismo periodo (76,8%).

A dos meses de la emergencia, las municipalidades reportan un nivel promedio mayor de afectación en los ingresos municipales⁷ en comparación con el nivel de afectación de sus gastos⁸, con niveles muy diferenciados entre cada entidad como se observa en la figura 3. Lo anterior refleja la importancia de que cada gobierno local cuente con estimaciones de impacto que les permita tomar decisiones con el fin de garantizar la sostenibilidad de los ingresos y gastos municipales, sin embargo, a la fecha el 60% de las Municipalidades indica no contar con dichos análisis.

⁷ Un total de 17 Municipalidades de un total de 53, señalan que el nivel de afectación de los ingresos por la emergencia es baja o muy baja.

⁸ Un total de 23 Municipalidades de un total de 53, señalan que el nivel de afectación de los egresos por la emergencia es baja o muy baja.

Figura N° 3
Nivel promedio de afectación en los ingresos y gastos municipales a dos meses de la emergencia



Fuente: Elaboración CGR, mayo 2020.

Finalmente, es indispensable que las Municipalidades a la luz de sus capacidades, cuenten con planes de contingencia financiera, estrategias de recuperación de ingresos, mecanismos de control de riesgos financieros y gestionen los ajustes presupuestarios correspondientes, de forma tal que se garantice la continuidad de los servicios en un contexto de sostenibilidad financiera en el mediano plazo.

Conclusión

Ante la actual emergencia, las nuevas autoridades municipales requieren fortalecer la capacidad de gestión institucional no sólo para reducir la susceptibilidad de los gobiernos locales ante la emergencia, sino para mejorar los servicios que presta en términos de continuidad y sostenibilidad. Se requieren acciones serias y oportunas en las áreas de tecnologías de información y de gestión financiera para propiciar municipalidades resilientes ante los eventos de emergencia, los cuales son cada vez más complejas y con mayores impactos para la ciudadanía.