

ESPECIALIZACIÓN EN  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA  
GUBERNAMENTAL  
(3° COHORTE)

*“LA UTILIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN  
EN EL SECTOR PÚBLICO: EL CASO DE LA AGENCIA DE  
RECAUDACIÓN MUNICIPAL”*

*CP/LA Ignacio Khaski*

*Trabajo Final 2020*

# INDICE

Resumen .....	3
1) Introducción .....	4
<b><u>CAPITULO 1: Marco Teórico</u></b>	
2) Particularidades del Sector Público	
2.1) Multiplicidad de Destinatarios y Objetivos .....	5
2.2) Particularidades de la evaluación del desempeño en el Sector Público .....	6
2.3) Atributos deseables/medibles en la actuación pública .....	7
3) Los Indicadores	
3.1) Concepto .....	9
3.2) Condiciones que deben reunir los Indicadores .....	10
3.3) ¿Por qué utilizar indicadores de gestión en el sector público? .....	11
3.4) La evolución en el tiempo de los Indicadores de Gestión .....	12
3.5) La importancia del Presupuesto en la determinación de un sistema de indicadores de gestión .....	13
4) Metodología para la Construcción de los indicadores .....	13
5) Principales destinatarios y usuarios de los indicadores .....	14
6) Clases de Indicadores .....	15
7) Utilización de Referentes: Benchmarking .....	20
8) Sistemas de Recogida de Datos .....	22
9) Limitaciones a la Utilización de Indicadores .....	23
<b><u>CAPITULO 2</u></b>	
10) Análisis de caso: Diseño de Indicadores de Gestión (Recaudación) para la Agencia de Recaudación Municipal .....	24
10.1) Indicador de Composición de los Recursos Presupuestarios de la Administración Central .....	26
10.2) Indicador de Independencia de los Recursos de la Administración Central .....	27
10.3) Evolución de la Recaudación anual de los tributos de la ARM .....	28
10.4) Indicadores en referencia a la Distribución de los Recursos de la ARM .....	28
10.5) Evolución Mensual de los Recursos gestionados por la ARM .....	29
10.6) Composición de los Recursos que gestiona la ARM .....	31
10.7) Indicador de Recupero de Deuda .....	37
10.8) Indicador de Cumplimiento de Meta Presupuestaria .....	37
10.9) Análisis de la Tasa por Servicios Urbanos (TSU) .....	39
10.10) Análisis de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene .....	42
10.11) Indicadores de Tasa por Habilitación de Comercios e Industrias .....	43
10.12) Indicador de Exenciones .....	44
10.13) Sistema de recogida de datos e información en la ARM .....	45
10.14) Benchmarking .....	46
11) Conclusión .....	46
12) Bibliografía .....	48

## RESUMEN

El uso de indicadores de gestión en el ámbito público se ha extendido en las últimas décadas con el objetivo de valorar la actuación de las administraciones públicas y contribuir a mejorar su funcionamiento y la eficiencia con que éstas operan. El objetivo de este trabajo es intentar dar un marco teórico y lograr esbozar una definición de indicador de gestión y analizar las características que debe reunir un sistema de indicadores y los principales problemas que pueden derivarse de su utilización en el ámbito público. Para ello se destacan algunas particularidades del sector público que plantean problemas específicos a la hora de diseñar e implementar un sistema de indicadores. A su vez, se discuten los objetivos que se persiguen con la introducción de un esquema de indicadores en el ámbito público, los tipos de indicadores que se suelen emplear habitualmente y las dificultades que se derivan de su utilización en relación tanto a la información que proporcionan como a los incentivos que generan. Finalmente se analizará un caso en particular, que es de la Agencia de Recaudación Municipal del Partido de General Pueyrredon y se desarrollarán una serie de indicadores, que con la información disponible, se podrían desarrollar y aplicar para analizar el desempeño de la misma.

## 1) INTRODUCCIÓN

Es común, hoy en día, que los responsables de la Administración (o Gestión) Pública, demanden instrumentos que permitan ampliar el campo de análisis para evaluar la actividad realizada. Esta evolución hacia una gestión profesional y responsable que pone de manifiesto los resultados alcanzados, sin olvidar la transparencia como criterio general de la actuación pública, requiere la utilización de una información adecuada y complementaria de los sistemas tradicionales de contabilidad, como es la proporcionada por los indicadores de gestión.

Entonces, la pregunta que debemos plantearnos, en la actualidad de la administración pública, y a la cual debemos buscarle una respuesta es: ¿Por qué utilizar indicadores de gestión?

En las empresas y entidades con fines de lucro, el beneficio proporciona una medida global del rendimiento, sin embargo, en las organizaciones que no persiguen el lucro, éste no es un indicador válido. La utilización del beneficio como medida del rendimiento presenta numerosas ventajas, ya que proporciona un único criterio para la evaluación de las líneas de acción, permite un análisis cuantitativo al poderse comparar directamente con los costos, permite la descentralización en el sentido de que el rendimiento de los directivos puede medirse en términos de su contribución al objetivo y facilita la comparación del mismo entre unidades con funciones diversas y, si existe escasa inflación, permite una comparación interperíodos, aunque si existiera alta inflación interanual, como es el caso de la Argentina en los últimos años, se pueden tomar los recaudos necesarios para que la información se torne comparable.

En cambio, en la Administración Pública, que suele poseer múltiples objetivos y cuyos recursos provienen en su mayor parte de contribuciones obligatorias (impuestos, tasas, derechos, contribuciones, etc.) y cuyo fin es la prestación de múltiples servicios colectivos y variadas actividades a título gratuito o semi gratuito, la eficacia de los servicios prestados y la correcta administración de los recursos disponibles, deben valorarse por su contribución a la satisfacción de estas necesidades colectivas y el grado de cumplimiento de sus objetivos, y no sólo por sus resultados estrictamente en sentido de ejecución presupuestaria. Es sabido que el carácter no lucrativo de la actividad y su forma de financiación, invalidan la medida del beneficio como un indicador de eficiencia y eficacia, que tan válida es en el sector privado.

En definitiva, la necesidad creciente de disponer de unos instrumentos adecuados de gestión que permitan satisfacer la demanda de los ciudadanos, las necesidades de los gestores públicos y cumplir la legislación vigente, requiere diversos esfuerzos con el objetivo común de mejorar la gestión pública.

Es por ello que es necesario, dotarlos de indicadores de eficacia y eficiencia que sirvan para el adecuado cumplimiento de la responsabilidad y de la legalidad que caracterizan a la actuación pública. A su vez, el análisis de los indicadores debe ayudar a detectar aquellas funciones, programas, centros o servicios que deberían ser objeto de especial atención.

# **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **2) PARTICULARIDADES DEL SECTOR PÚBLICO**

### **2.1) Multiplicidad de Destinatarios y Objetivos**

Muchas de las cuestiones que plantea el uso de indicadores de gestión son comunes a los sectores público y privado. Sin embargo, el sector público presenta características específicas que hacen que el uso de indicadores resulte especialmente complejo; entre estas características se destacan la multiplicidad de destinatarios: usuarios y gestores públicos, y objetivos. Si bien al hablar de destinatarios me refiero de forma genérica a la sociedad en su conjunto, en realidad existe una multiplicidad de grupos de la sociedad o de sus representantes (usuarios del servicio, contribuyentes, políticos en diferentes niveles de gobierno, organizaciones profesionales, etc.). Por otra parte, la propia naturaleza del producto o servicio público (algunos autores lo llaman output) y su carácter multidimensional dan lugar a múltiples actividades y objetivos, que en ocasiones pueden ser contradictorios. El problema de la multiplicidad de objetivos puede verse, además, acentuado por la existencia de múltiples destinatarios. Estas dos características plantean cuestiones específicas a la hora de diseñar e implementar un sistema de indicadores en el sector público, en relación tanto con la información que deben proporcionar estos indicadores como con los incentivos que se derivan de su utilización. El uso de indicadores proporciona información en un doble sentido: por una parte permite al gestor o funcionario transmitir sus objetivos y prioridades y, por otra, proporciona información sobre la actuación de este último. La existencia de múltiples destinatarios que pueden tener objetivos diferentes (y que a su vez pueden diferir de los del gestor público) unida al carácter multidimensional del output público (y, en ocasiones, a la vaguedad de los objetivos en este ámbito) hace que resulte de gran utilidad la definición y concreción de los objetivos. A esta tarea contribuye en gran medida el diseño de un esquema de indicadores, que establecerá de forma explícita los objetivos que se pretenden alcanzar y la prioridad que se otorga a cada uno de ellos, sirviendo así como guía de actuación al agente y como instrumento de evaluación de su desempeño.

Por su parte, al existir múltiples destinatarios se plantea la cuestión de a quién va dirigida la información que proporciona la medida de la actuación del gestor. Cuando el destinatario de la información es el responsable o gestor o funcionario político, los indicadores proporcionan una información interna que no tendrá por qué ser publicada para el uso de los indicadores como instrumento de gestión. Sin embargo, esta información debería hacerse pública cuando los indicadores de gestión van asociados a un sistema de incentivos o cuando se emplean como instrumento para favorecer comportamientos competitivos. Por tanto, la publicidad de información no será en principio un requisito necesario para la gestión o la mejora de la actuación de las organizaciones, pero sí será necesaria cuando el objetivo es promover el control externo por parte de los usuarios. En cualquier caso, la información requerida por los gestores y por los usuarios puede ser diferente, lo que condicionará qué tipo de indicador resulte más adecuado en cada caso en función de cuál sea la finalidad perseguida y, por lo tanto, de quién sea el destinatario principal de la información que proporcionan los indicadores.

## **2.2) Particularidades de la evaluación del desempeño en el Sector Público**

La evaluación del desempeño es una tarea mucho más difícil y controvertida en el sector público que en el ámbito privado, debido, fundamentalmente, a que la evaluación del desempeño funciona mejor cuando existe claridad sobre qué se está midiendo y por qué.

Este tipo de claridad es característica del sector privado ya que el objetivo que persiguen los directivos es claro e indiscutible: las compañías privadas existen para obtener beneficios y generar valor a sus propietarios. Hay modos bien reconocidos para medir si una empresa privada está alcanzando los objetivos fijados: se pueden revisar indicadores como los beneficios, ingresos, precio de las acciones, cuota de mercado, etc.

Sin embargo, la medida del desempeño en el sector público es una tarea completamente distinta, ya que las organizaciones del referido sector existen por razones distintas a las de las privadas. Los gobiernos se rigen por el objetivo de mejorar las vidas de los ciudadanos en modos que no pueden ser fácilmente valorados en dinero. Para los empleados públicos y los programas que gestionan, existe a menudo mucha ambigüedad sobre cuál es el objetivo último. Dicha ambigüedad crea una situación que nunca se observa en el sector privado: espacio para el desacuerdo sobre qué constituye un “resultado” y “desempeño” y, por lo tanto, espacio para el desacuerdo sobre la forma adecuada de evaluar el desempeño. En relación a ello, existen tres elementos claves relacionados con el desempeño de las instituciones públicas que, en consecuencia, definen tres áreas distintas donde el desarrollo de sistemas de indicadores resulta importante. Dichas áreas son: desempeño operativo, desempeño financiero y congruencia.

El *desempeño operativo* incluye cuatro elementos que, forman parte de un conjunto más amplio de atributos que se precisan evaluar en la gestión pública:

- *Relevancia*: los indicadores deben tener sentido para analizar los problemas a los cuales se supone que van dirigidos.
- *Efectividad*: deben evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- *Eficiencia*: buscar lograr el mejor de los resultados deseados al menor costo posible, es decir alcanzar los objetivos fijados en los Planes Estratégicos con la menor erogación de fondos (o recursos) posible.
- *Integridad*: en relación con la capacidad del programa para continuar dando los resultados buscados sostenidamente en el tiempo; factores restrictivos están relacionados con la disponibilidad en el tiempo de los recursos humanos y materiales.

El *desempeño financiero* cubre dos cuestiones: ¿los resultados del programa de gasto están en línea con las previsiones del presupuesto? Y, asimismo, cabe analizar si los asuntos financieros se están gestionando de acuerdo con los principios y controles de la administración financiera. Con respecto a ello, es importante desarrollar una metodología que permita efectuar el cálculo de los costos (contabilidad analítica) que permita obtener indicadores que nos den una medida no sólo de la eficiencia y economía sino que también sirvan para facilitar el control y la toma de decisiones.

El *desempeño de la congruencia* tiene que ver con la implantación de programas que respeten las leyes, autoridades, políticas, regulaciones, estándares de conducta aceptados, etc.

### **2.3) Atributos deseables/medibles en la actuación pública**

Este apartado tiene como meta identificar aquellos atributos que se busca y conviene medir y evaluar en la actuación pública. Evaluar la gestión de una institución pública exige el desarrollo de un conjunto de indicadores que comprenda las diferentes dimensiones de la misma. Dichas dimensiones se encuentran caracterizadas por los atributos que se desarrollan en las próximas líneas y cuya principal (y más atractiva) característica es el hecho de ser medibles:

1) Economía: Este primer atributo se refiere a las condiciones en que un determinado organismo o institución accede a los recursos financieros, humanos y materiales. En este ámbito, la fijación de los criterios de medición, supone la determinación o identificación de los correspondientes estándares o patrones con respecto a aspectos tan importantes como el conocimiento real de las necesidades que deben ser atendidas y su comparación con lo que se ha adquirido o se pretende adquirir; la determinación de las calidades admisibles; el grado de utilización de los bienes o servicios a adquirir; y, finalmente, las posibilidades, plazos y condiciones de la compraventa de los recursos materiales. Para que una operación sea económica, el acceso a los recursos debe realizarse en el momento y cantidad adecuados y con la mejor relación costo-calidad posible. En resumen, se podría decir que la economía se alcanza cuando se adquieren los recursos más adecuados (en cantidad y calidad) al costo más bajo posible.

2) Eficacia: Como ya es conocido, la eficacia de una organización se mide por el grado de satisfacción de los objetivos fijados en sus programas de actuación, o de los objetivos incluidos tácita o explícitamente en su misión. Es decir, comparando los resultados reales con los previstos, independientemente de los medios utilizados. La evaluación de la eficacia de un determinado organismo no puede realizarse sin la existencia previa de una planificación –plasmada en unos programas- en donde los objetivos aparezcan claramente establecidos y cuantificados, así como de una expresión clara de la forma en que éstos se pretenden alcanzar. Lo anterior es necesario, en virtud de que para llevar a cabo la evaluación será preciso analizar la forma y magnitud en que los resultados obtenidos –en forma de bienes o servicios- se ajustan a los efectos previstos. De esta forma, la eficacia puede ser considerada, tanto desde el punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también –y aún más importante- como una comparación entre los resultados obtenidos y un óptimo posible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas. Los puntos clave sobre los que incide la evaluación de la eficacia son, entre otros: facilitar información sobre la continuidad, modificación o suspensión de un programa; conocer si los programas cumplidos o terminados han conseguido los fines propuestos; e informar al público respecto al resultado de las decisiones gubernamentales o al Parlamento (Congreso) sobre el desarrollo o evolución de los programas emprendidos.<sup>1</sup>

3) Eficiencia: El grado de eficiencia de una actuación está definido por la relación existente entre los bienes y servicios consumidos y los bienes o servicios producidos; o, con mayor amplitud, por los servicios prestados en relación con los recursos empleados a tal efecto. Así, una actuación eficiente se definiría como aquella que con unos recursos determinados obtiene el máximo resultado posible, o la que con unos recursos mínimos mantiene la calidad y

---

<sup>1</sup> VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003

cantidad adecuadas de un determinado servicio. Desde esta perspectiva, el análisis de la eficiencia puede abarcar los siguientes aspectos: - El rendimiento o desempeño del servicio prestado o del bien adquirido, o vendido, con relación a su costo. - La comparación de dicho rendimiento con un referente o estándar (benchmark).

4) Efectividad: La efectividad mide el impacto final de la actuación sobre el total de la población involucrada. Razón por la que a estos indicadores se les denomina también indicadores de impacto. El valor, efectiva o potencialmente creado, no puede medirse en base exclusivamente a los productos o servicios, ya que éstos en general carecen de una significación propia, sino en relación con los resultados e impactos que generan. Los indicadores de efectividad constituyen un valioso complemento de los indicadores de eficiencia, dado que la eficiencia en el ámbito de la gestión pública debe entenderse como relación entre costos y valor efectivamente producido (impacto). Por esta razón, se debe procurar maximizar el valor efectivamente creado a través de la actuación de los poderes públicos, minimizando los recursos utilizados para conseguirlo.

5) Equidad: La equidad se mide en función de la posibilidad de acceso a los servicios públicos de los grupos sociales menos favorecidos en comparación con las mismas posibilidades de la media del país. Desde esta perspectiva, el principio de equidad busca garantizar la igualdad en la posibilidad de acceso a la utilización de los recursos entre los que tienen derecho a ellos. En otras palabras, la medición de la equidad implica medir el nivel de justicia en la distribución de los servicios públicos.

6) Excelencia: El término o noción de excelencia nos remite a la calidad de los productos o servicios, desde la óptica del usuario. Por esta razón, en este punto, conviene poner especial énfasis en el enfoque orientado hacia el cliente, el cual se encuentra estrechamente vinculado con la concepción de que la Administración no es sino un servicio y la población su clientela potencial. Estas ideas nos remiten a un enfoque tetraédrico sobre las características – deseables o esperadas- de la Administración: 1) Que sea comprensible para el ciudadano; 2) Que sea espacial, temporal y materialmente accesible; 3) Que responda a las expectativas en ella depositadas (que aporte soluciones), y 4) Que permita la participación del ciudadano en la determinación de necesidades administrativas que le afecten.

7) Entorno: El proceso de globalización y de cambios constantes que vive actualmente la economía mundial hace imprescindible el control del entorno. Ello implica conocerlo, entenderlo y adaptarse flexiblemente a los cambios que en él se produzcan. En este ámbito, el acceso a la información sobre la evolución socioeconómica del entorno, así como el conocimiento de las acciones, servicios y productos que están desarrollando los diferentes agentes que interactúan en este contexto, se convierte en un factor clave para las organizaciones públicas; y

8) Sostenibilidad: El concepto de sostenibilidad se refiere a la capacidad de mantener un servicio con una calidad aceptable durante un largo período de tiempo. No es suficiente que los objetivos de un programa se consigan, sino que es indispensable que sus beneficios se prolonguen y se mantengan, a pesar de los cambios técnicos o del entorno que se puedan producir. Bajo esta perspectiva, la construcción de un conjunto de indicadores capaz de resumir de manera sucinta y clara la información contenida en los ámbitos arriba mencionados es una necesidad fundamental para las Administraciones Públicas, ya que en un entorno como el actual, de creciente participación y exigencia ciudadana y difícil acceso a los



recursos, los gestores públicos han de aplicar modelos de gestión empresarial, con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes con el mínimo consumo de recursos (inputs).

### 3) LOS INDICADORES

#### 3.1) Concepto

Al estudiar el problema de los indicadores, una de las primeras cuestiones con las que hay que enfrentarse es su variedad. En efecto, existe un elevado número de los mismos, un conjunto variado de posibilidades abarcando muchas de las ramas de la producción, y, paralelamente, tantas definiciones de indicador como tratados sobre el tema se puedan encontrar. A continuación se desarrollarán varias definiciones del término así como también los atributos deseables y sus cualidades.

Comenzando, un indicador puede ser definido como una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externos e internos.

También pueden ser definidos como variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones.

Por otro lado, puede definirse como un instrumento de medición de una variable relevante.

Posiblemente, la primera aproximación a esta última definición pone de manifiesto el carácter abstracto del concepto indicador. No obstante, deben hacerse varias anotaciones que van perfilando el concepto de lo que debe ser entendido como indicador:

-En primer lugar, de “instrumento de medición”, es decir, se hace referencia no a un concepto cualquiera, sino a un factor mensurable, e, implícitamente, a un factor que pueda ser objeto de comparación. Esa cualidad de medible como componente intrínseca de los indicadores, no implica que no puedan existir facetas que, normalmente, son consideradas como “cualitativas”.

-En segundo lugar, Cuando se utiliza el término “elegido” se está haciendo referencia a la posibilidad de que existan diversas opciones para la determinación de un indicador en relación con lo que se quiere medir, y, no solamente eso, sino que pueden existir diversas maneras de medir un mismo hecho, distintas vertientes que pueden permitir distintos acercamientos a una misma realidad. En esta situación se hará preciso emitir los correspondientes juicios de valor con el objetivo de determinar cuál o cuáles de esas posibilidades son las relevantes en cada caso. La dificultad de elección aumentará cuando lo que se produzca sea un bien o servicio heterogéneo o en el que su medición se refiera a factores no determinables claramente mediante una medición directa, tales como la calidad en la prestación de un servicio, la mejora de las condiciones de un grupo poblacional, etc. Debe tenerse en cuenta, por otra parte, que en la inmensa mayoría de casos no bastará un solo indicador, sino que será necesario definir un conjunto de ellos para permitir ofrecer una visión no sesgada de la actividad, de la unidad, etc., objeto de medición.

-En tercer lugar, otro componente de la definición consiste en el término “variable relevante”. Cuando se utiliza la expresión “relevante” se hace utilizándola desde una concepción “contable”, es decir, haciendo referencia a su importancia desde una perspectiva tanto cualitativa como cuantitativa y temporal. Cualitativa como factor significativo que guarda el

suficiente grado de inmediatez con la realidad que se trata de evaluar. Cuantitativa en cuanto el indicador debe ser relevante en función de la importancia relativa que su medición representa respecto de otros posibles indicadores referentes a la realidad en estudio. Temporal en el sentido de que para un momento o intervalo de tiempo el indicador elegido es significativo en relación con otros posibles y presenta un grado de conexión suficiente con el hecho que referencia.

De esta manera, el concepto de indicador podría definirse como: “Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado”.

En base a todo lo expuesto, finalmente se puede definir a un indicador de gestión como “Instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente una realidad compleja, referido a un momento o a un intervalo temporal determinado y que pretende informar sobre aspectos referidos a la organización, producción, planificación y efectos de una o varias organizaciones en sus diversas manifestaciones concretas”.

Definido el concepto, continuamos con los principales atributos que un buen indicador debe poseer y son la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance.

Por su parte, las cualidades que debe reunir un indicador para ser útil a los fines que pretende medir son:

- **Disponibilidad:** los datos básicos para la construcción del indicador deben ser de fácil obtención sin restricciones de ningún tipo.
- **Simplicidad:** el indicador debe ser de fácil elaboración.
- **Validez:** la validez de los indicadores significa que éstos deben tener la capacidad de medir realmente el fenómeno que se quiere medir y no otros.
- **Especificidad:** si un indicador no mide realmente lo que se desea medir, su valor es limitado, pues no permite la verdadera evaluación de la situación al reflejar características que pertenecen a otro fenómeno paralelo.
- **Confiabilidad:** los datos utilizados para la construcción del indicador deben ser fidedignos (fuentes de información satisfactorias).
- **Sensibilidad:** el indicador debe ser capaz de poder identificar las distintas situaciones aún en áreas con distintas particularidades, independientemente de la magnitud que ellas tengan en la comunidad.
- **Alcance:** el indicador debe sintetizar el mayor número posible de condiciones o de distintos factores que afectan la situación descrita por dicho indicador. En lo posible el indicador debe ser globalizador.

Por último, definido ya el indicador, sus atributos y cualidades, debemos señalar dos funciones básicas de los indicadores. En primer lugar, una **función descriptiva**, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o programa, y, a su vez, una **función valorativa** que consiste en añadir a dicha información un juicio de valor lo más objetivo posible, sobre si el desempeño en dicho programa está siendo o no el adecuado.

### **3.2) Condiciones que deben reunir los Indicadores**

El indicador debe ser **relevante** para la gestión, es decir, que aporte información imprescindible para informar, controlar, evaluar y tomar decisiones. A su vez, el cálculo que se realice a partir de las magnitudes observadas no puede dar lugar a ambigüedades. Esta cualidad ha de permitir que los indicadores puedan ser auditables y que se evalúe de forma externa su *fiabilidad* siempre que sea preciso. A esta cualidad debe añadirse que un indicador debe ser **inequívoco**, es decir, que no permita interpretaciones contrapuestas.

El concepto que expresa el indicador debe ser claro y mantenerse en el tiempo. El indicador debe ser adecuado a lo que se pretende medir (**pertinencia**). A su vez, la información debe estar disponible en el momento en que se deben tomar las decisiones.

Otra característica deseable es la **objetividad**. Los indicadores deben evitar estar condicionados por factores externos, tales como la situación del país o accionar a terceros, ya sean del ámbito público o privado. También en este caso deben ser susceptibles de evaluación por un externo. La medida del indicador tiene que ser lo suficientemente eficaz para identificar variaciones pequeñas. Es la característica de la **sensibilidad** de un indicador, que debe construirse con una calidad tal, que permita identificar automáticamente cambios en la bondad de los datos. Por último, el indicador debe ser **preciso**: su margen de error debe ser aceptable.

A estas cualidades debe añadirse la **accesibilidad**: su obtención debe lograrse a un costo aceptable (que el costo de la obtención sea superados por los beneficios que reporta la información extraída) y sea fácil de calcular e interpretar.

En resumen, el indicador debe proporcionar una calidad y una cantidad razonables de información (relevancia) para no distorsionar las conclusiones que de él se puedan extraer (inequívoco), a la vez que debe estar disponible en el momento adecuado para la toma de decisiones (pertinencia, oportunidad), y todo ello, siempre que los costos de obtención no superen los beneficios potenciales de la información extraíble.

### **3.3) ¿Por qué utilizar indicadores de gestión en el sector público?**

Los indicadores de gestión constituyen uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La introducción de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general la mejora en el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, en la provisión de servicios públicos.

Los ciudadanos conceden a sus gobiernos un alto nivel de control sobre sus vidas, permitiendo que el gobierno tome parte de sus ingresos vía impuestos (considerando todas las formas de tributos que puede establecer un Estado) y que limite su libertad por medio de la ejecución de las leyes y las regulaciones. Sin embargo, en la mayoría de los casos, los ciudadanos aceptan y respetan este control. Pero ellos esperan, a vez, que los gobiernos sean *responsables* por la forma en cómo ejercen su poder. Por eso, se puede afirmar que la responsabilidad hacia los ciudadanos les devuelve el poder, y ésta es la principal contraparte del contrato: no quieren dar a los gobiernos completa libertad para utilizar el poder en el modo que ellos elijan, es decir, no se les debe permitir el abuso de poder que irá siempre en contra del “interés público o general”. Por lo tanto, supervisar e informar sobre el desempeño

de las actuaciones en el Sector Público es una de las formas en las que los gobiernos se presentan como responsables ante sus ciudadanos y les permite rendir cuentas ante los mismos.

Es por lo expuesto, que se ha demostrado que los indicadores de gestión son útiles, en primer lugar, para clarificar objetivos: el funcionario público necesita instrumentos cualitativos y cuantitativos para poner en claro y describir los objetivos fijados en los Planes Estratégicos. A su vez, de los indicadores se obtiene una información objetiva sobre el desempeño de las actividades que realiza la institución, con lo que también se consiguen datos sobre los resultados de las mismas y permiten brindar información al ciudadano respecto a ese desempeño y permitir compararlo con el desempeño esperado.

Los recursos públicos, que siempre son escasos, deben estar permanentemente controlados y se debe buscar mejorar su uso, en términos de eficacia, eficiencia y economía. Finalmente, dada la estructura y características específicas de la Función Pública, los indicadores de gestión se demuestran como útiles para motivar a los funcionarios públicos (ya sean políticos o de planta permanente) e incentivarlos según los resultados logrados. De esta forma se puede lograr involucrarlos en diferentes proyectos de mejora y novedosos respecto a su gestión administrativa habitual. En virtud de ello, constituyen un instrumento básico para la gestión pública.

En resumen se puede decir que los indicadores sirven a tres niveles, primero sirven orientar el camino de los funcionarios públicos con respecto a si están dando cumplimiento a los objetivos fijados en los Presupuestos y Planes Estratégicos, a su vez sirven para medir su rendimiento en la utilización de los recursos públicos, en referencia a cuanto de su accionar contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas fijadas, y finalmente, la información brindada por estos indicadores de gestión sirven para motivar a los funcionarios en función de los resultados logrados. En pocas palabras, sirven para medir el desempeño de las administraciones públicas y sus miembros, entre otras cosas.

### **3.4) La evolución en el tiempo de los Indicadores de Gestión**

En las dos últimas décadas se aprecia una evolución en los objetivos perseguidos por los indicadores de gestión. Según Mannion y Goddard (2000) el objetivo inicial era principalmente el control interno de la gestión de las agencias públicas mientras que, en la actualidad, se pretende incrementar la transparencia y el control externo, proporcionando información relevante a los usuarios de los servicios públicos. Por otra parte, los sistemas de indicadores se han utilizado también de forma creciente para establecer relaciones contractuales con proveedores. Las exigencias informativas de los indicadores varían en función de los objetivos perseguidos, de forma que a medida que los sistemas de indicadores persiguen objetivos cada vez más ambiciosos, las necesidades de información van siendo mayores. En este sentido se observa una evolución desde la mera recogida de datos administrativos, y su publicación en forma resumida a través de los indicadores, hasta el desarrollo de sistemas de indicadores derivados de un análisis en profundidad del proceso y los resultados de la agencia que se evalúa. Evidentemente, los costos de obtención de datos se reducen cuando se utilizan registros administrativos, si bien el tipo de indicadores que puede obtenerse a partir de estos datos es relativamente limitado. Por su parte, la realización de un análisis en profundidad requiere la existencia de agencias u organismos especializados que

lleven a cabo dichas evaluaciones. Este tipo de evaluaciones se realizan de forma habitual en los países anglosajones desde comienzos de la década de los ochenta y, dados los costos y los esfuerzos que representa para la Administración la elaboración de estos indicadores, suelen utilizarse como base para establecer mecanismos de incentivos o para hacer depender –de forma total o parcial- la financiación de las agencias evaluadas de los resultados obtenidos.

### **3.5) La importancia del Presupuesto en la determinación de un sistema de indicadores de gestión**

En este apartado se hará referencia a una de las cuestiones fundamentales en relación con un sistema de indicadores: el grado de consecución de los objetivos presupuestarios. Siendo muy importante esa finalidad del estudio debe señalarse que, por supuesto, no es la única, sino que se persigue obtener un conjunto de información que cubra un espectro de necesidades mucho más amplio que el planteado por el marco presupuestario.

Puede decirse que la obtención de esa referencia presupuestaria será una consecuencia de la definición de un correcto sistema de indicadores pero no el objetivo único: se obtendrá información relevante en relación con el proceso presupuestario como desiderátum natural del sistema.

Entonces, para no extendernos en demasía, se puede decir que el proceso presupuestario en el que se ve inmersa toda organización económica compleja, aspecto que se agudiza en el marco de los entes públicos, constituye un punto de partida en cuanto a medición de indicadores tanto desde el punto de vista físico como económico. El devenir de los procesos de ejecución presupuestaria determinará en su medición concreta en qué grado se ha alcanzado el objetivo (indicador) de referencia. Ese indicador/objetivo de referencia se podrá configurar bien como una manifestación concreta y explícita, inmediatamente comparable, o ser el resultado de una idea que se manifestará en un conjunto, en una función de previsiones y de sus correspondientes resultados, en definitiva, en una matriz de indicadores que harán referencia a esa concepción genérica. En todo caso, una cuestión fundamental será la de referenciar los indicadores que se determinen con los objetivos (indicadores a priori) marcados para esa organización: el sistema de indicadores deberá, como condición necesaria, dar satisfacción a esos procesos de medición, o comparación, del grado de consecución de objetivos.

## **4) METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LOS INDICADORES**

En este apartado se busca analizar la metodología necesaria para la construcción eficaz de un conjunto de indicadores. Asimismo, el procedimiento de desarrollo de los mismos debe alcanzar el máximo consenso entre todos los miembros de la organización y la terminología utilizada debe ser comprensible y aceptada por dicho conjunto. En otras palabras, la información que el sistema brinde no puede presentar ninguna confusión que lleve a interpretaciones equívocas entre los distintos niveles organizativos. Para la elaboración de indicadores hace falta una reflexión profunda de la organización que dé lugar a la formulación de las siguientes preguntas:

1) ¿Qué se hace? Con esta cuestión se pretende que la organización describa sus actividades principales, de tal forma que, con la ayuda de una plantilla, permita tenerlas inventariadas con la descripción del resultado que se pretende obtener mediante su ejecución.

2) ¿Qué se desea medir? A continuación debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. En esta reflexión puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad, dado que resulta recomendable centrarse en las tareas que consuman la mayor parte del esfuerzo de la plantilla.

3) ¿Quién utilizará la información? Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los va a utilizar. La información deberá presentar en un modo más desagregado a medida que descendemos en la jerarquía organizativa.

4) ¿Cada cuánto tiempo? En esta fase de la reflexión debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información. Dependiendo del tipo de actividad y del destinatario de la información, los indicadores habrán de tener una u otra frecuencia temporal en cuanto a su presentación.

5) ¿Con qué se compara? Finalmente, deben establecerse referentes respecto a su estructura, proceso o resultado, que pueden ser tanto internos a la organización, como externos a la misma y que servirán para efectuar comparaciones.

En el proceso de formulación de los indicadores se identifican asimismo los factores-clave del éxito, que son las capacidades controlables por la organización en las que ésta debe sobresalir para alcanzar los objetivos: capacidad de conseguir satisfacción de los contribuyentes/usuarios, la capacidad para producir y brindar servicios de calidad, la capacidad para aprender, etc. Finalmente, cabe remarcar que los indicadores se deberán estructurar, en general, en torno a las cuatro perspectivas clave de una organización pública: perspectiva de los contribuyentes/usuarios, perspectiva de los resultados económico-financieros, perspectiva de los procesos internos y perspectiva de los empleados.

## 5) PRINCIPALES DESTINATARIOS Y USUARIOS DE LOS INDICADORES

El usuario de la información del desempeño, en todos sus ámbitos, de las actuaciones públicas es cualquier persona que tenga interés en recibir dicho tipo de información. Al respecto, dentro de las Administraciones Públicas, podemos considerar los siguientes grupos de usuarios:

1) Funcionarios públicos, tanto a nivel político como a nivel directivo, para llevar a cabo su función de forma eficaz. Órganos políticos externos a la Administración. Ciudadanos y medios de comunicación, para poder ejercer, con conocimiento de causa, los derechos que le corresponden.

2) Órganos técnicos de control, ya sean internos o externos, que informan a los distintos destinatarios antes mencionados sobre el grado de fiabilidad de la información suministrada. Estos órganos pueden poner de manifiesto desviaciones o irregularidades.

3) Acreedores de la Administración, así como sus proveedores y demás entidades que se relacionan con ella.

4) Instituciones académicas y científicas dedicadas al estudio de la actividad financiera de la Administración o de la actividad económica general.

5) Organismos y organizaciones internacionales, interesados normalmente en conocer y comprar la evolución económica de los distintos países.

Los indicadores de gestión, como instrumento fundamental para la correcta toma de decisiones, han de servir tanto a nivel directivo como al nivel más operativo de la organización. Por ello, parece razonable que la naturaleza de los indicadores utilizados difiera sustancialmente en función de quién sea el destinatario de los mismos, la tipología de decisiones y, por tanto, las necesidades de información.

Los indicadores de gestión, forman parte de un sistema global de información en la organización, que permite materializar las tres actividades básicas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de gestión y el control de las operaciones. De acuerdo con los niveles de la organización y las actividades básicas de planificación y control descritas en el cuadro anterior, se observa la correspondencia con la actividad de planificación estratégica, con las necesidades de información descritas. El nivel intermedio se correspondería con la actividad de control de gestión, mientras que el nivel ejecutivo lo haría con el control de operaciones.

## 6) CLASES DE INDICADORES

Los indicadores de gestión son uno de los instrumentos más utilizados para evaluar y controlar la actividad pública. La implementación de un sistema de indicadores en el ámbito público tiene como objetivo general mejorar el funcionamiento del sector público y, en consecuencia, la provisión de servicios públicos. Este objetivo general se concreta en objetivos más específicos que van desde mejorar la actuación y la eficiencia de determinadas unidades o agencias individuales, lo que podría a su vez ir unido (o no) a ejercicios de comparación con otras unidades que sirvieran de referencia (benchmarking), hasta la utilización de los indicadores para introducir o aumentar mecanismos de pseudo-competencia, para incrementar la transparencia en la gestión y el control externo, o para formar parte de un sistema de asignación de los recursos públicos. Estos usos alternativos no se identifican generalmente de forma separada y con frecuencia los mismos instrumentos se utilizan para tratar de alcanzar diferentes objetivos (Propper y Wilson, 2003). Sin embargo, resultaría necesario definir claramente los objetivos que se persiguen para así poder adoptar el tipo de indicador más adecuado, ya que la información requerida en cada caso puede ser diferente en función del objetivo a alcanzar.

En virtud de lo expuesto más arriba, es que podemos clasificar a los indicadores de gestión de las siguientes formas:

a) Indicadores Simples e Indicadores Compuestos: Se pueden denominar Indicadores Simples a aquéllos que se obtienen de manera inmediata respecto de las variables a las que representan. Pueden ser considerados como valores absolutos respecto a dichas variables, lo que, evidentemente, no quiere decir que dicha variable tenga que presentar también un valor absoluto. Ejemplos de Indicador Simple podrían ser:

- \* Número de declaraciones juradas del Impuesto a las Ganancias verificadas por el área de Fiscalización Preventiva de la AFIP.
- \* Cantidad de personas atendidas en una determinada sucursal de la ANSES.
- \* Cantidad de mail respondidos por mes por el Departamento de Contribución por Mejoras y Propiedad Inmueble de la Agencia de Recaudación Municipal.
- \* Monto de la base imponible declarada por los Contribuyentes que tributan la alícuota del 0,6% de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene en el Partido de General Pueyrredon.

Estos indicadores se obtienen mediante una medición inmediata de la variable a la que hacen referencia y son considerados primarios, simples o absolutos en el sentido de que no necesitan ser expresados como una relación o cociente relativo a dos o más variables o a dos o más aspectos interrelacionados de una misma variable.

Por su parte, los Indicadores Compuestos, Secundarios o Relativos serían aquéllos que se obtienen mediante una relación o mediante un porcentaje como resultado de dos magnitudes referidas a una o a distintas variables que, a su vez, pueden o no constituir indicadores simples. Así, constituirían indicadores compuestos, por ejemplo:

- \* Porcentaje de boletas de la Tasa por Servicios Urbanos cobrados con respecto a la cantidad de boletas emitidas.
- \* Porcentaje de contribuyentes que han presentado la Declaración Jurada mensual del Impuesto al Valor Agregado con respecto al total de contribuyentes activos en el Impuesto.
- \* Porcentaje de alumnos inscriptos en la materia Impuestos II con respecto al total de alumnos habilitados para cursarla.

De la observación de los ejemplos se evidencia la “complejidad”, los distintos grados de combinaciones que pueden presentar los diferentes indicadores, pudiéndose decir en este sentido que si se contara, por ejemplo, con tres indicadores simples se podrían obtener múltiples indicadores compuestos, obteniendo de esta forma un número elevado de datos, si se logran combinar estos indicadores elementales (los compuestos) con otros factores de medición, como tal vez podrían ser datos de tipo cualitativos.

Ese grado de exhaustividad que se puede alcanzar, es, posiblemente, uno de los motivos que dificulten la utilización, y no la utilidad, de los datos relativos a indicadores: se corre el riesgo de efectuar análisis demasiado simplistas si el mapa de indicadores no tiene el suficiente grado de desarrollo pero, también se corre el riesgo de ofrecer una información poco operativa si el cuadro de indicadores se convierte en un conjunto que ofrece unas matrices de datos demasiado densos y, lo que es peor, sin establecer un orden de preferencia entre los mismos. La solución a este problema debe pasar, como en tantas otras ocasiones en el estudio de los sistemas de información de toda organización, por establecer los niveles adecuados de información para cada usuario de la misma y, posiblemente, por empezar a utilizar informes con menos datos numéricos y más componente descriptiva por parte de los correspondientes expertos cuando se está hablando de información para niveles gerenciales.



b) Indicadores Físicos e Indicadores de Valor o Monetarios: Una de las grandes clasificaciones posibles de indicadores es la que hace referencia al componente de la medición en cuanto la misma puede venir determinada por un factor de medición referido al cálculo de unidades no monetarias, por ejemplo: grado de satisfacción de los usuarios de los transportes públicos, kilómetros de rutas construidos, número de consultas evacuadas por una determinada dependencia administrativa, etc. (Indicadores Físicos), mientras que el otro grupo de indicadores sería el compuesto por valoraciones, por mediciones valoradas en sentido monetario, así, se podría hablar del costo de realización de un kilómetro de ruta, costo de revisión de expedientes administrativos por determinada unidad, etc.

Un factor fundamental a tener en cuenta en relación con esta clasificación, es la homogeneidad en su determinación. En efecto, la homogeneidad de una medición, tanto si hace referencia a unidades físicas como a la valoración de un determinado componente o varios en las valoraciones monetarias, va a resultar un factor determinante en la correcta interpretación de un indicador, característica ésta que se manifiesta en su mayor amplitud en el caso de los indicadores físicos. Para terminar, cabe mencionar la importancia que va a tener el grado de homogeneidad “exógeno”, (se hace referencia a los mismos indicadores de diferentes entes) en el caso de las comparaciones entre indicadores que aparezcan como homogéneos a simple vista.

c) Las exigencias informativas aumentan también a medida que avanzamos a lo largo del proceso productivo. Basándonos en la clasificación establecida por Koshel (1997) y teniendo en cuenta las distintas fases del proceso productivo y la relación entre sus elementos, resulta útil clasificar los indicadores de gestión en indicadores de recursos, de capacidad, de proceso, de resultados y de eficiencia:

\* Indicadores de recursos (inputs): Proporcionan información sobre los recursos empleados en el proceso productivo. Entre los recursos no financieros destacan las dotaciones tanto de capital como de trabajo, si bien con frecuencia se consideran únicamente las de trabajo dado el carácter intensivo de buena parte de los servicios públicos en ese factor y su mayor facilidad de cálculo.

\* Indicadores de capacidad: Son básicamente ratios que relacionan la dotación de recursos con la población total o ajustada para reflejar aquella parte de la población a la que se destina específicamente la correspondiente actuación pública. Detrás de la población total o ajustada está la idea de demanda o necesidad de gasto en ese servicio.

\* Indicadores de proceso: Con ellos se pretende recoger el número de actuaciones más o menos específicas desarrolladas por las agencias para cumplir los objetivos que tienen asignados. Por ejemplo, en el caso de los servicios administrativos se podría considerar el número de expedientes gestionados por una agencia estatal o el número de reclamos atendidos.

\* Indicadores de resultados (outputs): Se centran en la última fase del proceso productivo y pretenden mostrar en qué medida se alcanzan los objetivos propuestos y en última instancia cuáles son las consecuencias sobre el bienestar de los ciudadanos atribuibles a la actuación de las agencias públicas.

\* Indicadores de eficiencia: Se puede ser eficaz en la consecución de un objetivo y al mismo tiempo hacerlo con un notable derroche de recursos, es decir, siendo poco eficiente. Estos indicadores tratan de aproximarnos a la idea de productividad y eficiencia relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados.

d) Indicadores presupuestarios y contables, de organización, sociales, de entorno y de impacto:

\* Indicadores presupuestarios y contables: partiendo del presupuesto de la entidad se obtienen una serie de ratios o indicadores que permiten visualizar, de forma sencilla, proporciones e índices que completarán la información obtenida de la liquidación del presupuesto.

\* Indicadores de organización: la organización de una entidad pública variará en función de diversos parámetros como su actividad, dimensión, localización, carácter central o territorial, etc. Para elaborar indicadores sobre la misma, se analizará su organigrama funcional, incluyendo los órganos de dirección, de ejecución, a administración y los órganos de control.

\* Indicadores sociales: son instrumentos que valorarán el impacto social de las actuaciones de la entidad, expresados en unidades no monetarias. Pueden ir referidos a los usuarios de los servicios y contribuyentes (creación de puestos de trabajos, becas, etc.) o a los trabajadores (duración de la jornada semanal, rotación, despidos, temperatura del despacho, ayudas a los estudios del personal, etc.).

\* Indicadores de entorno: Los elementos constitutivos del entorno de un programa forman parte del medio exterior no controlado por éste. Aspectos demográficos como la evolución de la población, económicos como la variaciones en el precio de la energía, culturales como los cambios en las preferencias de los ciudadanos, medioambientales que pueden influir en programas de infraestructuras públicas, etc., pueden incidir de forma más o menos decisiva en los logros o resultados de un programa.

\* Indicadores de impacto: Los efectos que la aplicación de un programa o política pública, o la actividad de una entidad provocan en la sociedad o en la economía, si son relevantes, deben ser conocidos por los usuarios de la información. Ejemplos son los resultados de exámenes en cada área de conocimiento o el número de licenciados con un puesto de trabajo acorde a su formación.

e) Indicadores de economía, eficiencia, eficacia y calidad: Los indicadores posibilitan un control selectivo de la información clave y de su evolución en el ente que pretende evaluar su gestión. Para ello, es necesario seleccionar los que resulten más significativos.

\* Indicadores de Eficacia: Mediante el término “eficacia” se pone de manifiesto el grado de cumplimiento de los objetivos previstos por una organización en un periodo determinado de tiempo. Así, se dirá que una organización ha sido eficaz si ha alcanzado los objetivos de producción que se había propuesto. Evidentemente, el concepto no debe ser entendido en una forma tan general, sino que sería más lógico hablar de “grados de eficacia”, entendiendo que una organización será tanto más eficaz cuanto más se aproxime a ese factor de referencia que como tal ha sido considerado.

Dicho esto, se puede establecer que los indicadores de eficacia hacen referencia, pues, a mediciones físicas en las que se comparan resultados previstos o, al menos, fijados como alcanzables para cada actividad de una organización y los realmente conseguidos.

\* Cantidad de recibos o boletas de la Tasa por Conservación y Mejoramiento de la Red Vial cobradas respecto a la cantidad de boletas emitidas.

\* Cantidad de Declaraciones Juradas anuales del Impuesto a las Ganancias presentadas respecto al total de las previstas.

\* Cantidad de kilómetros de ruta realizados respecto del total estimado.

Independientemente de los problemas que conlleva el uso de estos indicadores, parece importante señalar, que los indicadores de eficacia presentan una medición relativamente burda, lo que no quiere decir innecesaria, sino incompleta, de la actividad de una organización. Baste para ejemplificar que un ente puede llegar a conseguir un elevado grado de eficacia (aproximándose mucho a la meta propuesta), e incluso, ser “sobreeficaz” (superando la meta prevista), y no ser una organización correctamente gestionada ni responder a lo que de ella se espera como consecuencia de que en un mundo de recursos escasos, no se puede ser eficaz “a cualquier precio”.

\* Indicadores de Eficiencia: Como tal cabe considerarse que es el concepto que relaciona el costo de producción con la producción obtenida. En ese sentido, se entenderá que una organización es plenamente eficiente cuando consigue ser eficaz minimizando el costo de los recursos empleados para conseguir tal eficacia.

En el Sector Público, las variables no pueden ser modificadas arbitrariamente, sino que se convierten en parámetros exógenos al propio proceso. Sin entrar en la posible discusión de esas hipótesis, lo que sí parece claro es que, al menos en el Sector Público, la condición de eficacia podría tener el carácter de condición necesaria en relación con el concepto de eficiencia. Debe observarse que cuando se introduce tal concepto se empiezan a manejar factores de información más complejos, interrelaciones entre los diversos factores, se implica a distintos sistemas de información de la organización, etc. En definitiva, se empieza a necesitar un soporte administrativo con unas características de desarrollo suficientemente evolucionadas como para permitir la combinación de los distintos inputs de información en tiempo y forma, además de con la suficiente calidad, como para obtener unos resultados de información relevantes.

Esa complejidad, que tiene su apéndice en la, a su vez, creciente complejidad del propio sistema de información de indicadores, debe ser un factor determinante a tener en cuenta a la hora de diseñar ese sistema, a la vez que determina la necesidad de utilización de sistemas integrados de información con los correspondientes soportes informáticos.

Como ejemplos concretos encontramos:

\* Desvíos entre el costo de emisión y entrega de las boletas de la Tasa por Servicios Urbanos con respecto a la prevista en el Presupuesto de Gastos.

\* Costo unitario de realización de un operativo de Fiscalización conjunto entre AFIP, ARBA y ARM con respecto al inicialmente previsto.

\* Indicadores de Economía: Mediante el concepto economía, se hace referencia al parámetro que relaciona el costo de los recursos adquiridos, y empleados o no en el proceso, en comparación con los inicialmente previstos (horas extras, compensación de uso vehicular, impresión de actas de fiscalización, etc.).

Un ejemplo de este tipo de indicador podría ser:

\* Precio promedio de los elementos utilizados para la emisión masiva de las boletas de la Tasa por Servicios Urbanos con respecto al precio promedio de mercado de esos mismos elementos (sabiendo claramente que el precio cobrado al Estado, debido a las demoras en los pagos es siempre superior al precio de contado de mercado).

\* Indicadores de Calidad: Cuando se introduce un concepto como el de calidad, surgen problemas añadidos, tanto desde el punto de vista de su mera fijación, como desde el de la relación con los otros indicadores; por ejemplo, una organización podría ser muy eficaz o muy eficiente y estar prestando servicios con una calidad muy criticable.

Por otra parte, es evidente que la percepción de los gestores de una determinada organización, precisamente por las características señaladas del concepto “calidad”, puede no coincidir con la de los usuarios de los bienes o servicios que constituyen la actividad de dicha organización. Como consecuencia de lo anterior, puede decirse que el concepto calidad es un concepto “esquivo”, un concepto que puede ser fácilmente distorsionado en función de quién lo utilice a la hora de presentar los datos consiguientes.

En virtud de lo expuesto cabe realizar una serie de aclaraciones:

\* Los indicadores de calidad pueden ser concebidos, y estas dos facetas deberán ser tenidas suficientemente en cuenta, tanto desde el punto de vista de los estamentos gerenciales de las organizaciones, como desde el punto de vista de los usuarios del servicio o consumidores de los productos, que, a su vez, pueden ser usuarios internos, bien de la propia organización, bien de otras organizaciones del Sector Público, bien usuarios ajenos a dicho Sector Público.

\* Y finalmente, los indicadores de calidad se ven afectados por la falta de unidades, al menos en muchos casos, de unidades homogéneas generalmente admitidas, de medición, lo que implicará que su estudio, así como su valoración estén intensivamente sujetas a valoraciones subjetivas, y, por consiguiente, sesgadas, de los partícipes en las distintas actividades. La consecuencia debe ser el tratamiento especialmente cuidadoso de la información proporcionada por estos indicadores.

Resumiendo, podría decirse que existirán factores de muy difícil medición al lado de aspectos que sí puedan cuantificarse en los diferentes análisis de calidad.

Ejemplos de indicadores de este tipo serían:

\* Grado de satisfacción de los Usuarios del renovado Centro de Salud N° 1.

\* Grado de satisfacción con el estado de las rutas de la Provincia de Buenos Aires por parte de los conductores que las recorren.

\* Calidad percibida de los alimentos brindados en los comedores escolares de de la Provincia de Buenos Aires.

## 7) UTILIZACIÓN DE REFERENTES: Benchmarking

Todo indicador necesita un referente para tener significado, y éste tiene que ser consecuente con el indicador. Por ejemplo, cuando se comparan los indicadores obtenidos por determinado servicio municipal será necesario que se comparen con los de otra ciudad que tengan condiciones socioeconómicas y demográficas similares.

Sin embargo, no siempre es posible conseguir un estándar teórico, por problemas en la disponibilidad (tiempo) o por inexistencia del mismo. Por ello, se hace necesaria la introducción de técnicas de benchmarking (comparación de indicadores).

Hace cinco años el benchmarking era una práctica circunscrita a un grupo selecto de organizaciones especialmente de origen norteamericano. En la actualidad, el benchmarking ha tenido una difusión que ha crecido exponencialmente. Entidades de todo tipo, empresas de todo tamaño, Universidades, etc., han recurrido a esta técnica como una manera de enfrentar el entorno hostil, dinámico y competitivo de nuestros días. No se puede afirmar que antes del benchmarking no se medía la actuación en la gestión pública. Se realizaba el esfuerzo de medición, pero éste era aislado y obedecía a iniciativas individuales, es decir, no existía el compromiso por desarrollar un sistema integral de medición dentro de las organizaciones.

Podemos definir el benchmarking como un sistema integral de medición que permite el examen sistemático y riguroso de los bienes, servicios y procesos de trabajo que ofrecen las organizaciones, medidos con respecto a homónimos de organizaciones reconocidas como las mejores, con el fin de producir cambios y mejoras en la organización.

Si bien es cierto que el benchmarking puede concebirse como “algo que puede ser usado como estándar de comparación” no persigue sólo la comparación para la imitación, ya que esto puede ser peligroso para las instituciones públicas cuando se compran con empresas multinacionales, sino que debe constituirse en una potente herramienta para la gestión pública.

Se trata, pues, de un proceso continuo y sistemático cuya finalidad es el establecimiento e identificación de las áreas de importancia (factores críticos de éxito) para comprar su propia eficiencia con la de aquellas empresas u organizaciones que representan lo que puede denominarse la “excelencia”. De forma simple, se trata de comparar en el sentido más amplio posible tomando modelos de referencia para fijar el rumbo y producir la suficiente tensión creativa dentro de la organización para poder superar el modelo existente. Por tanto, el benchmarking puede constituirse en una herramienta para la mejora continua, basándose en la observación de los más avanzados y para cerrar la brecha entre nuestro desempeño y el de las instituciones más innovadoras y punteras.

A título de ejemplo, podemos describir diferentes tipos de benchmarking pues, a pesar de que el proceso de comparación sea el mismo para todos los casos, variará en función de su “objetivo” u “objeto”. Según esto, podemos identificar el benchmarking interno, el competitivo y el funcional o genérico.

\* Benchmarking interno: Esta técnica se inicia comprando acciones internas. Esto se logra comparando actividades o procesos de las diferentes divisiones que existen en la Institución. Por ejemplo, comparar el servicio de atención al cliente que realizan las diferentes sucursales de un banco.

El objetivo de esta forma de compararse será, en primer lugar, identificar dónde se están realizando las mejores actuaciones respecto a una actividad o proceso y así aprender de los mejores dentro de la organización.

\* Benchmarking competitivo: En este tipo de benchmarking se busca salir de la empresa y tomar como referencia de comparación aquel sector que nos importa realmente, es decir,

nuestra competencia. Es objetivo en este caso es identificar la información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados de nuestros competidores y compararlos con los de nuestra organización.

\* Benchmarking genérico: Esta forma de aplicarlo nos obliga a romper los límites que significan las comparaciones internas o con nuestros competidores directos. Se busca lograr una sinergia más productiva, originando comportamientos más audaces y creativos que proporcionen niveles de rendimiento muy por encima de las comparaciones convencionales.

Este tipo de benchmarking busca, dentro de la organización, romper con los viejos paradigmas, con la eterna costumbre del “siempre se hizo así”.

Aún cuando la definición por si sola explica el beneficio de emplear un sistema integral de medición, existen algunos factores muy específicos que determinan las ventajas que se pueden alcanzar por el uso de una metodología como la propuesta:

- alinear lo que se planea con los que se actúa
- acelerar el mejoramiento continuo de los procesos
- identificar y priorizar qué áreas de la gestión necesitan mejorar
- validar las prácticas y métodos que han demostrado ser efectivos
- establecer metas y objetivos efectivos
- estimular el pensamiento de los grupos naturales de mejoramiento interno
- acelerar la aceptación y sobreponerse a la resistencia interna

## 8) SISTEMAS DE RECOGIDA DE DATOS

Un problema que puede plantearse tras el diseño de indicadores es el de la obtención de los datos. Dependiendo del tipo de indicador variará la técnica de obtención de datos, que pueden ser recopilados a través de:

- técnicas métricas, realizando cálculos y medidas, y
- técnicas documentales, revisando los soportes de información correspondientes.

Cuando las poblaciones sean lo suficientemente extensas como para que resulte poco operativo trabajar con ellas, es recomendable el muestreo estadístico. Otros métodos de recopilación de datos especialmente útiles, a pesar de sus connotaciones subjetivas, se trata de técnicas vivas, entrevistando (técnicas intensivas), o preguntando a individuos o grupos, mediante tests, encuestas, sondeos (técnicas extensivas), etc.

En la práctica, la obtención de datos por cualquiera de los métodos anteriores puede presentar dificultades por razones diversas como la dificultad de acceso a la información por parte de los encuestados, la ausencia de registros actualizados, la información denegada por su carácter confidencial, lo anticuado del sistema operativo, la dependencia de otra área de la organización para la obtención de datos, etc.

Si además la organización no tiene implantado un sistema informativo y de control adecuado, las dificultades para la obtención de datos serán mayores. Y todo ello sin “entrar en el tema de los fraudes intencionados que se pueden producir en las fases de acopio y de tratamiento,

cuestión muy frecuente cuando andan en juego indicadores que amenazan a determinados grupos de interés”. (M. Ortigueira, 1987).

## 9) LIMITACIONES RESPECTO A LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES

Cada indicador es una “bolsa” en la que se mezclan aspectos positivos y negativos, relacionados principalmente con los diferentes retos que surgen en el momento que se desarrolla un sistema de evaluación del desempeño o de la propia batería de indicadores. Dichos retos o complicaciones se pueden resumir en un primer grupo de dificultades relacionadas con la metodología de construcción de indicadores y las características inherentes a los mismos:

\* Incentivos perversos: pueden existir consecuencias nefastas para el desempeño organizacional si se escoge un set aleatorio de medidas del desempeño. Los indicadores envían poderosas señales dentro de la organización. Cuando la carrera profesional y la reputación se miden a través de estándares de desempeño, los agentes, en este caso los empleados públicos (no importa su nivel) responderán como se espera. Y en el caso de medir parámetros equivocados, la gente a menudo responderá actuando incorrectamente.

\* El “tradeoff”(entendido como canje o negociación) entre los resultados significativos o relevantes y los resultados controlables (“el problema de la atribución”): lo que podemos afirmar con certeza es que casi siempre existirá un tradeoff que solventar. Nos preocupamos por los resultados que a menudo son los menos indicados para ser utilizados como medidas del desempeño; del mismo modo, los resultados y los outputs que son más adecuados para ser utilizados como indicadores (porque hablan de fenómenos sobre los cuales los programas tienen un control significativo) tienden a ser apartados de los resultados que más nos interesan.

\* El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que demuestran cambios relevantes en el corto plazo: habitualmente los indicadores aportan la información para periodos de tiempo anuales. Sin embargo, tomar mediciones a tan corto plazo puede evitar ver la evolución verdadera de los objetivos: mirando los periodos anuales por separado, se puede concluir que cierta variable bajo análisis ha aumentado o disminuido. Sólo es en el largo plazo (en periodos de quizás cinco años que podemos obtener conclusiones significativas sobre tendencias, alcistas o decrecientes.

\* El “tradeoff” entre los resultados significativos o relevantes y los resultados que se alcanzan a un nivel de coste y esfuerzo relativos: un vez obtenidos los indicadores, lo primero que advertimos es que los datos relacionados con los resultados (por ejemplo, número de personas que asistieron a una dependencia comunal, impacto de las campañas de vacunación antigripal, cambios en el número de personas mayores que asisten a una entidad bancaria a cobrar sus jubilaciones por ventanilla y no por cajero automático), pueden no estar disponibles directamente de la organización. Esto implica más tiempo y esfuerzo para recoger los datos, que lo que implicaría en el caso de tratarse de indicadores de inputs, de actividades o outputs. Por ejemplo, con el fin de sondear el impacto de la campaña de vacunación antigripal debería ser necesario solicitar a los hospitales la cantidad de pacientes atendidos por síntomas gripales dentro del rango etario en donde se aplica la vacuna en forma gratuita.

El patrón general es que a medida que nos acercamos a los resultados, nos tenemos que enfrentar a mayores costos y esfuerzo en la recopilación de datos que se precisan para los indicadores de desempeño.

Para paliar tales efectos negativos, los podemos valorar en una escala de “alto”, “medio” y “bajo”. Así:

- significancia del indicador en relación con los resultados perseguidos: “alta” es ideal.
- dificultad en la recopilación de datos: “baja” es ideal.
- nivel de control del programa sobre el fenómeno medido: “alto” es ideal.
- riesgo de crear incentivos perversos: “bajo” es ideal.
- cambio significativo sobre una base anual: “alto” es ideal

Por otro lado, otras dificultades surgen dentro de la propia organización al crearse ciertas resistencias. Las razones que originan estas resistencias pueden ser, esencialmente, el miedo al cambio, el miedo a la mayor transparencia y el temor a un incremento de la conflictividad laboral, entre otros.

Algunas de las actitudes a adoptar por parte de la dirección en el momento de diseñar la estrategia pueden ser:

- Disponer de un sistema contable y presupuestario adecuado: la contabilidad presupuestaria clásica no es suficiente, como mínimo se necesita un presupuesto estructurado en lo posible por objetivos. También se precisa tener conocimientos de los costes de los servicios prestados.
- Fomentar la colaboración del personal afectado: los sistemas de retribución flexibles, condicionados a resultados, podrían ser un modelo a seguir.
- Proporcionar los medios necesarios para el éxito de la implementación con la resolución de algunas posibles insatisfacciones de los trabajadores.
- Crear grupos de mejora en el marco de una política de calidad.

## **CAPITULO 2**

### **10) ANALISIS DE CASO: DISEÑO DE INDICADORES DE GESTION (RECAUDACIÓN) PARA LA AGENCIA DE RECAUDACIÓN MUNICIPAL**

En el presente apartado se busca realizar un breve análisis de la situación actual de la Agencia de Recaudación Municipal en cuanto a la ausencia de un sistema de indicadores de gestión



(principalmente basado en la recaudación que es la principal función de la Organización) y la posibilidad de desarrollar uno, en virtud de la información con que se cuenta, no sin antes realizar una breve reseña de su creación y funcionamiento.

La Agencia de Recaudación Municipal del Partido de General Pueyrredon nació como tal hacia finales del año 2008 y lo que se busco con su creación fue principalmente centralizar en un único establecimiento a todas aquellas decisiones en lo referente la gestión de los tributos municipales que dependen de la Administración Central y todas aquellas dependencias comunales, dependientes de la Secretaría de Economía y Hacienda, que se ocupaban de la emisión, distribución, recaudación, fiscalización y control de los citados principales tributos municipales.

Estructuralmente hablando, actualmente consta de una Administración General, una Dirección General de Recursos, siete Departamentos: Catastro, Contribución por Mejoras y Propiedad Inmueble, Inteligencia Fiscal, Fiscalización Externa, Control y Gestión de Apremios, Descentralización Administrativa Tributaria y Actividades Económicas, Tasas y Derechos Varios y además dos Divisiones: Certificados y Publicidad y Propaganda. A su vez, también consta de dos Direcciones Generales y un Departamento Jurídico Tributario sin tener designadas autoridades ni personal a cargo.

La potestad para percibir tributos municipales es otorgada por la Ley Orgánica de las Municipalidades (art. 228) en procura de la satisfacción de las necesidades colectivas. La norma que regula la creación, determinación, percepción, control y fiscalización de dichos tributos a nivel municipal es la Ordenanza Fiscal que el Honorable Concejo Deliberante sanciona anualmente a propuesta del Poder Ejecutivo Municipal. Además de percibir Tasas, Contribuciones y demás Gravámenes, los recursos municipales se completan con los fondos provenientes del Régimen General de Coparticipación y todos aquellos Programas establecidos por leyes nacionales y provinciales que implican transferencias de fondos afectados a las municipalidades.

Ahora bien, ingresando en el tema bajo análisis actualmente la citada dependencia pública, por lo menos hasta el cierre del Ejercicio Fiscal 2019 no contaba con un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar el desempeño de los distintos departamentos en cuanto a su contribución a la mejora de la recaudación, eficacia, eficiencia ni economía. A su vez, tampoco posee un sistema de información completo que permita obtener los datos necesarios para la elaboración de los indicadores, ya que parte de los datos necesarios deben ser requeridos como un proceso específico al Área de Informática, que a su vez no es específica de la Agencia de Recaudación Municipal, sino que atiende solicitudes de toda la estructura municipal: con eso me refiero a que para obtener la información, a veces hay que esperar y con eso, en ocasiones se pierde el principio de la oportunidad de la misma.

El objetivo del presente apartado es poder desarrollar una batería de indicadores que permita orientar y brindar información valiosa para los funcionarios ocupados de llevar adelante su labor.

Pero antes se hace necesario enumerar las Tasas, Contribuciones y Derechos cuya gestión se ocupa la ARM, y son los siguientes

- Impuesto Inmobiliario Rural
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos Descentralizados

- Impuesto a los Automotores Descentralizados (Municipalizados)
- Tasa por Servicios Urbanos - del Ejercicio
- Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil - Afectado
- Tasa por Alumbrado, Limpieza y Conservación de la Vía Pública
- Fondo Solidario Mar del Plata 2000 de Ejercicios Anteriores
- Fondo de Desagües
- Tasa por Servicios Varios
- Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular
- Tasa por factibilidad de localiz. y habilit.de antenas y sus estructuras portantes
- Tasa por Servicios Públicos Especiales
- Tasa por Publicidad y Propaganda del Ejercicio
- Tasa por Conservación, Reparación y Mejoramiento de la Red Vial Municipal
- Tasa por Habilitación de Comercios e Industrias
- Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene
- Fondo para la Promoción Turística - Afectado
- Tasa por Control de Marcas y Señales - Afectado
- Derechos a los Juegos Permitidos
- Derechos de Oficina
- Derechos por Venta ambulante
- Derechos por Explotación de Canteras
- Derechos de Ocupación o Uso de Espacios Públicos Varios
- Infracción a las Obligaciones y Deberes Fiscales por Gravámenes Municipales
- Multas por Omisión de Presentación de Declaraciones Juradas

Ahora bien, estos gravámenes, a su vez, se los puede dividir según si representes ingresos del ejercicio, de ejercicios anteriores o si son recursos de libre disponibilidad o afectados.

Habiéndose enumerado los tributos que esta dependencia municipal administra, comenzaremos a desarrollar algunos indicadores que pueden brindar información muy valiosa para la gestión de los tributos y a la hora de desarrollar medidas correctivas que permitan acercarse o lograr cumplir la meta de recaudación anual expresada en el Cálculo de Recursos. A los fines de este trabajo utilizaremos la información disponible para los Ejercicios Fiscales 2018 y 2019.

### **10.1) Indicador de Composición de los Recursos Presupuestarios de la Administración Central**

Comenzando con lo general para luego poder entender el análisis de lo particular, podemos decir que el monto total de los Recursos Presupuestarios de la Administración Central para el Ejercicio Fiscal 2019 fue de \$10.241.451.440,35. A estos Recursos se los puede agrupar o clasificar según sean generados por la ARM, por otras Dependencias de la Adm. Central y los derivados de la Coparticipación y Transferencias de Provincia y Nación. Dicha clasificación utilizada es personal y será de mucha utilidad al momento de elaborar ciertos indicadores). Por ello:

Los Recursos generados por la ARM ascendieron a \$5.249.208.520,47

Los derivados de la Coparticipación y Transferencias fueron \$4.444.417.750,25, y

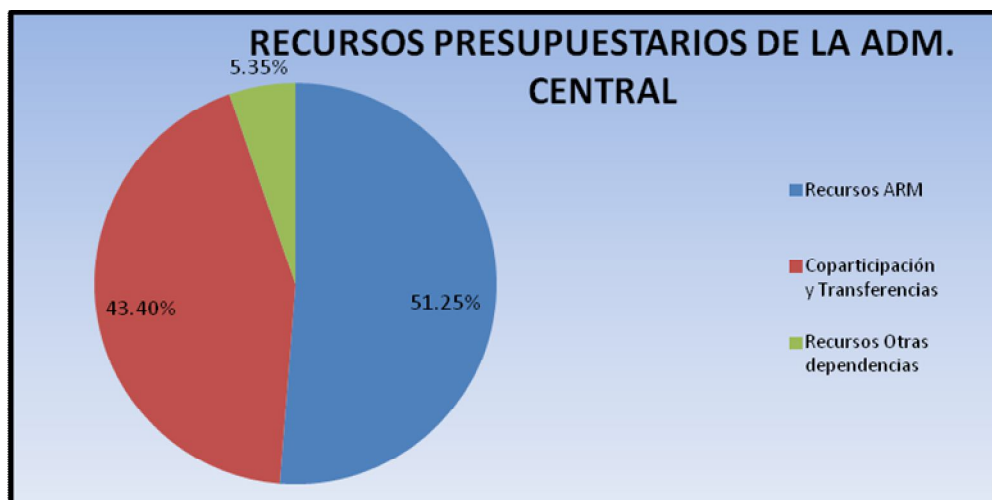
Los generados por otras reparticiones de la Adm. Central aportaron \$547.825.169,63

A partir de estos importes podemos desarrollar el Indicador que permita conocer la Composición de los Recursos Presupuestarios

Recursos ARM	\$5.249.208.520,47	51,25%
Recursos Presupuestarios	\$10.241.451.440,35	
Coparticipación y Transferencias	\$4.444.417.750,25	43,40%
Recursos Presupuestarios	\$10.241.451.440,35	
Ajenos a la ARM	\$547.825.169,63	5,35%
Recursos Presupuestarios	\$10.241.451.440,35	
Recursos Propios	\$5.797.033.690,10	56,60%
Recursos Presupuestarios	\$10.241.451.440,35	

Estos indicadores permiten concluir que de los Recursos Presupuestarios con que cuenta la Administración Central, el 56,60% son recursos generados por la propia Administración mientras que el 43,40% provienen del Régimen de Coparticipación General, Transferencias de Nación y Provincia y Programas Específicos de ambas Jurisdicciones de orden superior.

De ese 56,60% de Recursos Propios, el 51,25% correspondes a Gravámenes gestionados por la Agencia de Recaudación Municipal, mientras que el 5,35% lo aportan los tributos gestionados por el resto de las dependencias de la Administración Central. La información brindada por estos ratios podría exhibirse y resumirse fácilmente en un gráfico de torta como el que se agrega a continuación y sería una herramienta que permitiría una rápida visualización y comprensión para un nivel gerencial.



## **10.2) Indicador de Independencia de los Recursos de la Administración Central**

A partir de la información obtenida en el apartado anterior, se puede obtener el Indicador de Independencia, al determinar qué proporción de los Recursos Presupuestarios corresponden a

Coparticipación y Transferencias, lo que permite medir el grado de independencia relativa del Presupuesto de Ingresos (Recursos) de un Municipio: cuanto más cercano a 1 sea el cociente mayor será la dependencia de los Recursos Presupuestarios a esas Transferencias. Para el caso de la Municipalidad de General Pueyrredon para el Ejercicio Fiscal 2019 el cociente arroja 0,4340, lo que nos indica que existe una dependencia media respecto a los Recursos de Nación y Provincia, lo que le permite cierto margen de maniobra a las decisiones de gasto, ya que la mayor parte de los Recursos con que se cuentan no tienen una afectación específica.

Coparticipación y Transferencias	\$4.444.417.750,25	0,4340
Recursos Presupuestarios	\$10.241.451.440,35	

### **10.3) Evolución de la Recaudación anual de los tributos de la ARM**

Podemos decir que la Recaudación total de los tributos que gestiona la ARM para el Ejercicio Fiscal 2019 ascendió a un total de \$5.249.208.520,47. Si a este valor lo comparamos con el total de 2018, que fue de \$3.700.181.057,34, ya podemos desarrollar nuestro primer indicador de evolución:

Recaudación 2019	\$ 5.249.208.520,47	41,86%
Recaudación 2018	\$ 3.700.181.057,34	

Si analizamos este cociente no está diciendo mucho más que la recaudación interanual creció un 41,86%. La utilidad de este indicador viene dada cuando se lo compara con la inflación acumulada durante el ejercicio 2019, que fue de 53,80%, lo que permite visualizar la evolución recaudación en términos reales, que para este caso en particular, tuvo una caída interanual de un 11,94%.

A su vez, esta evolución anual de la recaudación (y también puede hacerse mensualmente) puede ser cotejada con el incremento en la recaudación anual de impuestos nacionales (dato suministrado por la AFIP) y provinciales (dato suministrado por ARBA), para tener una aproximación del desempeño obtenido.

### **10.4) Indicadores en referencia a la Distribución de los Recursos de la ARM**

En el presente apartado se procederá a analizar la composición de los Recursos Gestionados por la ARM. El siguiente cuadro permite conocer su detalle:

RECURSOS DE LA ARM		
Recursos Presupuestarios	Importe	Participación
Impuesto Inmobiliario Rural	\$ 22.505.415,37	0,43%
Impuesto Inmobiliario Rural - Afectado	\$ 11.627.169,52	0,22%
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	\$ 57.731.483,79	1,10%
Impuesto a los Automotores	\$ 164.657.064,75	3,14%
Por Servicios Urbanos - del Ejercicio	\$ 1.758.931.473,04	33,51%
Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil - Afectado	\$ 215.132.534,58	4,10%
ABL - TSU de Ejercicios Ant.	\$ 284.724.224,30	5,42%
Fondo Solidario Mar del Plata 2000 de Ejercicios Anteriores	\$ 32.184,74	0,00%
Desagües	\$ 872,88	0,00%
Por Servicios Varios	\$ 10.920.036,50	0,21%
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - Del Ejercicio	\$ 16.931.421,29	0,32%
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - De ejercicios anteriores	\$ 432.455,77	0,01%
Por factibilidad de localiz. y habilit. de antenas y sus estructuras portantes	\$ 2.200.000,00	0,04%
Servicios Públicos Especiales	\$ 13.719,26	0,00%
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio	\$ 13.492.894,00	0,26%
Por Publicidad y Propaganda de Ejercicios Anteriores	\$ 2.066.027,17	0,04%
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio - Afectado	\$ 1.371.080,30	0,03%
Por Conserv. Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej.	\$ 9.869.573,93	0,19%
Por Conserv. Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. - Afectado	\$ 14.804.361,08	0,28%
Por Conserv. Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. Ant	\$ 2.470.226,13	0,05%
Por Conserv. Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. Ant - Afectado	\$ 3.705.339,16	0,07%
Por Habilitación de Comercios e Industrias	\$ 21.955.576,72	0,42%
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ejercicio	\$ 1.817.450.870,84	34,62%
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ej - Afectado	\$ 96.868.964,74	1,85%
Fondo para la Promoción Turística - Afectado	\$ 211.986.832,27	4,04%
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant	\$ 129.834.366,93	2,47%
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant - Afectado	\$ 6.833.387,00	0,13%
Fondo Promoción Turística de Ejercicios Anteriores - Afectado	\$ 842,20	0,00%
Por Control de Marcas y Señales - Afectado	\$ 414.375,00	0,01%
A los Juegos Permitidos	\$ 888.497,11	0,02%
A los Juegos Permitidos - Afectado	\$ 937.266,42	0,02%
De Oficina	\$ 92.186.382,26	1,76%
De Oficina - Afectado	\$ 444.195,95	0,01%
Por Venta ambulante	\$ 97.768,19	0,00%
Publicidad y propaganda de ejercicios anteriores	\$ 3.432.222,67	0,07%
Por Explotación de Canteras	\$ 22.109.662,84	0,42%
De Ocupación o Uso de Espacios Públicos Varios	\$ 13.079.294,11	0,25%
Infracción a las Obligaciones y Deberes Fiscales por Gravámenes Municipales	\$ 234.338.997,20	4,46%
Por Omisión de Presentación de Declaraciones Juradas	\$ 2.729.460,46	0,05%
<b>Total</b>	<b>\$ 5.249.208.520,47</b>	

En la presente tabla se puede apreciar el importe percibido por cada concepto durante el Ejercicio 2019 y cuál es su participación en el total. De dicho análisis se observa que la Tasa de mayor importancia es la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene (TISH), que se percibe (cobra) junto con el Fondo para la Promoción Turística FPT), que en conjunto, tanto del Ejercicio como de Ejercicios anteriores representan el 43,11% del total. Si esto lo desagregamos según a que ejercicio pertenece, podemos decir que los ingresos del ejercicio corriente aportaron un 40,51% y el restante corresponde a Ejercicios Anteriores.

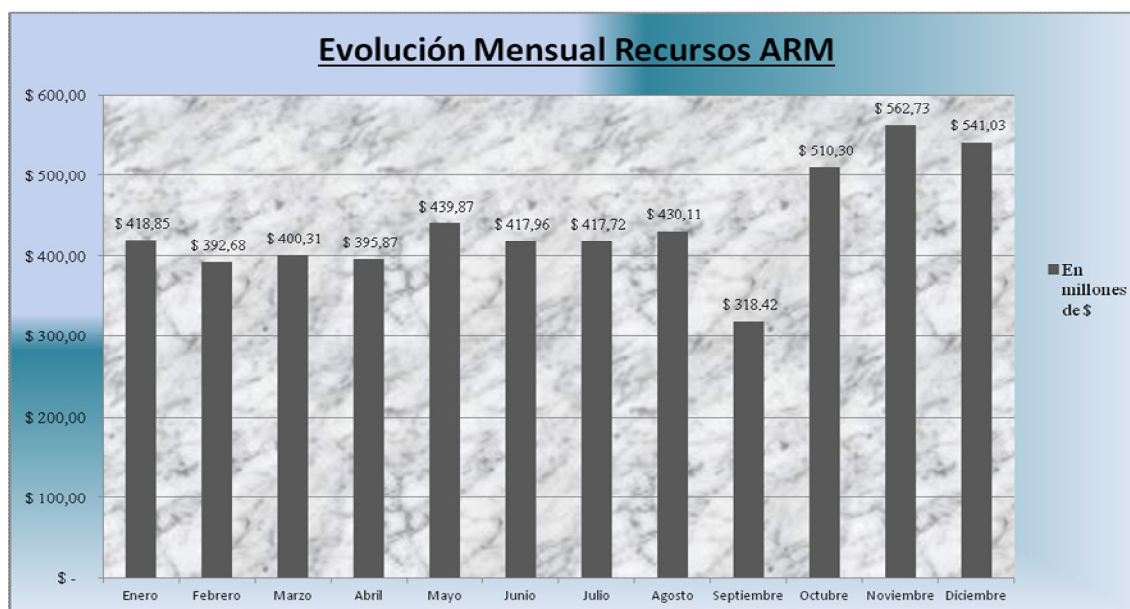
Muy de cerca le sigue la Tasa por Servicios Urbanos (TSU) que se cobra en la misma boleta junto con la Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil (CSP), que para el citado Ejercicio representó un 43,03% del total. Así como se hizo con la TISH, a la TSU se la puede dividir según si corresponde al Ejercicio Corriente o corresponde a Ejercicios Anteriores, que cabe aclarar que para los Ejercicios anteriores a 2007, se denominaba Tasa por Alumbrado, Limpieza y Conservación de la Vía Pública y se percibía junto con el Fondo Solidario Mar del Plata 2000 y el Fondo de Desagües. Hecha esta aclaración, podemos concluir que los ingresos del Ejercicio Corriente por tal concepto representaron el 37,61% y el 5,42% corresponde a Ejercicios Anteriores.

La información que aportan estos indicadores es muy útil debido a que permite observar que el 86,14% de los Recursos cuya gestión se ocupa la ARM corresponden a esas dos Tasas. Y si vamos un poco más allá, estos datos permiten constituir otro indicador que arroja como

resultado que estas dos Tasas representaron el 44,15% de los Recursos Presupuestarios de la Administración Central, casi la misma proporción que los Recursos derivados de la Coparticipación y Transferencias. He aquí la gran dependencia que tienen los ingresos de la Comuna respecto de estos dos tributos, dato clave a la hora de direccionar los esfuerzos y recursos disponibles para mejorar los ingresos presupuestarios.

### **10.5) Evolución Mensual de los Recursos gestionados por la ARM**

Por otro lado, se puede desagregar de manera mensual a los Recursos que gestiona la ARM y si bien, el importe total recaudado de cada mes representará un indicador simple, el conjunto de los 12 meses consistirá en un indicador importante de evolución, puesto que mostrará el comportamiento de los ingresos a lo largo del período que se desee evaluar (trimestre, semestre, año) y si representamos tal situación a través de un gráfico de barras, será más fácil de observar cómo se distribuyó la recaudación y dónde se encuentran los puntos más altos y más bajos, permitiendo visualizar la estacionalidad de los ingresos, lo que servirá para prever la necesidades estacionales de caja y tomar medidas por anticipado. Para una mejor comprensión, se agrega a continuación la tabla de evolución y un gráfico que la resume, en lo que respecta al Ejercicio Fiscal 2019.



Recursos Presupuestarios	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Impuesto Inmobiliario Rural	\$ 532.020,80	\$ 630.909,84	\$ 366.457,26	\$ 4.065.142,56	\$ 324.538,82	\$ 489.301,92	\$ 4.934.878,85	\$ 443.005,49	\$ 407.970,69	\$ 5.701.248,26	\$ 361.955,92	\$ 4.247.984,96
Impuesto Inmobiliario Rural - Afectado	\$ 329.974,56	\$ 228.458,87	\$ 379.658,34	\$ 2.327.726,50	\$ 801.039,94	\$ 929.033,28	\$ 1.923.010,64	\$ 623.653,78	\$ 1.265.864,60	\$ 2.051.630,31	\$ -1.165.983,31	\$ 1.933.102,01
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	\$ 3.894.655,22	\$ 6.131.702,63	\$ 4.809.225,46	\$ 5.369.698,23	\$ 4.428.217,65	\$ 5.472.622,89	\$ 3.839.252,75	\$ 5.508.189,50	\$ 4.740.857,57	\$ 4.418.578,45	\$ 4.736.209,32	\$ 4.382.274,12
Impuesto a los Automotores	\$ 5.177.022,25	\$ 5.489.545,44	\$ 5.672.618,80	\$ 5.022.526,18	\$ 12.333.540,76	\$ 36.161.271,06	\$ 11.488.777,47	\$ 14.654.414,18	\$ 27.058.636,23	\$ 10.088.567,12	\$ 8.298.204,14	\$ 23.211.941,12
TSU del Ejercicio	\$ 155.573.167,06	\$ 131.896.025,50	\$ 142.298.717,22	\$ 145.487.351,51	\$ 174.515.047,07	\$ 138.220.766,93	\$ 149.560.178,46	\$ 127.018.205,71	\$ 17.578.973,68	\$ 160.653.402,60	\$ 232.985.181,75	\$ 183.117.693,24
CSP - Afec.	\$ 18.725.778,48	\$ 15.128.206,39	\$ 15.082.239,25	\$ 14.706.495,37	\$ 17.547.468,29	\$ 14.366.801,55	\$ 15.157.584,02	\$ 17.266.529,27	\$ 5.383.773,14	\$ 24.520.640,87	\$ 33.286.546,06	\$ 23.956.381,89
ABL / TSU Ej Anteriores	\$ 33.575.484,91	\$ 27.544.148,69	\$ 21.289.447,76	\$ 18.303.140,80	\$ 16.685.169,75	\$ 15.507.622,83	\$ 18.054.846,98	\$ 38.485.509,34	\$ 28.357.583,58	\$ 34.910.210,37	\$ 15.520.050,08	\$ 16.491.009,21
Fondo Solidario M&P 2000 de Ej Ant	\$ 1.062,00	\$ 1.248,00	\$ 2.538,00	\$ 1.884,00	\$ 2.188,05	\$ 2.262,00	\$ 2.237,00	\$ 3.306,00	\$ 2.037,45	\$ 7.218,67	\$ 3.045,57	\$ 3.158,00
Por Servicios Varios	\$ 712.932,40	\$ 907.116,29	\$ 951.651,94	\$ 776.071,29	\$ 628.168,67	\$ 666.083,67	\$ 864.780,86	\$ 725.033,17	\$ 794.347,48	\$ 1.309.391,64	\$ 1.010.020,28	\$ 1.574.438,81
Patente Motos - Del Ej	\$ 668.926,74	\$ 687.476,98	\$ 657.234,62	\$ 1.458.246,75	\$ 2.741.479,10	\$ 548.643,52	\$ 778.999,40	\$ 644.374,04	\$ 706.553,98	\$ 3.145.524,90	\$ 3.246.520,52	\$ 1.647.440,74
Patente Motos - ej. Ant	\$ 14.180,15	\$ 24.979,74	\$ 15.178,46	\$ 40.805,48	\$ 28.823,45	\$ 31.463,86	\$ 22.844,15	\$ 11.625,67	\$ 89.153,99	\$ 67.322,01	\$ 13.810,98	\$ 72.267,83
Antenas	-	\$ 440.000,00	\$ 110.000,00	\$ 440.000,00	\$ 220.000,00	\$ 330.000,00	\$ 220.000,00	-	-	\$ 110.000,00	\$ 220.000,00	\$ -110.000,00
Servicios Públicos Especiales	-	\$ 9.030,00	\$ 385,98	\$ 242,10	-	\$ 352,02	\$ 659,98	\$ 48,50	\$ 1.777,05	-	\$ 403,08	\$ 820,55
Públic y Propaganda del Ejercicio	\$ 806.198,50	\$ 296.685,00	\$ 1.715.400,34	\$ 1.676.893,52	\$ 707.006,48	\$ 294.777,00	\$ 2.211.481,39	\$ 476.922,15	\$ 314.438,40	\$ 1.282.072,74	\$ 2.464.296,13	\$ 1.246.722,35
PUBLICIDAD y Propaganda de Ej Ant	\$ 265.406,40	\$ 441.311,60	\$ 484.254,40	\$ 323.919,40	\$ 90.302,00	\$ 26.782,00	\$ 125.889,24	\$ 59.035,31	\$ 76.873,40	\$ 60.586,94	\$ 39.939,00	\$ 71.727,48
Públic y Prop del Ejercicio - Afectado	0	-	\$ 185.012,66	\$ 186.321,48	\$ 78.556,27	\$ 32.753,00	\$ 245.720,11	\$ 52.991,35	\$ 34.937,60	\$ 142.452,51	\$ 273.810,62	\$ 138.524,70
Red Vial Municipal del Ejicio	\$ 520,00	-	-	-	\$ 77.713,51	\$ 4.185.490,31	\$ 358.349,89	\$ 290.386,56	\$ 94.234,82	\$ 71.764,77	\$ 3.878.674,29	\$ 912.439,78
Red Vial Municipal del Ejicio -Afectado	\$ 780,00	-	-	-	\$ 116.570,31	\$ 6.278.235,41	\$ 537.524,88	\$ 435.579,83	\$ 141.352,24	\$ 107.647,17	\$ 5.818.011,50	\$ 1.368.659,74
Red Vial Municipal de Ej Ant	\$ 99.613,36	\$ 242.318,71	\$ 337.701,86	\$ 58.444,42	\$ 353.669,64	\$ 553.069,09	\$ 187.068,95	\$ 43.914,69	\$ 147.341,40	\$ 260.690,36	\$ 105.643,14	\$ 80.750,51
Red Vial Municipal de Ej Ant - Afectado	\$ 149.420,03	\$ 363.478,10	\$ 506.552,80	\$ 87.666,66	\$ 530.504,45	\$ 829.603,62	\$ 280.603,35	\$ 65.872,00	\$ 221.012,09	\$ 391.035,56	\$ 158.464,73	\$ 121.125,77
Habilitación de Comercios e Industrias	\$ 1.775.191,91	\$ 1.941.938,41	\$ 1.296.686,90	\$ 1.480.796,58	\$ 1.698.204,85	\$ 1.083.704,35	\$ 1.828.104,00	\$ 1.571.683,32	\$ 1.501.712,83	\$ 2.210.864,12	\$ 2.794.291,46	\$ 2.772.297,99
TISH del Ejercicio	\$ 130.124.720,03	\$ 137.707.641,00	\$ 141.395.326,82	\$ 134.770.249,97	\$ 141.135.617,55	\$ 136.512.791,99	\$ 139.166.440,10	\$ 152.164.578,41	\$ 159.916.964,51	\$ 171.704.900,29	\$ 181.133.648,89	\$ 191.717.991,28
TISH del Ej - Afectado	\$ 6.848.669,43	\$ 7.247.770,49	\$ 7.441.859,28	\$ 7.500.842,19	\$ 7.428.190,26	\$ 7.650.937,78	\$ 7.793.042,46	\$ 8.008.661,89	\$ 9.294.079,52	\$ 9.671.255,11	\$ 7.285.609,15	\$ 10.698.047,18
FPT - Afectado	\$ 15.913.020,17	\$ 16.310.538,18	\$ 16.511.381,79	\$ 15.784.616,29	\$ 16.950.164,78	\$ 15.699.187,79	\$ 16.122.398,01	\$ 17.508.797,53	\$ 18.325.317,97	\$ 20.306.703,62	\$ 20.694.358,58	\$ 21.860.347,56
TISH de Ej Ant	\$ 16.476.185,37	\$ 12.293.666,33	\$ 11.052.542,40	\$ 10.398.174,02	\$ 11.287.047,18	\$ 8.707.893,13	\$ 9.628.261,37	\$ 8.450.994,99	\$ 8.362.174,36	\$ 15.344.959,21	\$ 8.085.360,33	\$ 9.747.108,24
TISH de Ej Ant - Afectado	\$ 867.167,64	\$ 647.034,97	\$ 581.712,65	\$ 547.272,21	\$ 594.054,99	\$ 458.310,09	\$ 506.750,55	\$ 444.789,12	\$ 440.114,44	\$ 807.629,41	\$ 425.545,21	\$ 513.005,72
FPT de Ej Ant - Afectado	\$ 31,50	\$ 2,35	\$ 150,00	-	-	\$ 215,26	\$ 215,26	-	\$ 215,26	-	-	-
Control de Marcas y Señales - Afectado	\$ 37.725,00	\$ 7.060,00	\$ 23.260,00	\$ 19.335,00	\$ 56.085,00	\$ 1.865,00	\$ 36.045,00	\$ 35.900,00	\$ 59.365,00	\$ 54.050,00	\$ 17.885,00	\$ 65.800,00
A los Juegos Permitidos	\$ 52.964,08	\$ 47.820,40	\$ 156.001,45	\$ 257.857,09	\$ 54.562,93	\$ 44.978,39	\$ 30.064,69	\$ 51.467,60	\$ 24.001,97	\$ 90.135,72	\$ 34.086,06	\$ 44.556,73
A los Juegos Permitidos - Afectado	\$ 160.209,14	\$ 167.750,00	\$ 106.218,75	-	-	-	-	\$ 258.619,47	-	\$ 40.522,16	-	\$ 203.946,90
De Oficina	\$ 8.288.994,69	\$ 8.221.567,11	\$ 6.888.680,09	\$ 7.027.836,36	\$ 9.400.318,57	\$ 5.900.467,70	\$ 6.959.969,53	\$ 6.811.078,05	\$ 6.815.079,97	\$ 8.553.588,61	\$ 8.002.781,82	\$ 9.296.474,84
De Oficina - Afectado	\$ 24.766,53	\$ 26.566,92	\$ 23.265,00	\$ 25.892,50	\$ 23.397,50	\$ 19.942,50	\$ 31.855,00	\$ 38.642,50	\$ 36.832,50	\$ 80.340,00	\$ 42.450,00	\$ 70.245,00
Por Venta ambulante	\$ 26.000,00	\$ 13.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	\$ 8.000,00	\$ 4.500,00	\$ 9.000,00	-	\$ 6.700,00	\$ 13.568,19
PUBLICIDAD y propaganda ej ant	\$ 171.795,01	\$ 65.895,76	\$ 319.996,33	\$ 227.354,76	\$ 388.818,34	\$ 259.969,73	\$ 498.419,15	\$ 206.205,32	\$ 190.233,82	\$ 186.291,60	\$ 179.437,87	\$ 737.804,98
Por Explotación de Canteras	-	-	\$ 2.243.640,00	\$ 1.225.960,00	\$ 1.783.322,45	-	\$ 2.985.140,00	-	\$ 1.958.278,78	\$ 2.477.918,78	\$ 2.991.558,78	\$ 3.364.764,05
Ocupac o Uso de Esp Públicos Varios	\$ 2.413.868,78	\$ 880.136,15	\$ 329.036,20	\$ 131.621,41	\$ 121.928,82	\$ 471.455,09	\$ 273.265,25	\$ 130.366,92	\$ 187.737,05	\$ 5.913.291,31	\$ 1.793.838,67	\$ 432.748,46
Inf a Oblig y Deb. Fisc. por Grav Meipal	\$ 14.935.901,88	\$ 16.427.131,57	\$ 16.954.611,18	\$ 15.972.078,58	\$ 16.585.386,40	\$ 16.081.659,80	\$ 20.850.788,74	\$ 27.629.715,91	\$ 23.804.620,33	\$ 22.938.100,08	\$ 17.493.298,91	\$ 24.663.516,24
Omisión de Presentación de DDJJ	\$ 208.399,39	\$ 213.339,81	\$ 123.891,67	\$ 167.952,55	\$ 146.204,01	\$ 134.008,65	\$ 100.359,74	\$ 89.335,32	\$ 75.652,52	\$ 617.571,57	\$ 491.836,92	\$ 360.908,31

## 10.6 Composición de los Recursos que gestiona la ARM

Por su parte, con los Recursos gestionados por la ARM se pueden hacer dos tipos de clasificaciones, que si bien pueden resultar parecidas, permitirán obtener un indicador por cada tipo y a su vez estos indicadores constituir un más amplio respecto a la composición de los Recursos, además de brindar información un tanto diferente. A continuación se verán.

<b>Ingresos por Tributos Derivados de Provincia</b>			
Impuesto Inmobiliario Rural	\$	22.505.415,37	
Impuesto Inmobiliario Rural - Afectado	\$	11.627.169,52	
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	\$	57.731.483,79	
Impuesto a los Automotores	\$	164.657.064,75	
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>256.521.133,43</b>	
Ingresos Derivados de Prov	\$	256.521.133,43	2,50%
Recursos Presup	\$	10.241.451.440,35	
Ingresos Derivados de Prov	\$	256.521.133,43	4,89%
Ingresos ARM	\$	5.249.208.520,47	

<b>Tributos que recaen sobre la Actividad Comercial</b>			
Por factibilidad de localiz. y habil.de antenas y sus estructuras portantes	\$	2.200.000,00	
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio	\$	13.492.894,00	
Por Publicidad y Propaganda de Ejercicios Anteriores	\$	2.066.027,17	
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio - Afectado	\$	1.371.080,30	
Por Habilitación de Comercios e Industrias	\$	21.955.576,72	
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ejercicio	\$	1.817.450.870,84	
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ejercicio - Afectado	\$	96.868.964,74	
Fondo para la Promoción Turística - Afectado	\$	211.986.832,27	
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ejercicios Anteriores	\$	129.834.366,93	
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ejercicios Anteriores - Afectado	\$	6.833.387,00	
Fondo Promoción Turística de Ejercicios Anteriores - Afectado	\$	842,20	
Por Control de Marcas y Señales - Afectado	\$	414.375,00	
A los Juegos Permitidos	\$	888.497,11	
A los Juegos Permitidos - Afectado	\$	937.266,42	
Por Venta ambulante	\$	97.768,19	
Publicidad y propaganda de ejercicios anteriores	\$	3.432.222,67	
Por Explotación de Canteras	\$	22.109.662,84	
De Ocupación o Uso de Espacios Públicos Varios	\$	13.079.294,11	
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>2.345.019.928,51</b>	
Tributos que recaen sobre la Act. Comercial	\$	2.345.019.928,51	22,90%
Recursos Presup	\$	10.241.451.440,35	
Tributos que recaen sobre la Act. Comercial	\$	2.345.019.928,51	44,67%
Ingresos ARM	\$	5.249.208.520,47	

<b>Tributos que recaen sobre la Propiedad</b>			
Por Servicios Urbanos - del Ejercicio	\$	1.758.931.473,04	
Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil - Afectado	\$	215.132.534,58	
Alumb, Limp y Conserv de la Vía Pública - Servicios Urbanos de Ej Ant.	\$	284.724.224,30	
Fondo Solidario Mar del Plata 2000 de Ejercicios Anteriores	\$	32.184,74	
Desagües	\$	872,88	
Por Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej	\$	9.869.573,93	
Por Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej - Afectado	\$	14.804.361,08	
Por Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal de Ej Ant	\$	2.470.226,13	
Por Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal de Ej Ant - Afectado	\$	3.705.339,16	
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - Del Ejercicio	\$	16.931.421,29	
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - De ejercicios anteriores	\$	432.455,77	
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>2.307.034.666,90</b>	
Tributos que recaen sobre la Propiedad	\$	2.307.034.666,90	22,53%
Recursos Presup	\$	10.241.451.440,35	
Tributos que recaen sobre la Propiedad	\$	2.307.034.666,90	43,95%
Ingresos ARM	\$	5.249.208.520,47	



<b>Otros Tributos</b>			
Servicios Públicos Especiales		\$	13.719,26
Por Servicios Varios		\$	10.920.036,50
De Oficina		\$	92.186.382,26
De Oficina - Afectado		\$	444.195,95
Infracción a las Obligaciones y Deberes Fiscales por Gravámenes Municipales		\$	234.338.997,20
Por Omisión de Presentación de Declaraciones Juradas		\$	2.729.460,46
<b>Total</b>		<b>\$</b>	<b>340.632.791,63</b>
	Otros Tributos	\$	340.632.791,63
	Recursos Presup	\$	10.241.451.440,35
			3,33%
	Otros Tributos	\$	340.632.791,63
	Ingresos ARM	\$	5.249.208.520,47
			6,49%

A partir de las tablas anteriores se puede observar que, como es de esperar, los principales ingresos que genera la ARM y los principales ingresos presupuestarios provienen de los tributos que recaen sobre la propiedad y el comercio, principalmente porque en esas dos categorías se encuentran la TSU y la TIS H.

Analizada la información obrante, se puede construir un indicador respecto de la participación que tienen los Impuestos Provinciales Descentralizados, el que nos permite concluir que, representan tan solo el 2,50% de los Recursos Presupuestarios y el 4,89% de los Recursos gestionados por la ARM. A partir del dato anterior se pueden obtener los ratios de Composición del rubro, donde resulta que el que mayor aporte realiza es el Impuesto a los Automotores, con el 64,19% sobre el total de los tributos provinciales. A su vez, cabe aclarar que de los gravámenes provinciales descentralizados, el Impuesto a los Automotores es sobre el único impuesto sobre el cual el Municipio tiene injerencia, pudiendo realizar intimaciones de pago y planes de pago especiales para los deudores, ya que sobre los demás percibe un determinado porcentaje de la recaudación total.

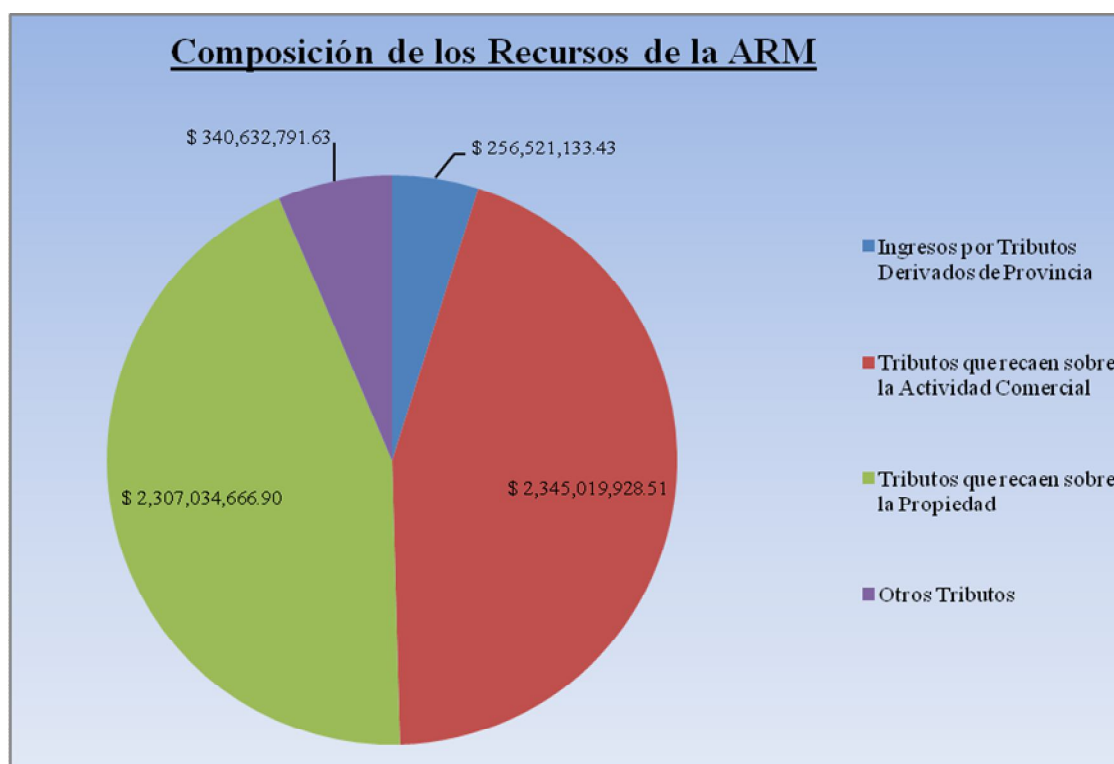
Siguiendo el análisis realizado ut-supra, con respecto a los Tributos que recaen sobre la Actividad Comercial, estos constituyen el 22,90% de los Recursos Presupuestarios y el 44,67% del total de los Recursos cuya gestión se ocupa la ARM. Estos recursos son la principal fuente de ingresos de la Comuna. Dentro de ellos, como se sabe, la Tasa que mayor peso tiene es la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene, junto con el Fondo para la Promoción Turística, que en conjunto alcanzaron los \$2.126.306.667,85, es decir el 90,67% de su categoría y el 40,51% del total de los Ingresos logrados por la ARM. He aquí dos indicadores de mucha relevancia.

Por su parte, los Tributos que recaen sobre la Propiedad constituyeron el 22,53% de los Recursos Presupuestarios de la Administración Central, o sea, el 43,95% de los Recursos gestionados por la ARM, logrando alcanzar un total de \$2.307.034.666,90, estando su nivel muy cerca de los Tributos que recaen sobre la actividad comercial y lográndolo con una menor variedad de gravámenes. Dentro de esta categoría, la Tasa que mayor peso tiene es la Tasa por Servicios Urbanos que se cobra junto con la Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil, que en conjunto sumaron \$1.974.064.007,62, es decir el 85,57% del total de la categoría y el 37,61% del total de los Ingresos logrados por la Agencia.

Finalmente la categoría Otros Tributos han alcanzado un total de \$340.632.791,63, siendo tan solo el 3,33% de los Recursos Presupuestarios y un 6,49% de los Recursos logrados por la ARM. Dentro de esta categoría se destaca los importes percibidos en concepto de multas por Infracciones a las Obligaciones y Deberes Fiscales por Gravámenes Municipales, que en conjunto alcanzaron un monto de \$234.338.997,20 y representan el 68,80% de dicha categoría.

Si bien las interpretaciones que se le dan a los montos totales de las categorías, los indicadores desarrollados a partir de las mismas y sus principales componentes parecen muy repetitivas, son muy importantes para conocer cuál es la base primordial sobre la que se apoya la recaudación y dónde volcar los mayores esfuerzos para lograr, como mínimo, mantener Ejercicio tras Ejercicio su nivel y dependiendo del devenir de la situación económica Nacional y sobre todo local, intentar mejorarla, para con ello continuar disminuyendo el nivel de dependencia de los Recursos Presupuestarios del Municipio respecto de los ingresos por Coparticipación y Transferencias de las jurisdicciones de Nación y Provincia.

Todo lo antes explicado, y a los fines de no agobiar al funcionario público que deba analizar esta composición, se puede resumir y facilitar la visualización a través del siguiente gráfico:



### Clasificación N° 2

La siguiente clasificación permite separar a los Recursos obtenidos por la ARM entre tributos cuyo vencimiento operó en el Ejercicio de los provenientes del recupero de deuda. Se observa con mayor claridad en las siguientes tablas:

<b>TRIBUTOS CUYO VENCIMIENTO OPERA EN EL EJERCICIO</b>	
Impuesto Inmobiliario Rural	\$ 22.505.415,37
Impuesto Inmobiliario Rural - Afectado	\$ 11.627.169,52
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	\$ 57.731.483,79
Impuesto a los Automotores	\$ 164.657.064,75
Por Servicios Urbanos - del Ejercicio	\$ 1.758.931.473,04
Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil - Afectado	\$ 215.132.534,58
Por Servicios Varios	\$ 10.920.036,50
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - Del Ejercicio	\$ 16.931.421,29
Por factibilidad de localiz. y habilit.de antenas y sus estructuras portantes	\$ 2.200.000,00
Servicios Públicos Especiales	\$ 13.719,26
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio	\$ 13.492.894,00
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio - Afectado	\$ 1.371.080,30
Por Conserv, Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej.	\$ 9.869.573,93
Por Conserv, Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. - Afectado	\$ 14.804.361,08
Por Habilitación de Comercios e Industrias	\$ 21.955.576,72
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ejercicio	\$ 1.817.450.870,84
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ej - Afectado	\$ 96.868.964,74
Fondo para la Promoción Turística - Afectado	\$ 211.986.832,27
Por Control de Marcas y Señales - Afectado	\$ 414.375,00
A los Juegos Permitidos	\$ 888.497,11
A los Juegos Permitidos - Afectado	\$ 937.266,42
De Oficina	\$ 92.186.382,26
De Oficina - Afectado	\$ 444.195,95
Por Venta ambulante	\$ 97.768,19
Por Explotación de Canteras	\$ 22.109.662,84
De Ocupación o Uso de Espacios Públicos Varios	\$ 13.079.294,11
Infracción a las Obligaciones y Deberes Fiscales por Gravámenes Municipales	\$ 234.338.997,20
Por Omisión de Presentación de Declaraciones Juradas	\$ 2.729.460,46
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4.815.676.371,52</b>

<b>RECUPERO DE DEUDA</b>	
ABL - TSU de Ejercicios Ant.	\$ 284.724.224,30
Fondo Solidario Mar del Plata 2000 de Ejercicios Anteriores	\$ 32.184,74
Desagües	\$ 872,88
Tasa de Control y Patentamiento Motovehicular - De ejercicios anteriores	\$ 432.455,77
Por Publicidad y Propaganda de Ejercicios Anteriores	\$ 2.066.027,17
Por Conserv, Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. Ant	\$ 2.470.226,13
Por Conserv, Rep y Mejoramiento de la Red Vial Municipal del Ej. Ant - Afectado	\$ 3.705.339,16
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant	\$ 129.834.366,93
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant - Afectado	\$ 6.833.387,00
Fondo Promoción Turística de Ejercicios Anteriores - Afectado	\$ 842,20
Publicidad y propaganda de ejercicios anteriores	\$ 3.432.222,67
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 433.532.148,95</b>

A partir de estas Tablas se pueden obtener estos dos indicadores:

Tributos del Ejercicio	\$ 4.815.676.371,52	91,74%
Recursos de ARM	\$ 5.249.208.520,47	
Recupero de Deuda	\$ 433.532.148,95	8,26%
Recursos de ARM	\$ 5.249.208.520,47	

Si bien esta clasificación es sencilla, no quita que no sea importante, puesto que le demuestra al Administrador General de la ARM, como se podría incrementar significativamente la recaudación mediante el desarrollo de dos tipos de medidas correctivas: por un lado tomar medidas que busquen lograr reducir la morosidad, mejorando la efectividad y por otro medidas que busquen incrementar la eficacia de las gestiones recupero de deuda (como pueden ser intimaciones masivas, intimaciones multitasas, intimaciones por sector de la economía, reducción significativa en los intereses por pago de contado, planes de pago con una mayor cantidad de cuotas a las que acostumbra haber, etc.). Adoptar cualquier medida que repercuta en una u otra categoría mejoraría la Recaudación, pero tomar medidas en ambas direcciones redundará en una mejora superlativa de los Recursos Presupuestarios para la Administración Central.

### **10.7) Indicador de Recupero de Deuda**

El presente indicador se obtiene de comparar el monto de deuda recuperado del ejercicio con respecto al stock total de deuda existente al cierre del Ejercicio anterior. Para el caso del Ejercicio 2019 sería el siguiente:

Recupero de deuda Ejercicio 2019	\$ 433.532.148,95	12,22%
Stock de deuda al cierre del Ejercicio 2018	\$ 3.546.821.759,98	

Su interpretación es muy sencilla: el monto total de deuda correspondiente a ejercicios anteriores que fue recuperada durante este ejercicio representó el 12,22% del stock total de deuda existente al cierre del ejercicio anterior.

Ahora bien, este indicador está estrechamente vinculado con el descrito en el apartado anterior en el sentido que muestra una doble imagen al funcionario de turno: por un lado demuestra el resultado de los esfuerzos realizados durante el ejercicio para reducir el stock de deuda existente, independientemente de saber que mes a mes se van generando nueva deuda correspondiente a los incumplimientos ocurridos durante el ejercicio corriente, y por otro muestra cuál sería el impacto a futuro de lograr un mayor recupero de deuda.

Finalmente este indicador sólo nos muestra la foto de la situación al cierre del Ejercicio, pero nada dice de si el porcentaje logrado es bueno, malo o regular. Para ello debería comparárselo con los obtenidos durante los Ejercicios anteriores para determinar si el mismo ha evolucionado y cada año se van logrando mejorías o por el contrario, si el mismo ha involucionado. Esta información permitirá al Administrador de turno en la ARM fortalecer el camino elegido o redireccionar los esfuerzos que se realizan.

### **10.8) Indicador de Cumplimiento de Meta Presupuestaria**

En todas las presentaciones del Proyecto de Presupuesto, una vez aprobado se debe proceder a confeccionar el Cálculo de Recursos, que proyecta cuanto se recaudará por cada tributo a lo largo del ejercicio. Cuando la recaudación acumulada al cierre del Ejercicio alcanza el importe total previsto, se puede decir que se ha cumplido la meta presupuestaria. Luego se podrá realizar un análisis desagregado por gravamen y analizar las causas de los desvíos. Otra

utilidad importante de esta herramienta presupuestaria es que no sólo permite un análisis ex-post y desarrollar medidas correctivas para el ejercicio siguiente, sino que si se toma el acumulado mes a mes permite conocer el camino recorrido, sino que también permite conocer el que camino que queda por recorrer para alcanzar la meta y desarrollar las medidas correctivas a tiempo. A continuación se podrá observar lo explicado, en la siguiente tabla:

RECURSOS GESTIONADOS POR LA ARM			
Concepto	Estimado	Percibido	Cumplim Meta
Impuesto Inmobiliario Rural	\$ 11.709.000,00	\$ 22.505.415,37	192,21%
Impuesto Inmobiliario Rural - Afectado	\$ 7.976.000,00	\$ 11.627.169,52	145,78%
Impuesto sobre los Ingresos Brutos	\$ 33.565.000,00	\$ 57.731.483,79	172,00%
Impuesto a los Automotores	\$ 81.900.000,00	\$ 164.657.064,75	201,05%
Por Servicios Urbanos - del Ejercicio	\$ 1.191.382.681,42	\$ 1.758.931.473,04	147,64%
CSP	\$ 214.409.587,32	\$ 215.132.534,58	100,34%
ABL - TSU de Ejercicios Ant.	\$ 171.324.304,68	\$ 284.724.224,30	166,19%
Fondo Solidario Mar del Plata 2000 de Ej Ant	\$ 21.788,41	\$ 32.184,74	147,71%
Desagües	\$ -	\$ 872,88	
Por Servicios Varios	\$ 5.832.492,16	\$ 10.920.036,50	187,23%
Control y Patentamiento Motovehicular - Del Ejcio	\$ 10.713.012,05	\$ 16.931.421,29	158,05%
Control y Patentamiento Motovehicular - De ej ant	\$ 1.196.702,65	\$ 432.455,77	36,14%
Tasa por inspección de antenas del ejercicio	\$ 42.050.000,00	\$ -	0,00%
Tasa por inspección de antenas de ejercicios anteriores	\$ 815.616,51	\$ -	0,00%
Por fact de localiz. y habilit.de antenas y sus estruc portantes	\$ 1.751.195,00	\$ 2.200.000,00	125,63%
Servicios Públicos Especiales	\$ 36.168,46	\$ 13.719,26	37,93%
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio	\$ 10.846.106,51	\$ 13.492.894,00	124,40%
Por Publicidad y Propaganda de Ejercicios Anteriores	\$ 4.209.607,87	\$ 2.066.027,17	49,08%
Por Publicidad y Propaganda del Ejercicio - Afectado	\$ -	\$ 1.371.080,30	
Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej.	\$ 8.652.461,58	\$ 9.869.573,93	114,07%
Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej. - Afectado	\$ 12.978.692,41	\$ 14.804.361,08	114,07%
Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej. Ant	\$ 702.682,24	\$ 2.470.226,13	351,54%
Conserv, Rep y Mejorado de la Red Vial Municipal del Ej. Ant - Afectado	\$ 1.053.914,87	\$ 3.705.339,16	351,58%
Por Habilitación de Comercios e Industrias	\$ 15.884.597,27	\$ 21.955.576,72	138,22%
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ejercicio	\$ 1.246.193.110,60	\$ 1.817.450.870,84	145,84%
Por Inspección de Seguridad e Higiene del Ej - Afectado	\$ 59.750.000,00	\$ 96.868.964,74	162,12%
Fondo para la Promoción Turística - Afectado	\$ 144.914.884,70	\$ 211.986.832,27	146,28%
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant	\$ 85.613.409,58	\$ 129.834.366,93	151,65%
Por Inspección de Seguridad e Higiene de Ej Ant - Afectado	\$ 5.375.000,00	\$ 6.833.387,00	127,13%
Fondo Promoción Turística de Ejercicios Anteriores - Afectado	\$ -	\$ 842,20	
Por Control de Marcas y Señales - Afectado	\$ 300.000,00	\$ 414.375,00	138,13%
A los Juegos Permitidos	\$ 529.101,35	\$ 888.497,11	167,93%
A los Juegos Permitidos - Afectado	\$ 623.634,00	\$ 937.266,42	150,29%
De Oficina	\$ 70.729.319,48	\$ 92.186.382,26	130,34%
De Oficina - Afectado	\$ 300.000,00	\$ 444.195,95	148,07%
Por Venta ambulante	\$ 319.397,61	\$ 97.768,19	30,61%
Publicidad y propaganda de ejercicios anteriores	\$ 6.920.401,95	\$ 3.432.222,67	49,60%
Por Explotación de Canteras	\$ 7.857.270,40	\$ 22.109.662,84	281,39%
De Ocupación o Uso de Espacios Públicos Varios	\$ 8.468.120,26	\$ 13.079.294,11	154,45%
Infracción a las Oblig y Deberes Fisc por Gravámenes Mcipales	\$ 156.591.507,64	\$ 234.338.997,20	149,65%
Por Omisión de Presentación de Declaraciones Juradas	\$ 2.950.815,66	\$ 2.729.460,46	92,50%
Total	\$ 3.626.447.584,64	\$ 5.249.208.520,47	144,75%

Una interpretación del análisis realizado es que el total de la recaudación gestionada por la ARM superó en un 44,75% al total estimado. Dicha situación, a simple vista demuestra una gran eficacia y efectividad de las gestiones y trabajo realizado por todo el conjunto de la ARM. Ahora bien, esta situación no debe confundirnos ni permitir inflar el pecho de satisfacción porque tales hechos también pueden deberse a una subestimación inicial en el Cálculo de Recursos. Es por ello que antes de llegar a una conclusión final se tome en cuenta todas las consideraciones y supuestos tomados en cuenta para la realización de la estimación inicial y solo luego de ello adoptar las conclusiones finales.

Una vez obtenida la conclusión final, se debe realizar un análisis más particular. Ya en apartados anteriores se mencionó que la TSU junto con la CSP y la TISH junto con el FPT

constituyen los dos pilares que sostiene la recaudación y sobre ellos debe prestarse mayor atención. Para este Ejercicio Fiscal bajo análisis la TSU y la CSP superaron, en conjunto, la meta presupuestaria por un 40,42% mientras que la TISH junto con el FPT superó dicha estimación por un 46,77%.

Finalmente debe hacerse un análisis mensual de esta comparación y su evolución hasta finalizar el año fiscal. Supongamos que en lugar de superar la meta, se hubiera incumplido, o por lo menos se hubiera incumplido para sus dos principales tasas, un análisis mensual permite adoptar medidas correctivas que permitan corregir el rumbo hacia el cumplimiento de la meta.

### **10.9) Análisis de la Tasa por Servicios Urbanos (TSU)**

Una vez realizados los análisis de los temas generales, es necesario contar con información relevante sobre la situación y la evolución de uno de los pilares fundamentales sobre la que se sostiene la recaudación, y uno de ellos es la Tasa por Servicios Urbanos que se liquida junto con la Contribución a la Salud Pública y el Desarrollo Infantil. Para poder efectuar una evaluación y un seguimiento de la TSU a lo largo del Ejercicio Fiscal es necesario conocer la fórmula de cálculo (ella se desprende de la Ordenanza Fiscal y la Ordenanza Impositiva). También se sabe que la modalidad de liquidación es por cuotas mensuales. Ahora bien, con la finalidad de poder desarrollar indicadores en referencia a la TSU, es necesario saber que la metodología de cálculo de la Tasa toma como base nueve (9) categorías de valuación, las que tomaré para desarrollar una serie de indicadores y poder así, evaluar y realizar un seguimiento del gravamen en cuestión.

Entonces conociendo la emisión en cantidad de cuentas y en términos monetarios por categoría, se pueden desarrollar indicadores de efectividad. Es decir se puede llegar a saber para cada categoría la cantidad de cuentas emitidas y eso cuánto dinero representa y luego cotejarlo con lo percibido y la cantidad de cuentas cobradas: eso nos va a permitir calcular el porcentaje de cobrabilidad general de la Tasa, pero como veremos, el comportamiento en cada categoría es muy disímil.

A continuación demostraré lo antes dicho con lo ocurrido con la recaudación de la citada tasa para el Ejercicio Fiscal 2018.

Total anual					
Categoría	Suma Total Emitido	% de emitido	Suma Total Cobrado	% de cobrado	Suma % Cobrab
1	135.473.660,46	6,09%	23.407.232,07	1,67%	17,28%
2	40.486.396,73	1,82%	15.979.639,81	1,14%	39,47%
3	48.474.198,69	2,18%	26.739.764,33	1,90%	55,16%
4	111.256.168,96	5,00%	71.163.894,35	5,06%	63,96%
5	389.115.766,73	17,49%	256.131.135,90	18,22%	65,82%
6	441.726.999,15	19,85%	288.108.465,44	20,50%	65,22%
7	526.883.198,94	23,68%	352.085.222,35	25,05%	66,82%
8	264.396.290,93	11,88%	184.451.462,47	13,12%	69,76%
9	267.076.005,80	12,00%	187.483.228,01	13,34%	70,20%
Total	2.224.888.686,39		1.405.550.044,73		63,17%

En la presente tabla he incorporado los totales de la suma total de lo emitido de TSU y CSP abierto por categoría, la proporción que representa cada una en el total y la suma total de lo

cobrado, por cada categoría y la proporción que representa cada una de ellas en el total. Por último se ha añadido la columna donde se analiza la cobrabilidad obtenida en cada una de las categorías.

Esta tabla permite construir un indicador por cada categoría y conocer en cuál o cuáles ellas es donde se tiene menor efectividad y aquellas que sostienen la recaudación de esta Tasa, información muy valiosa al momento de identificar donde aplicar los mayores esfuerzos para mejorar su cobrabilidad.

De observar la tabla se desprende que la categoría en donde se obtuvo la menor efectividad fue en la 1, con apenas un 17,28%, donde teóricamente se encuentran los contribuyentes de menor poder adquisitivo y la mayoría de cocheras y bauleras, sin embargo, en cuanto a la participación en el total emitido y en consecuencia, dada su baja cobrabilidad también, se destaca la categoría 2.

Por su parte, se identifica que aquellas categorías que sostienen la recaudación de dicho gravamen, dada su participación en el total emitido y en el total cobrado son las categorías 5, 6 y 7, ya que sobre ellas recae el 61% del total emitido, el 63,77% del total recaudado y donde cabe aclarar, que su cobrabilidad se encuentra por encima del promedio total. A pesar de esto, donde se obtuvo la mayor efectividad en el cobro, fueron las categorías donde se concentran los inmuebles de mayor valor y de contribuyentes (en teoría) de mayor poder adquisitivo: ellas son las categorías 8 y 9, donde ambas poseen los porcentajes de cobrabilidad más altos, 69,76% y 70,20% respectivamente, pero que su participación en el total apenas supera el 26%. Hasta aquí el análisis de la TSU por Categoría.

A continuación se adjunta la Tabla que elaboré para el estudio de la cobrabilidad por cuota para el Ejercicio Fiscal 2018:

Cuota 21				Cuota 2			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 920.366,37	\$ 160.543,62	17,44%	1	\$ 914.860,46	\$ 152.927,35	16,72%
2	\$ 771.967,56	\$ 335.829,08	43,50%	2	\$ 413.787,45	\$ 186.430,33	45,05%
3	\$ 1.900.932,71	\$ 1.152.966,56	60,65%	3	\$ 1.270.834,93	\$ 799.881,66	62,94%
4	\$ 6.672.537,32	\$ 4.565.162,37	68,42%	4	\$ 3.970.977,98	\$ 2.805.269,20	70,64%
5	\$ 25.920.688,72	\$ 18.151.451,12	70,03%	5	\$ 15.574.819,97	\$ 11.210.818,75	71,98%
6	\$ 32.086.008,79	\$ 22.175.097,78	69,11%	6	\$ 19.905.050,80	\$ 13.945.668,20	70,06%
7	\$ 35.049.324,49	\$ 25.314.033,32	72,22%	7	\$ 25.494.609,43	\$ 18.536.248,57	72,71%
8	\$ 18.361.930,70	\$ 14.007.234,84	76,28%	8	\$ 15.992.419,67	\$ 12.030.859,13	75,23%
9	\$ 17.437.491,51	\$ 13.724.478,04	78,71%	9	\$ 16.869.324,52	\$ 12.936.523,50	76,69%
Total	\$ 139.121.248,17	\$ 99.586.796,73	71,58%	Total	\$ 100.406.685,21	\$ 72.604.626,69	72,31%

Cuota 3				Cuota 4 y 41			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 913.979,98	\$ 153.660,28	16,81%	1	\$ 923.247,79	\$ 146.673,51	15,89%
2	\$ 412.533,18	\$ 185.812,18	45,04%	2	\$ 857.309,00	\$ 396.781,72	46,28%
3	\$ 1.265.958,59	\$ 794.424,98	62,75%	3	\$ 2.086.909,42	\$ 1.271.541,40	60,93%
4	\$ 3.950.409,34	\$ 2.794.444,20	70,74%	4	\$ 6.713.800,36	\$ 4.461.027,20	66,45%
5	\$ 15.505.693,45	\$ 11.125.897,05	71,75%	5	\$ 26.069.864,52	\$ 17.768.892,15	68,16%
6	\$ 19.834.680,09	\$ 13.790.203,77	69,53%	6	\$ 32.382.866,04	\$ 21.755.218,64	67,18%
7	\$ 25.438.150,76	\$ 18.307.646,68	71,97%	7	\$ 35.262.430,14	\$ 24.946.682,03	70,75%
8	\$ 15.960.560,85	\$ 11.833.434,00	74,14%	8	\$ 18.453.271,53	\$ 13.671.173,72	74,09%
9	\$ 16.854.643,41	\$ 12.909.371,29	76,59%	9	\$ 17.501.353,56	\$ 13.126.559,91	75,00%
Total	\$ 100.136.609,65	\$ 71.894.894,43	71,80%	Total	\$ 140.251.052,36	\$ 97.544.550,28	69,55%

Cuota 5 y 42				Cuota 6 y 43			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 923.254,86	\$ 147.750,12	16,00%	1	\$ 922.324,05	\$ 159.743,37	17,32%
2	\$ 857.465,05	\$ 398.095,64	46,43%	2	\$ 893.771,20	\$ 492.048,74	55,05%
3	\$ 2.087.046,94	\$ 1.280.275,93	61,34%	3	\$ 2.094.775,14	\$ 1.504.080,49	71,80%
4	\$ 6.712.247,07	\$ 4.483.746,38	66,80%	4	\$ 6.758.077,54	\$ 5.372.578,21	79,50%
5	\$ 26.070.580,10	\$ 17.736.985,84	68,03%	5	\$ 26.173.871,83	\$ 21.066.961,76	80,49%
6	\$ 28.030.159,01	\$ 21.593.082,49	77,04%	6	\$ 32.435.975,46	\$ 25.322.087,87	78,07%
7	\$ 35.270.228,04	\$ 24.718.318,56	70,08%	7	\$ 35.114.943,11	\$ 28.766.989,04	81,92%
8	\$ 18.454.633,46	\$ 13.537.173,89	73,35%	8	\$ 18.504.986,93	\$ 15.236.143,27	82,34%
9	\$ 17.496.120,00	\$ 13.039.338,04	74,53%	9	\$ 17.594.958,39	\$ 13.746.989,84	78,13%
Total	\$ 135.901.734,53	\$ 96.934.766,89	71,33%	Total	\$ 140.493.683,65	\$ 111.667.622,59	79,48%

Cuota 7 y 7				Cuota 1			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 10.654.780,91	\$ 1.448.645,70	13,60%	1	\$ 9.862.390,02	\$ 1.801.497,46	18,27%
2	\$ 3.391.057,46	\$ 1.397.447,01	41,21%	2	\$ 2.595.913,52	\$ 1.048.757,53	40,40%
3	\$ 4.013.837,63	\$ 2.259.975,95	56,30%	3	\$ 2.280.476,01	\$ 1.244.796,62	54,58%
4	\$ 9.138.584,75	\$ 5.864.208,03	64,17%	4	\$ 3.604.907,02	\$ 2.349.440,02	65,17%
5	\$ 31.956.208,97	\$ 20.898.747,75	65,40%	5	\$ 10.669.444,42	\$ 7.090.169,16	66,45%
6	\$ 36.646.608,79	\$ 23.505.742,06	64,14%	6	\$ 8.934.579,50	\$ 5.913.838,87	66,19%
7	\$ 44.217.652,89	\$ 29.471.298,91	66,65%	7	\$ 12.110.454,34	\$ 8.044.779,14	66,43%
8	\$ 22.322.356,11	\$ 15.377.916,94	68,89%	8	\$ 4.319.501,22	\$ 2.980.782,93	69,01%
9	\$ 22.831.896,23	\$ 15.894.112,47	69,61%	9	\$ 4.365.623,45	\$ 3.123.792,61	71,55%
Total	\$ 185.172.983,74	\$ 116.118.094,82	62,71%	Total cuota	\$ 58.743.289,50	\$ 33.597.854,34	57,19%

Cuota 8 y 8				Cuota 22			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 11.559.258,32	\$ 1.985.543,71	17,18%	1	\$ 10.030.162,24	\$ 1.951.879,60	19,46%
2	\$ 3.437.318,74	\$ 1.399.757,61	40,72%	2	\$ 2.606.013,54	\$ 1.033.814,29	39,67%
3	\$ 4.033.884,88	\$ 2.253.058,74	55,85%	3	\$ 2.285.147,61	\$ 1.232.251,69	53,92%
4	\$ 9.144.864,60	\$ 5.823.355,86	63,68%	4	\$ 3.826.890,44	\$ 2.451.446,05	64,06%
5	\$ 31.977.814,62	\$ 20.786.117,60	65,00%	5	\$ 10.852.924,97	\$ 7.118.378,14	65,59%
6	\$ 36.676.061,83	\$ 23.161.288,60	63,15%	6	\$ 11.048.745,35	\$ 6.980.596,38	63,18%
7	\$ 44.244.737,70	\$ 28.785.413,58	65,06%	7	\$ 12.112.992,51	\$ 7.780.402,93	64,23%
8	\$ 22.329.225,39	\$ 15.126.601,95	67,74%	8	\$ 4.321.871,92	\$ 2.891.597,22	66,91%
9	\$ 22.831.888,22	\$ 15.423.527,33	67,55%	9	\$ 4.363.129,36	\$ 3.045.942,10	69,81%
Total	\$ 186.235.054,30	\$ 114.744.664,98	61,61%	Total	\$ 61.447.877,94	\$ 34.486.308,40	56,12%

Cuota 9 y 9				Cuota 23			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 11.930.582,49	\$ 2.118.441,46	17,76%	1	\$ 10.009.776,33	\$ 1.797.996,52	17,96%
2	\$ 3.460.435,13	\$ 1.340.647,78	38,74%	2	\$ 2.549.770,19	\$ 934.440,84	36,65%
3	\$ 4.033.145,96	\$ 2.239.923,04	55,54%	3	\$ 2.147.322,71	\$ 1.044.738,34	48,65%
4	\$ 9.132.424,09	\$ 5.508.941,67	60,32%	4	\$ 3.245.297,59	\$ 1.911.803,07	58,91%
5	\$ 31.938.056,35	\$ 19.757.467,50	61,86%	5	\$ 9.586.165,40	\$ 5.829.939,79	60,82%
6	\$ 36.643.431,39	\$ 22.257.898,83	60,74%	6	\$ 8.090.402,70	\$ 4.917.437,44	60,78%
7	\$ 44.268.993,93	\$ 27.970.226,69	63,18%	7	\$ 10.942.450,45	\$ 6.633.730,49	60,62%
8	\$ 22.330.014,84	\$ 14.733.008,07	65,98%	8	\$ 3.991.239,96	\$ 2.550.640,10	63,91%
9	\$ 22.988.053,22	\$ 15.240.679,39	66,30%	9	\$ 4.202.370,42	\$ 2.781.987,74	66,20%
Total	\$ 186.725.137,40	\$ 111.167.234,43	59,54%	Total	\$ 54.764.795,75	\$ 28.402.714,33	51,86%

Cuota 10 y 10				Cuota 24			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 11.930.749,59	\$ 2.070.687,18	17,36%	1	\$ 10.035.795,34	\$ 1.804.821,93	17,98%
2	\$ 3.461.280,00	\$ 1.333.658,25	38,53%	2	\$ 2.616.444,76	\$ 999.663,38	38,21%
3	\$ 4.033.161,76	\$ 2.100.379,41	52,08%	3	\$ 2.273.804,86	\$ 1.165.016,46	51,24%
4	\$ 9.132.095,45	\$ 5.512.975,93	60,37%	4	\$ 3.550.074,18	\$ 2.113.869,41	59,54%
5	\$ 31.939.282,91	\$ 19.826.882,14	62,08%	5	\$ 9.797.818,64	\$ 5.969.364,29	60,93%
6	\$ 36.646.871,12	\$ 22.182.704,57	60,53%	6	\$ 10.026.807,05	\$ 5.882.998,55	58,67%
7	\$ 44.273.868,17	\$ 27.732.125,31	62,64%	7	\$ 10.992.514,75	\$ 6.596.462,47	60,01%
8	\$ 22.331.287,58	\$ 14.583.036,93	65,30%	8	\$ 3.986.183,13	\$ 2.526.292,56	63,38%
9	\$ 22.987.981,30	\$ 15.092.536,29	65,65%	9	\$ 4.181.767,36	\$ 2.756.180,42	65,91%
Total	\$ 186.736.577,88	\$ 110.434.986,01	59,14%	Total	\$ 57.461.210,07	\$ 29.814.669,47	51,89%



Cuota 11 y 11				Cuota 25			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 11.930.542,54	\$ 2.042.794,24	17,12%	1	\$ 10.036.338,07	\$ 1.721.340,92	17,15%
2	\$ 3.461.502,23	\$ 1.311.132,71	37,88%	2	\$ 2.616.870,75	\$ 942.076,19	36,00%
3	\$ 4.032.920,01	\$ 2.078.046,57	51,53%	3	\$ 2.296.576,74	\$ 1.130.148,84	49,21%
4	\$ 9.132.440,50	\$ 5.408.163,35	59,22%	4	\$ 3.594.316,08	\$ 2.127.198,50	59,18%
5	\$ 31.940.419,94	\$ 19.565.923,10	61,26%	5	\$ 10.315.788,65	\$ 6.217.248,05	60,27%
6	\$ 36.650.537,30	\$ 21.946.068,10	59,88%	6	\$ 8.261.393,93	\$ 4.855.092,08	58,77%
7	\$ 44.269.615,68	\$ 27.480.821,56	62,08%	7	\$ 11.371.786,43	\$ 6.705.533,25	58,97%
8	\$ 22.325.615,48	\$ 14.423.032,42	64,60%	8	\$ 4.017.182,02	\$ 2.456.593,91	61,15%
9	\$ 22.988.421,38	\$ 14.721.253,49	64,04%	9	\$ 4.262.781,95	\$ 2.703.198,89	63,41%
Total	\$ 186.732.015,06	\$ 108.977.235,54	58,36%	Total	\$ 56.773.034,62	\$ 28.858.430,63	50,83%

Cuota 12 y 12				Cuota 26			
Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab	Categoría	Suma Total Emitido	Suma Total Cobrado	Suma % Cobrab
1	\$ 11.930.691,81	\$ 2.011.895,23	16,86%	1	\$ 10.044.559,29	\$ 1.730.389,87	17,23%
2	\$ 3.461.821,46	\$ 1.290.042,87	37,26%	2	\$ 2.621.135,51	\$ 953.203,66	36,37%
3	\$ 4.033.527,78	\$ 2.042.646,59	50,64%	3	\$ 2.303.935,01	\$ 1.145.611,06	49,72%
4	\$ 9.132.883,02	\$ 5.315.019,33	58,20%	4	\$ 3.843.341,63	\$ 2.295.245,57	59,72%
5	\$ 31.942.798,19	\$ 19.235.511,53	60,22%	5	\$ 10.883.525,08	\$ 6.774.380,18	62,24%
6	\$ 36.652.679,48	\$ 21.533.672,82	58,75%	6	\$ 10.774.140,52	\$ 6.389.768,39	59,31%
7	\$ 44.271.880,46	\$ 26.838.782,27	60,62%	7	\$ 12.176.565,66	\$ 7.455.727,55	61,23%
8	\$ 22.332.954,97	\$ 14.010.340,14	62,73%	8	\$ 4.061.055,17	\$ 2.475.600,45	60,96%
9	\$ 22.988.849,05	\$ 14.478.870,25	62,98%	9	\$ 4.329.352,47	\$ 2.737.886,41	63,24%
Total	\$ 186.748.086,22	\$ 106.756.781,03	57,17%	Total	\$ 61.037.610,34	\$ 31.957.813,14	52,36%

Analizando la cobrabilidad por cuota, permite desarrollar un ratio para cada cuota emitida, y a partir de ello se concluye que la mayor efectividad se obtuvo con la cuota 6 de la TSU, acompañada en la boleta por la cuota 43 de la CSP, que en conjunto alcanzaron un 79,48%. A partir de allí, se observó que la cobrabilidad comenzó a caer mes a mes, hasta tocar su punto más bajo con la cuota 12 de TSU y CSP, que descendió a un 57,17% en conjunto.

En virtud de lo analizado, se puede afirmar durante el primer semestre se tuvo una cobrabilidad muy alta, muy por encima del promedio final, incluso muy por encima del promedio de los últimos años. Sin embargo, y luego de tocar el punto más alto con la cuota 6, esta efectividad no se pudo mantener para el segundo semestre, sufriendo un descenso importante, ya que si comparamos las cuotas de mayor y menor cobrabilidad, existe una brecha entre ambas de casi 15 puntos porcentuales.

Una vez realizado la evaluación de lo ocurrido durante el Ejercicio Fiscal, es importante realizar una comparación interanual, teniendo en consideración que deberá tomarse en cuenta que año a año el gravamen en cuestión tiene diferentes aumentos por categoría, que puede obtenerse un promedio para comparar el total anual cobrado pero que deberá estarse atento para la comparación entre categorías.

Otro punto importante a analizar es la modalidad de pago de la Tasa por parte del contribuyente: ya se sabe que el contribuyente puede abonarla antes del vencimiento o vencida. Es importante analizar este comportamiento, debido a que la emisión de cada boleta tiene un costo (materiales para la emisión: papel, toner; servicios de impresión; distribución) y lo que se busca es la mayor eficacia. Junto con ello, existen alternativas en cuanto a la recepción de la boleta ya que el contribuyente la puede recibir en papel o por mail (boleta digital) y conocer esta proporción brinda información de suma importancia, ya que cuanto mayor cantidad de personas reciban el comprobante via correo electrónico menores serán costos asociados a recaudar esta Tasa. Entonces, resumiendo, es necesario saber de la totalidad de contribuyentes que abonan la Tasa, que proporción la abona a su vencimiento y cuantos vencida. De la población que la abona a tiempo, es necesario identificar qué proporción abona con boleta de papel recibida por correo y cuantos la reciben vía mail a los fines de saber a qué población es necesario de convencer de recibir la factura en forma digital.

Ahora bien, de los contribuyentes que reciben la boleta en papel y abonan en tiempo y forma, es necesario empezar por identificar aquellos que cancelan la obligación por algún medio de pago electrónico, porque se supone, en principio, que estarían más familiarizados con los medios electrónicos y que estarían más predispuestos a abandonar el papel y pasar al formato digital, lo que generaría un gran ahorro para la comuna en el costo de su generación y entrega.

Lo antes dicho lo podemos reflejar a partir de los siguientes indicadores

Contribuyentes que abonan en tiempo y forma		Contribuyentes que abonan luego del vencim.
Total de contribuyentes que abonan la TSU	y luego	Total de contribuyentes que abonan la TSU

Abonan con boleta de papel		Abonan con boleta digital
Contribuyentes que abonan a tiempo la TSU	;	Contribuyentes que abonan a tiempo la TSU

Esta última es, en principio, nuestra población objetivo para luego poder obtener el siguiente

indicador: 

Contribuyentes que usan medio electrónico de pago
Abonan con boleta papel

Este es el grupo de contribuyentes donde debemos centrar nuestros primeros esfuerzos en pos de incrementar la cantidad recibos digitales enviados en detrimento de los de papel y de esa forma reducir los costos de generación y distribución, en definitiva, costos asociados a la percepción de la Tasa.

### **10.10) Análisis de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene**

En forma resumida se puede definir a la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene como la que se abona en todos los municipios por el control de la seguridad, salubridad e higiene en locales y establecimientos dedicados a las actividades comerciales o industriales. Su mecánica de liquidación es muy similar a la del Impuesto a los Ingresos Brutos provinciales, donde se determina una base imponible, que es el monto de facturación neto de impuestos, se lo multiplica por una alícuota, la cual se establece según la actividad que desarrolla el contribuyente y el monto resultante se lo contrasta con un importe mínimo a pagar: si el tributo resultante es inferior al mínimo, es este último el importe que se deberá abonar, si es superior, se abonara la cifra resultante.

Entonces conociendo la mecánica de liquidación y que existen diferentes alícuotas y para cada una de ellas un importe mínimo a pagar se pueden desarrollar diferentes indicadores.

Tomemos como ejemplo lo ocurrido para el Ejercicio Fiscal 2018:

Alicuota %	2018	
	Base Imponible	Tasa Determinada
0,30	\$ 32.561.239,80	\$ 97.683,72
0,35	\$ 121.699.893,59	\$ 425.949,63
0,42	\$ 10.434.220,81	\$ 43.823,73
0,56	\$ 108.196.507,27	\$ 605.900,44
0,60	\$ 22.146.521.472,57	\$ 132.879.128,84
0,80	\$ 37.368.444.897,62	\$ 298.947.559,18
0,90	\$ 73.915.132.727,85	\$ 665.236.194,55
1,00	\$ 9.261.336.138,13	\$ 92.613.361,38
1,20	\$ 157.954.094,84	\$ 1.895.449,14
1,30	\$ 2.060.355.898,91	\$ 26.784.626,69
1,50	\$ 573.752.154,51	\$ 8.606.282,32
2,00	\$ 4.022.647.863,95	\$ 80.452.957,28
2,50	\$ 2.777.919.412,29	\$ 69.447.985,31
3,00	\$ 465.051.560,19	\$ 13.951.546,81
4,00	\$ 52.130.473,62	\$ 2.085.218,94
4,80	\$ 4.251.712,52	\$ 204.082,20
5,00	\$ 5.916.543.038,35	\$ 295.827.151,92
6,00	\$ 178.548.713,59	\$ 11.224.418,96
Total	\$ 159.173.482.020,41	\$ 1.701.329.321,02

Con esta información se puede determinar en primera instancia el indicador de cobrabilidad

general:  $\frac{\text{Tasa percibida durante Ej Fiscal 2018}}{\text{Tasa determinada durante Ej Fiscal 2018}}$

Una vez obtenido este cociente se debe realizar una comparación interanual, tanto en el porcentaje de cobrabilidad, así como comparar la variación interanual de la base imponible con la tasa de inflación interanual, con el fin de determinar si el incremento en la recaudación por dicha tasa es real, por alguna mejora en la fiscalización o a alguna política diferencial adoptada o simplemente se debe simplemente al ajuste inflacionario de la base imponible.

Realizado lo antes dicho, se puede comenzar a desmenuzar la información y obtener un indicador de cobrabilidad por alícuota, para conocer los rubros de mayor cumplimiento y aquellos donde realizar mayores esfuerzos para lograr una mayor efectividad.

A su vez es posible establecer la participación de los montos recaudados por alícuota en el total de la recaudación de la Tasa, observándose que los que mayor participación tienen son las alícuotas del 0,90%, 0,80% y 5%.

Por otra parte, podemos tomar la información de los por ejemplo, 150 principales contribuyentes del gravamen y calcular qué proporción del total recaudado le corresponde a estos 150 contribuyentes.

Finalmente, se puede contrastar el incremento porcentual en la recaudación por esta Tasa contra el mismo incremento producido en el Impuesto al Valor Agregado a nivel nacional y el Impuesto a los Ingresos Brutos de la Provincia de Buenos Aires, ya que ambos gravan la actividad económica y sirven como medida para medir el desempeño de tal actividad. Esta comparación servirá de parámetro para medir la evolución y situación de la actividad económica en el Partido.

### **10.11) Indicadores de Tasa por Habilitación de Comercios e Industrias**

Esta Tasa es la que, en términos sencillos, debe abonarse al momento de habilitar un determinado establecimiento, ya sea comercial, industrial, oficina administrativa y toda aquella actividad gravada que requiera de permiso municipal para funcionar.

Con respecto a su forma de liquidación y cobro, existen distintos importes que deben abonarse dependiendo del rubro o actividad que desea habilitarse y también su superficie. Contar con esta información es de suma importancia ya que se pueden desarrollar múltiples indicadores, un ejemplo de un indicador simple sería tomar la cantidad de cuentas activas, ello nos permitirá conocer cuántos comercios hay en funcionamiento en el Municipio.

Por otro lado, se puede segmentar la información provista por el indicador simple antes mencionado y obtener indicadores simples de los rubros (en caso de una cuenta con múltiples rubros, se tomará como referencia la actividad principal) y permitirá conocer la distribución de las habilitaciones según los rubros, esto brinda valiosa información debido a que permite identificar la o las actividades predominantes en el partido.

A su vez, se puede hacer un análisis de, por ejemplo, los últimos tres Ejercicios Fiscales, de cómo se distribuyen los trámites de habilitación por mes, debiendo identificar la cantidad de estos mensualmente y a su vez dentro del mes clasificarlos según el rubro. ¿Cuál es la importancia de estos indicadores? Permite anticipar la cantidad de trámites que se tendrán que atender durante cada mes, lo que permite identificar en qué períodos se producirá el mayor flujo, de manera de anticipar las necesidades estacionales de personal adicional para tales tareas, de manera de evitar cuellos de botella. A su vez si a esta información mensual la categorizamos por rubro (sabiendo que de acuerdo al rubro/s a habilitar es el importe que deberá pagar el contribuyente) nos permitirá estimar el importe a recaudar para períodos futuros.

### **10.12) Indicador de Exenciones**

Cada municipio redacta y sanciona su Ordenanza Fiscal, la que regirá el Ejercicio Fiscal Tributario y dentro de su articulado se encuentra un apartado destinado a las exenciones, que “tiene lugar cuando una norma contempla que en aquellos supuestos expresamente previstos en ella, no obstante producirse el hecho imponible, no se desarrolle su efecto principal: el deber de pagar el tributo u obligación tributaria.” Entonces “el sujeto exento del pago: es aquel causante a quien la ley concede un privilegio o franquicia respecto del pago del impuesto. Una vez que termina el plazo o cambian las circunstancias por las cuales ha sido concedido este privilegio, el causante nuevamente tiene la obligación de pagar el impuesto<sup>2</sup>.

Definido el concepto, es necesario conocer cuál es el impacto en la recaudación de las exenciones tributarias concedidas, entonces para ello es necesario conocer cuánto se deja de recaudar por las exenciones otorgadas. Para ello se pueden desarrollar los siguientes indicadores simples y compuestos:

- Indicador de exenciones otorgadas: para cada Tasa, Derecho y Contribución es necesario conocer cuánto representa lo que deberían pagar los sujetos exentos si no contaran con la exención tributaria.

---

<sup>2</sup> Pérez Royo, Fernando. Derecho Financiero y Tributario Parte General. Madrid, España. Editorial Civitas, Sociedad Anónima. 2001

- Cantidad de contribuyentes exentos: para cada gravamen es necesario identificar la cantidad de cuentas/contribuyentes que son beneficiarios de una exención, ya sea total o parcial.

Cuentas exentas de la Tasa X
------------------------------

-Proporción de cuentas exentas por cada gravamen: 

Cuentas activas en la Tasa X
------------------------------

Monto de \$ dejados de percibir por exenciones otorgadas
--

- Proporción de \$ exentos por cada gravamen: 

Monto total \$ recaudado de la Tasa X
---------------------------------------

### **10.13) Sistema de recogida de datos e información en la ARM**

Tal como expuse en el marco teórico, un problema que puede plantearse tras el diseño de indicadores es el de la obtención de los datos, problema que ocurre cuando la organización no tiene implantado un sistema informativo y de control adecuado. Este es el caso de la Agencia de Recaudación Municipal.

La ARM cuenta con un sistema de liquidación de tasas y consultas que tiene una antigüedad mayor a los veinte (20) años y claras limitaciones operativas y de acceso a los datos debido a su antigüedad. A su vez, cuentan con dos sistemas adicionales de información y para la obtención de datos: sistema “Gerencial” y el RAFAM (programa provisto por la Provincia de Buenos Aires en a raíz de la implementación del programa de reforma y modernización de la administración pública provincial y de los municipios.

Los datos utilizados para la elaboración del presente trabajo, fueron obtenidos del Módulo de Tesorería del RAFAM, pero solo aquellos atinentes a los montos de recaudación. En ese sentido, el acceso a la información de este tipo y a través de este sistema, que es restringido a cierto personal, es fácil de obtener. Ahora bien, muy diferente es el caso de la información referida a las emisiones de las cuotas de la TSU y la Tasa por Conservación y Mejoramiento de la Red Vial, ya que se utiliza un programa diferente al cual solo tiene acceso el Área de Informática de la Municipalidad. ¿Y por qué se hace referencia que es de la Municipalidad? Porque la Agencia de Recaudación Municipal no cuenta con un área propia de informática que le pueda brindar la información necesaria y realizar los procesos informáticos necesarios para obtener los datos necesarios para la gestión. Entonces, en virtud de lo antes dicho, si se desea obtener información respecto a, por ejemplo, cantidad de recibos emitidos de una cuota de la TSU y cuantos recibos fueron cobrados, dicha consulta deberá ser realizada a la Dirección de Informática y Telecomunicaciones, la cual será asignada a un empleado específico, el cual podrá atenderla una vez que finalice con las consultas realizadas por otras áreas del Municipio.

¿Con todo lo antes mencionado que se está tratando de decir? La Agencia de Recaudación Municipal no cuenta con un sistema informático o programa que brinde la información completa y necesaria para la obtención de la información sobre la recaudación y poder elaborar los indicadores descriptos a lo largo del presente ensayo. A su vez, además de no contar con un sistema propio, la obtención de cierta información depende de una Dirección perteneciente a otra secretaría a la cual pertenece la agencia, la cual comparte sus recursos y tiempo con todas las otras dependencias municipales que requieren de información que deba ser provista por el área de informática. En resumen se puede decir que las necesidades y

urgencia de la información requerida por la ARM depende de la disponibilidad de tiempo de un área ajena a la Agencia y a la Secretaría a la cual pertenece.

#### **10.14) Benchmarking**

Es importante para toda actuación, tener un reflejo donde compararse, donde medir que tal lo está haciendo el de al lado, para ver que tan bien o tan mal vamos nosotros. El benchmarking, suele utilizarse mucho en el ámbito privado, para compararse con la competencia o con empresas del ramo donde se participa, en cambio en el ámbito público, el benchmarking no se da con tanta facilidad.

Para el presente caso, es necesario compararse con otras Agencias de Recaudación de los Municipios de la Provincia de Buenos Aires que tengan un tamaño similar al de General Pueyrredon, en términos de cantidad de habitantes y tamaño del presupuesto. Además se tendrá que buscar aquellos que tengan una distribución de los ingresos por tasas similares al que se encuentra bajo estudio, ya que de nada sirve compararse con un Municipio del centro de la Provincia, cuya principal actividad sea la agrícola ganadera, y donde el principal ingreso por tributos municipales sea la Tasa por Conservación y Mejoramiento de la Red Vial. Entonces se debe buscar aquellos Municipios donde, además de cumplir con las especificaciones previas, tengan una distribución de ingresos similar a la Agencia bajo análisis, es decir que sus principales ingresos deriven de la Tasa por Servicios Urbanos (en otras Comunas se suele llamar Tasa por Servicios Generales o Tasa por Alumbrado, Limpieza y Conservación de la Vía Pública) y de la Tasa por Inspección de Seguridad e Higiene y luego le sigan el resto de las Tasas. Finalmente, también sabemos que no existen otros municipios costeros que tengan el tamaño y la actividad como el de General Pueyrredon y por eso que probablemente las comparaciones no se realicen contra estos y aquí surge un problema: la estacionalidad de la actividad comercial en Mar del Plata y el impacto que tiene estos en la distribución de la recaudación mensual por la TISH. Para resolver este inconveniente se puede normalizar o promediar la recaudación mensual de este gravamen a los fines de obtener cifras y distribuciones comparables.

### 11) CONCLUSIÓN

Hoy en día, observamos que en la administración pública existe una necesidad creciente de disponer de unos instrumentos adecuados de gestión que permitan satisfacer la demanda de los ciudadanos, las necesidades de los funcionarios públicos y cumplir con la legislación vigente. A su vez, a lo largo del trabajo, se ha visto la innegable utilidad de los indicadores de gestión y la información que ellos brindan, si estos son bien diseñados, elaborados meticulosamente y sobre todo y más importante, bien interpretados. Para lograr una adecuada interpretación, es necesario contar con un adecuado diseño y este diseño dependerá de las necesidades del destinatario de los mismos y sobre todo con la información con que se cuenta para su elaboración, ya que de nada servirá diseñar una batería de cocientes, relaciones y demás, si no se cuenta con la información necesaria para poder alimentar esos cocientes y relaciones.

Actualmente, en la Agencia de Recaudación Municipal, no se cuenta con un área que se especialice en la elaboración e interpretación de estos indicadores, en el análisis de la información que los sistemas de gestión brindan. Junto a ello, tampoco cuenta con un área que se ocupe de generar y procesar la información, que dependa directamente de la Agencia, sino que debe compartir este recurso, por cierto escaso, con el resto de las dependencias municipales, lo que le quita reacción, le alarga el tiempo de respuesta y le resta oportunidad a la información que pueden proveer.

Es por eso, que no solo es importante el indicador de gestión en sí, es importante el conjunto, y por eso es indispensable que para que funcione tal esquema planteado a lo largo del presente trabajo, se cuente con la información necesaria en forma oportuna, exista una batería de indicadores planteados de ante mano en base a las necesidades y por último que la información brindada por estos indicadores sea entregada a tiempo y de una forma comprensible y sencilla para la interpretación de aquellos funcionarios que deben tomar decisiones estratégicas, para que las puedan tomar con la mayor certidumbre posible, aunque muy bien se sabe que siempre existe un porción importante de incertidumbre en dichos momentos, pero lo que se debe buscar es que la información provista sirva para disminuirla a la menor expresión posible. Esa considero que es una de las funciones más importantes de un indicador de gestión: debe brindar claridad sobre lo ocurrido, para proveer de luz al camino que se debe recorrer.

## 12) BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Ley Orgánica de las Municipalidades, Decreto-Ley 6.769/58 con las modificaciones introducidas por los Decretos-Leyes: 7.443/68, 8.613/76, 8.752/77, 8.851/77, 9.094/78, 9.117/78, 9.289/79, 9.443/79, 9.448/79, 9.926/83, 9.950/83 y 10.100/83 y las Leyes: 5.887, 5.988, 6.266, 6.896, 10.140, 10.164, 10.251, 10.260, 10.377, 10.706, 10.716, 10.766, 10.857, 10.936, 11.024, 11.092, 11.134, 11.239, 11.240, 11.300, 11.582, 11.664, 11.690, 11.741, 11.757, 11.838, 11.866, 12.076, 12.120, 12.288 y 12.396.
- ✓ Ordenanza Fiscal del Ejercicio Fiscal 2019, Ordenanza N°
- ✓ Ordenanza Impositiva del Ejercicio Fiscal 2019, Ordenanza N°
- ✓ Indicadores de Gestión Presupuestaria: Un Resumen de la Teoría Aplicada a la Gestión Pública, Dirección de Evaluación y Normas Presupuestarias, de la Dirección Provincial de Presupuesto, dependiente de la Subsecretaría de Hacienda del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, 2014.
- ✓ Indicadores de Gestión en el Ámbito del Sector Público, E-Publicaciones de la IGAE (Intervención General de la Administración del Estado), Ministerio de Economía y Hacienda, España 2007.
- ✓ Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Juan Cristobal Bonnefoy y Marianela Armijo, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES, Santiago de Chile, noviembre de 2005.
- ✓ Los Indicadores de Gestión en el Sector Público, Revista de Economía y Estadística, Cuarta Época, volumen 43, N° 2 (2005) paginas 109-129.
- ✓ Indicadores de Gestión Pública, Foro Permanente de Direcciones de Presupuesto y Finanzas de la República Argentina, 30 de junio de 2005.