



# **ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE**

**Gobierno Autónomo Municipal de La Paz**

**Secretaría Municipal de Finanzas  
Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero**

Septiembre 2023

# Estrategia de Financiamiento Sostenible Gobierno Autónomo Municipal de La Paz 2023

Elaborada en la gestión de:

Hernán Iván Arias Durán  
Alcalde Municipal de La Paz

José Carlos Campero Núñez del Prado  
Secretario Ejecutivo Municipal

## COORDINACIÓN Y SUPERVISIÓN GENERAL

José Antonio Rivera Villegas  
Secretario Municipal de Finanzas

## COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE DATOS

Boris Gonzales Daviglius  
Director de Financiamiento y Análisis Financiero

## EQUIPO TÉCNICO

Melissa Martínez Durán  
Jefe de Unidad de Análisis Económico y Financiero

Henry Rolando Mendoza Cuevas  
Jefe de Unidad de Crédito Público y Seguimiento al Financiamiento

Diego Antonio Veliz Hinojosa  
Asesor legal - SMFIN

Carlos Aramayo Chávez  
Asesor técnico - SMFIN

## DIAGRAMACIÓN Y DISEÑO

Jessica Ivonne Velasquez Cortez  
Analista Financiero Económico

Richard Quispe Surco  
Profesional administrativo

## SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Richard Quispe Surco  
Profesional administrativo

La Paz – Bolivia, septiembre 2023

## Contenido

1.	INTRODUCCIÓN .....	3
2.	ANTECEDENTES .....	4
2.1.	Contexto macroeconómico .....	4
2.2.	Análisis del flujo financiero del GAMLP (2017-2022) .....	10
2.3.	Estructura y evolución de los ingresos y gastos del GAMLP .....	11
2.4.	Análisis de la cartera de deuda pública del GAMLP .....	18
2.5.	Tendencias actuales sobre concesiones y alianzas público privadas .....	21
3.	FUENTES DE FINANCIAMIENTO ESTRATEGICAS .....	23
3.1.	Ingresos Propios .....	23
3.1.1	Lineamiento estratégico para los Ingresos Propios .....	24
3.1.2	Acciones estratégicas para los Ingresos Propios .....	24
3.1.3	Resultado esperado para los Ingresos Propios .....	26
3.2.	Deuda Pública .....	26
3.2.1	Lineamiento estratégico para la Deuda Pública .....	27
3.2.2	Acciones estratégicas para la Deuda Pública .....	27
3.2.3	Resultado esperado para la Deuda Pública .....	29
3.3.	Concesiones y Alianzas Público Privadas .....	29
3.3.1	Lineamiento estratégico para las Concesiones y Alianzas Público Privadas .....	30
3.3.2	Acciones estratégicas para las Concesiones y Alianzas Público Privadas .....	30
3.3.3	Resultado esperado para las Concesiones y Alianzas Público Privadas .....	31
4.	FACTORES DE GESTIÓN QUE INFLUYEN EN LA EJECUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO .....	32
4.1.	Alineación de la Estrategia de Financiamiento Sostenible a los Planes Municipales de Desarrollo .....	32
4.2.	Contar con estudios técnicos de proyectos (Preinversiones) .....	32
4.3.	Asignación de recursos a actividades y proyectos .....	33
4.4.	Tiempo de ejecución de los proyectos financiados .....	33
5.	ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE .....	33

## Gráficos

Gráfico 1: MUNDO. CRECIMIENTO ECONOMICO. 2017 – 2023 (P).....	5
Gráfico 2: PAÍSES DE AMÉRICA DEL SUR. CRECIMIENTO ECONÓMICO. 2020 – 2025 (p).....	6
Gráfico 3: BOLIVIA. PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO. 2015 – 2022.....	7
Gráfico 4: BOLIVIA. INFLACIÓN, 2018 – mayo 2023.....	8
Gráfico 5: BOLIVIA. SUPERÁVIT (DÉFICIT) DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO. 2001 – 2022 (p).....	9
Gráfico 6: CUENTAS FISCALES DEL GAMLP, 2017-2022.....	10
Gráfico 7: GAMLP. INGRESOS TOTALES. 2017 – 2022.....	12
Gráfico 8: GAMLP. COMPOSICIÓN DE RECURSOS ESPECIFICOS. 2017 – 2022.....	13
Gráfico 9: GAMLP. TRANSFERENCIAS CORRIENTES. 2017 – 2022.....	14
Gráfico 10: GAMLP. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO. 2017 – 2022.....	15
Gráfico 11: GAMLP. LIMITE DEL GASTO DE FUNCIONAMIENTO, 2017 –2022.....	16
Gráfico 12: GAMLP. SALDO DE LA DEUDA PÚBLICA, 2017 – 2022.....	19
Gráfico 13: GAMLP. SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA, 2017 –2022.....	20
Gráfico 14: GAMLP. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	21
Gráfico 15: ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE.....	34

## Cuadros

Cuadro 1: GAMLP: INVERSIÓN EN PRINCIPALES PROGRAMAS EJECUTADOS, 2022 .17
--

## 1. INTRODUCCIÓN

La Estrategia de Financiamiento Sostenible es un documento fundamental para orientar las acciones de financiamiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) de forma sostenible, define las principales fuentes de financiamiento, los lineamientos y acciones estratégicas, así como los resultados esperados en todos los aspectos relacionados al apalancamiento financiero, mismos que se constituirán en el marco fiscal de mediano plazo, con sus respectivos límites de endeudamiento sostenible.

Esta estrategia constituye el marco de referencia sobre la cual se desarrolla normativa y/o acciones específicas de financiamiento. En el caso de crédito público, a partir de este documento, se establecerá la Política Crediticia y también la Estrategia de Endeudamiento de Mediano Plazo.

Se describe brevemente el contexto macroeconómico internacional y nacional, se presenta un análisis de las finanzas, la estructura y evolución de los ingresos y gastos del GAMLP, se examina la cartera de deuda pública, se exponen las tendencias actuales sobre concesiones y alianzas público privadas. A partir de estos elementos se define la estrategia de financiamiento en términos de fuentes de financiamiento, lineamientos y acciones estratégicas, así como resultados esperados.

De este modo el documento pasa a constituirse en una guía para las operaciones de financiamiento del GAMLP en el mediano plazo.

## 2. ANTECEDENTES.

### 2.1. Contexto macroeconómico

Desde que se confirmó el primer caso de COVID-19 en Sudamérica en febrero de 2020, se ha impedido la propagación de una enfermedad declarada en el primer mes del mismo año por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como “pandémica”, por ello los diferentes países tomaron varias medidas de contención ante la transmisión inminente, fundamentalmente con las cuarentenas.

La medida sanitaria mediante vacunación frente a las nuevas escaladas del COVID-19, ha sido primordial para la recuperación paulatina de la economía a nivel global. Se percibe de acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial (BM), que la respuesta fiscal para minimizar los efectos negativos de la pandemia, presenta cierta preponderancia en las economías de ingreso alto, con un promedio por encima del 20% del PIB, a diferencia de países con ingreso bajo que en promedio no alcanza ni el 10% del PIB.

Acorde al análisis efectuado por el Banco Mundial en relación al endeudamiento para solventar los gastos en varios sectores de la economía, es preciso conocer el estado general del sector financiero y acompañar una buena gestión financiera con medidas regulatorias y el establecimiento de indicadores de incobrabilidad de créditos debido al esquema de políticas de apoyo que se otorgó a los deudores en el escenario crediticio del periodo de pandemia.

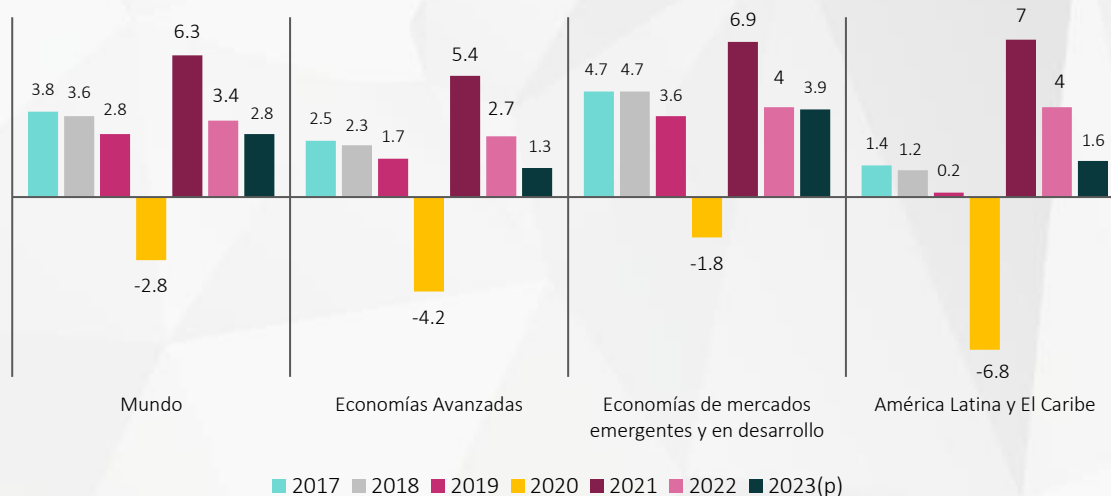
Por su parte, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI) la economía mundial se encuentra en un momento de incertidumbre, conforme evidencian los efectos de los sucesos que golpearon al mundo, concretamente la pandemia del COVID-19 y la invasión Rusa en Ucrania; las quiebras de Bancos en Estados Unidos han generado mucha vulnerabilidad en los depositantes, aspecto que puede incidir en la estabilidad financiera mundial, en el mercado financiero<sup>1</sup>.

Las previsiones de crecimiento a nivel mundial se han visto disminuidas en relación al informe presentado por el FMI en enero de 2023; en términos históricos el pronóstico promedio de crecimiento durante las dos décadas anteriores a la pandemia se situaron entre el 3,9% y el 3,7% anual, denotando que el crecimiento actual es débil e incluso el pronosticado para 2024. El crecimiento del mundo alcanzó a 3,4% en 2022, con la perspectiva de crecimiento de 2,8% para este 2023 y de 3% para el 2024 que representa un descenso en las proyecciones de abril del FMI de 0,6% y 0,4%, respectivamente en relación al 2022.

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional – Perspectivas de la Economía Mundial, abril 2023

**Gráfico 1: MUNDO. CRECIMIENTO ECONÓMICO. 2017 – 2023 (P)**  
(En porcentaje)



FUENTE: Fondo Monetario Internacional – Perspectivas de la Economía Mundial – Abril 2023

ELABORACIÓN: Secretaría Municipal de Finanzas

Nota: (p) Preliminar

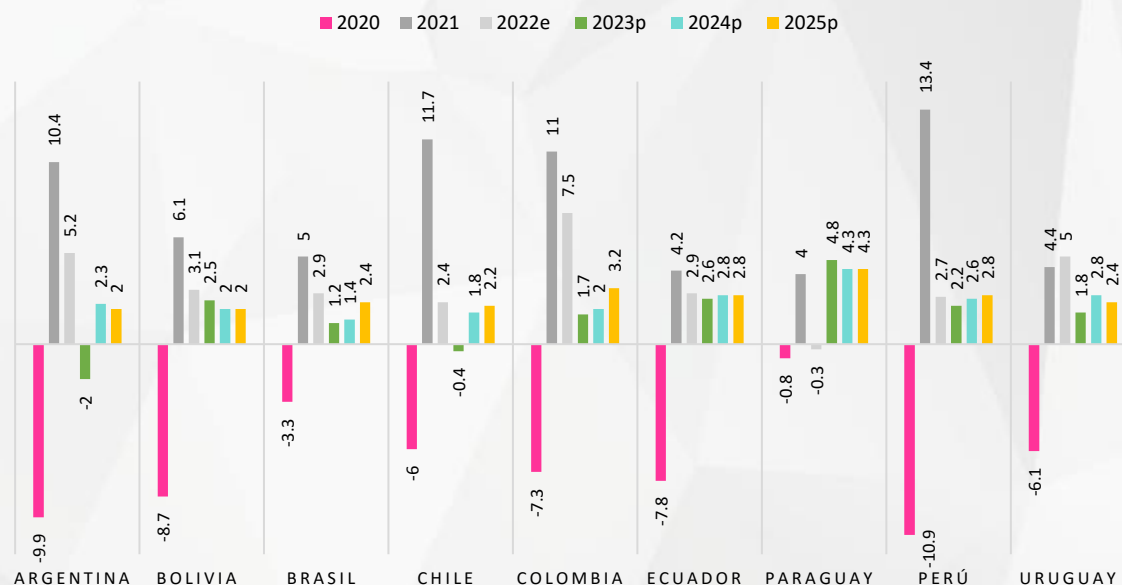
La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) menciona que el 2023 se verá marcado por un bajo crecimiento en la actividad económica y comercio mundial, bajo un contexto de restricciones internas en cuanto a la política fiscal y monetaria se prevé una desaceleración creciente en América Latina y El Caribe, alcanzando una tasa del 1,2% para el 2023. A nivel regional América del Sur al verse afectada por la baja de los productos básicos y la alta inflación solo crecerá (respecto a 2022) en 0,6% en 2023; Centroamérica y México lo hará en un 2% y el Caribe crecerá un 3,5%; el pronóstico es incierto respecto a los efectos en la región que puede registrar la prolongación de la invasión Rusa a Ucrania<sup>2</sup>.

De acuerdo al Banco Mundial para 2023 el crecimiento para América Latina y el Caribe se desacelerará llegando al 1,5%, respecto a 2022 que fue de 3,7%. Además, la expectativa para 2024 sería de 2%. Esta disminución para los años 2023 y 2024, radican en las restricciones en las políticas monetarias, además de los efectos provocados por el cambio climático en el planeta<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Para ver mayores detalles vea: <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-12-2023-un-contexto-crecientes-incertidumbres>

<sup>3</sup> Banco Mundial – Perspectivas económicas mundiales, junio 2023

## Gráfico 2: PAÍSES DE AMÉRICA DEL SUR. CRECIMIENTO ECONÓMICO. 2020 - 2025 (p) (En porcentaje)



Fuente: Banco Mundial  
Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas  
(e) Estimado, (p) Proyectado

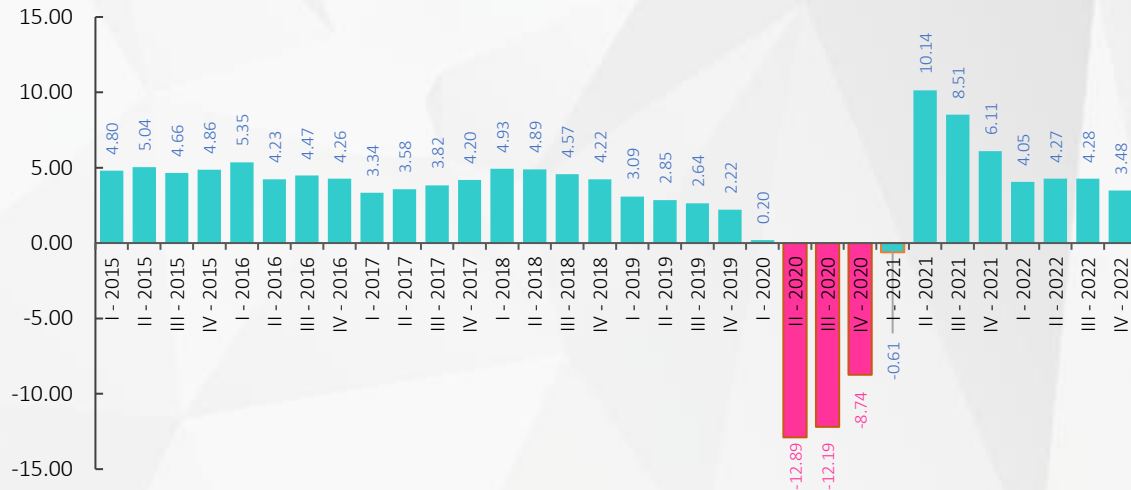
Los posibles riesgos para un descenso en las perspectivas de crecimiento de la región se centran en el contexto mundial asociado a los problemas en la banca de países desarrollados, además de la inflación regional que a pesar de mostrar una tendencia a la baja permanece en niveles elevados en comparación a los vigentes antes de la pandemia. Al mismo tiempo, permanece vigente la incertidumbre por los efectos ocasionados por la invasión Rusa a Ucrania que se ha prolongado incidiendo en el incremento del fraccionamiento geoeconómico, los precios de materias primas y el comercio mundial<sup>4</sup>.

Para el caso de Bolivia, el Banco Mundial en junio de 2023 proyectó un crecimiento anual de 2,5%; por su parte el Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP) proyectó un crecimiento de 4,86%<sup>5</sup> el cual sería impulsado por la inversión pública que dinamizaría la demanda interna.

<sup>4</sup> Para ver más detalles vea: <https://www.cepal.org/es/comunicados/economias-america-latina-caribe-creceran-12-2023-un-contexto-crecientes-incertidumbres>

<sup>5</sup> Para ver más detalles vea: <https://www.economiayfinanzas.gob.bo/node/8862>

**Gráfico 3: BOLIVIA. PRODUCTO INTERNO BRUTO A PRECIOS DE MERCADO. 2015 - 2022 (En porcentaje)**



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

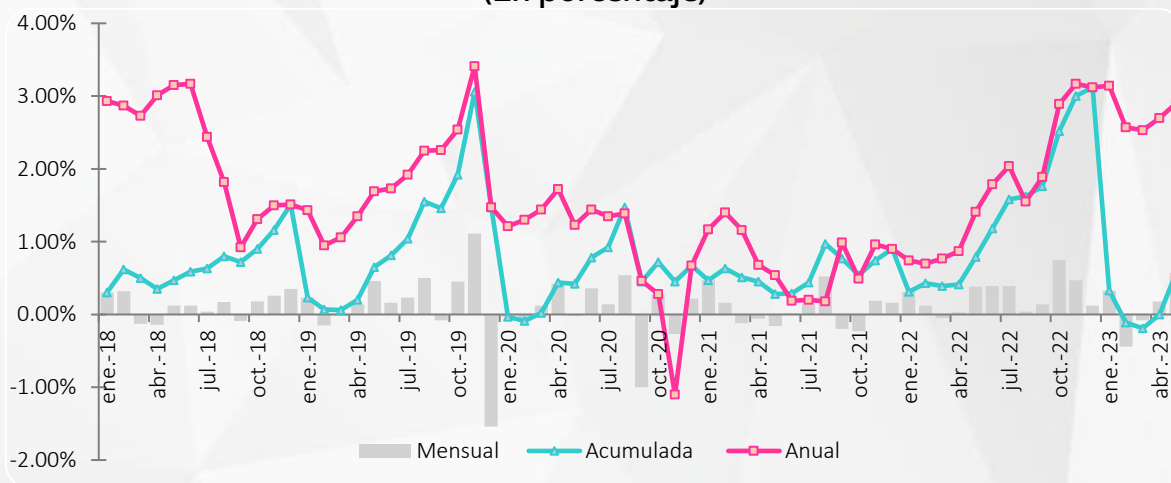
Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas

Respecto al producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre del 2020, antes de la aplicación de las medidas de cuarentena para evitar el crecimiento de las tasas de contagio por la COVID-19, la economía boliviana reflejó una tasa de crecimiento de 0,2%. Sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2020 es que la economía presenta el mayor impacto por los efectos del coronavirus, ya que el país presentó tasas de crecimiento negativas, terminando con un crecimiento anual de -8,74%.

Para la gestión 2021 se tuvo un comportamiento oscilante, registrando una tasa de crecimiento anual de 6,11% (equivalente a Bs47.697,7 millones, en términos reales) estando por debajo del promedio de la región (7,8%). De acuerdo a la Fundación Jubileo: *"Bolivia se ubica entre los países que tuvieron una recuperación parcial de su caída previa, junto con Argentina, Uruguay y Ecuador (...)"*.

En lo referente a la inflación, en la gestión 2020 Bolivia alcanzó una inflación acumulada de 0,67%, una de las más bajas de los últimos 10 años como consecuencia del menor consumo producto de la pandemia de la COVID-19. Para 2021, la inflación mostró un ligero incremento, registrando un valor de 0,90%, en tanto que la gestión 2022 cerró con un nivel de 3,12%.

**Gráfico 4: BOLIVIA. INFLACIÓN, 2018 – mayo 2023**  
(En porcentaje)



Fuente: Banco Central de Bolivia – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas  
(p) Preliminar.

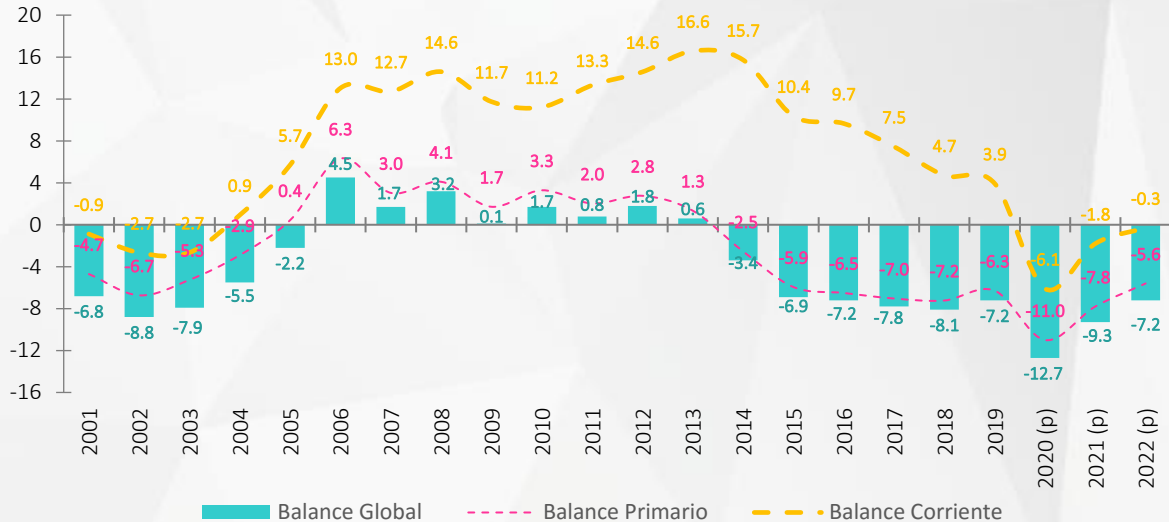
A mayo de 2023, la inflación registró un incremento de 0,57% respecto al mes anterior, una variación acumulada positiva de 0,57% (hasta mayo) y a doce meses fue positiva de 2,90%. Esta variación positiva de 0,57%, de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas, se debe principalmente a la variación mensual positiva de los precios de: Alimentos y bebidas no alcohólicas (1,67%); vivienda y servicios básicos (0,47%); prendas de vestir y calzados (0,44%); bienes y servicios diversos (0,43%); muebles, bienes y servicios domésticos (0,43%); bebidas alcohólicas y tabaco (0,29%).

En cuanto a la política fiscal, a partir del año 2014 hasta la gestión 2021, se registró un balance deficitario global como consecuencia de la fuerte caída en ingresos que superó a la disminución de egresos, obteniendo a finales de la gestión 2022 un déficit fiscal de 7,2% del Producto Interno Bruto siendo uno de los más alto alcanzados en los últimos veinte años. El balance primario (que no considera el pago de intereses de la deuda) presentó a finales de la gestión 2022 un resultado deficitario de 5,6% del PIB; de igual forma, el balance corriente presentó un déficit de -0,3% del PIB, siendo la tercera gestión con déficit tras 16 años de superávit.

Respecto a los ingresos en la gestión 2022, estos alcanzaron a Bs117.728,0 millones, presentando un crecimiento del 18,0% en comparación a la gestión anterior (Bs99.729,0 millones); los ingresos tributarios presentan una mayor concentración (42,0%), seguido por los hidrocarburíferos y otros ingresos corrientes, con una participación de 35,1% y 10,6%; respectivamente.

Por su parte, los gastos totales ascendieron a Bs139.302 millones, al cierre de la gestión 2022, presentando un incremento anual de 10,8%; los gastos corrientes incrementaron en 13,0% sin embargo, los gastos de capital no presentan una variación anual significativa (Bs20.956 millones a Bs20.957 millones).

**Gráfico 5: BOLIVIA. SUPERÁVIT (DÉFICIT) DEL SECTOR PÚBLICO NO FINANCIERO. 2001 – 2022 (p)**  
(En Porcentaje del PIB)



Fuente: Banco Central de Bolivia – Ministerio de Economía y Finanzas Públicas  
(p) Preliminar.

En relación al tipo de cambio, desde marzo del 2023, Bolivia registra una demanda inusual de dólares. El Gobierno dijo, inicialmente, que este requerimiento era impulsado por rumores de redes sociales y opiniones de analistas que cuestionan la política económica del presidente Luis Arce. La situación recrudeció cuando comenzaron a registrarse largas filas en bancos en demanda de esa divisa. Para frenar esta situación, el Banco Central de Bolivia (BCB) decidió vender la moneda de forma directa. Esto no calmó la desesperación de la gente que por varios días siguió formando filas. Esto hizo que el dólar, según un sondeo realizado por medios de comunicación en el mercado informal (librecambistas), sobrepase la cotización fijada desde 2011, de Bs 6,86 para la compra y 6,96 para la venta, y llegue hasta Bs 7,80 para la venta.

La situación se apaciguó un poco con la aprobación de la Ley del Oro, que busca monetizar el oro de las Reservas Internacionales Netas (RIN), que se encuentran en un nivel muy bajo. Hasta febrero, según el último reporte del BCB, las reservas llegaban a \$us 3.538 millones, pero solo \$us 327 millones están en divisas.

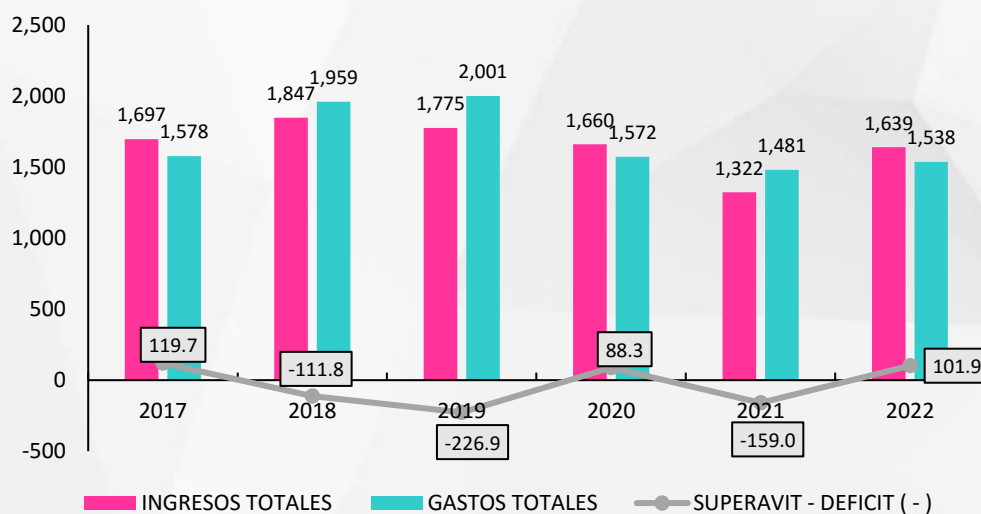
Tras la aprobación de esta norma la cotización en el mercado informal dejó de subir y tiende a mantenerse, entre Bs 7,40 y 7,50 para la venta.

## 2.2. Análisis del flujo financiero del GAMLP (2017-2022)

En el periodo 2017-2022 la evolución de las cuentas fiscales del GAMLP ha mostrado periodos de superávit y déficits, siendo este último el que tuvo mayor relevancia. A nivel nacional el contexto de desaceleración económica y menor ingreso que se generó con la caída de precios de las materias primas se ha reflejado en la disminución de las transferencias a partir del año 2014. En 2020 y 2021 los ingresos fueron afectados por la pandemia de la COVID-19 y las medidas de contención realizadas implicaron una notable caída en la actividad económica, efectos que se magnificaron por la demanda de mayores gastos que asumió el municipio para atender esta contingencia sanitaria.

A nivel local los conflictos políticos y sociales en el marco de las elecciones generales del país en 2019, provocaron una contracción significativa de los ingresos. A nivel interno, el cobro anticipado de impuestos aprobado mediante Ley Municipal Autónoma N° 431 de fecha 15 de octubre de 2020, creó un déficit en los ingresos 2021 de más de 260 millones de bolivianos incorporando un sacrificio fiscal por un monto aproximado de Bs70 millones.

**Gráfico 6: CUENTAS FISCALES DEL GAMLP, 2017-2022**  
(En millones de Bolivianos)



Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas - Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero.

Con relación al gasto, este mostró una tendencia creciente hasta 2019 y a partir de 2020, producto de la aparición de la COVID-19, se redujo considerablemente siendo un reflejo de las medidas de contención de la pandemia. Los problemas de liquidez ocasionados por esta enfermedad y por las políticas tributarias implementadas por la anterior gestión, redujeron los ingresos percibidos en el 2021, lo que ocasionó que se asumieran medidas de austeridad orientadas

principalmente a reducir los gastos de funcionamiento, particularmente los destinados a servicios personales.

Para 2022 ya se pudo observar la recuperación de las finanzas del GAMLP, cuyos niveles, particularmente de las recaudaciones por impuestos, retomaron su tendencia positiva llegando a cumplir con diferentes obligaciones, particularmente con proveedores de bienes y servicios.

### 2.3. Estructura y evolución de los ingresos y gastos del GAMLP

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP), a diferencia de una empresa privada, no solo percibe ingresos por concepto de ventas, sino también por ingresos tributarios, regalías, tasas, derechos y otros e intereses, mismos que componen los ingresos propios corrientes. Asimismo, percibe ingresos por: donaciones corrientes, transferencias corrientes, recursos propios de capital, donaciones de capital, transferencias de capital y otros ingresos. Para fines de análisis y en función al grado de representación respecto a los ingresos totales, los recursos percibidos por el GAMLP se dividirán en:

- Ingresos específicos, conformados por aquellos ingresos generados a través de la venta de bienes y servicios, cobro de impuestos municipales, regalías, tasas, derechos, multas y otros que resultan de la actividad propia del municipio.
- Transferencias corrientes, que son recursos del Tesoro General de la Nación que se originan a través de recaudaciones tributarias a nivel nacional y que son transferidos a las entidades territoriales autónomas de manera automática a través del régimen de coparticipación de impuestos nacionales, de acuerdo a normas legales vigentes y factores de distribución.
- Ingresos de capital, conformado por los recursos propios, transferencias y donaciones de capital que se destinarán a financiar gastos de capital.
- Otros ingresos, compuestos por recursos por donaciones corrientes y obtención de préstamos del exterior e interior principalmente.

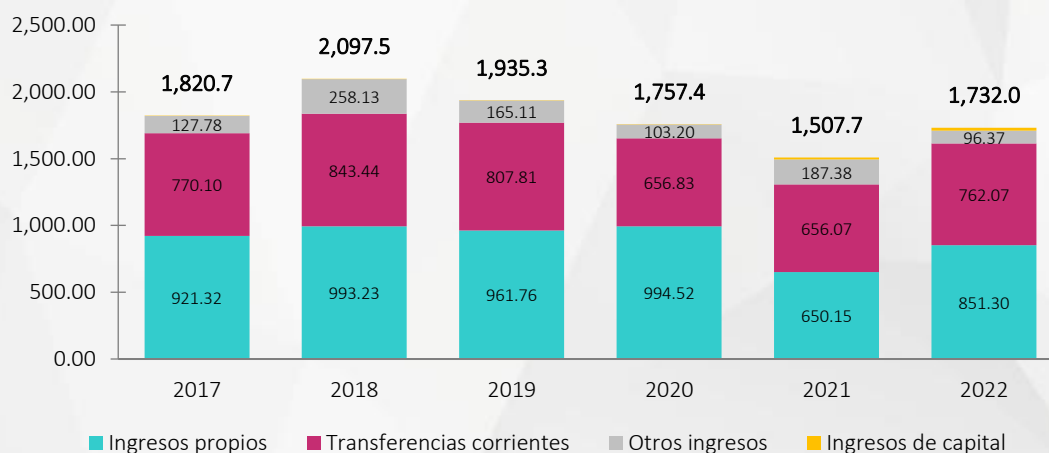
Se debe mencionar que en promedio, de las últimas cinco gestiones (2018-2022) el 90,56% de los ingresos del GAMLP se encontraban compuestos por los ingresos específicos (49,18%) y por las transferencias corrientes (41,37%).

En las últimas gestiones los ingresos del GAMLP disminuyeron por diferentes factores, principalmente debido al contexto de desaceleración económica. Adicionalmente, se registraron factores exógenos que también tuvieron un impacto negativo en los ingresos municipales; entre ellos, se destacan los efectos de los conflictos políticos y sociales en octubre-noviembre de 2019 en el marco de las elecciones generales del país.

Por su parte, en las gestiones 2020 y 2021 los ingresos fueron afectados por la pandemia de la COVID-19 y las medidas de contención que implicaron una notable caída en la actividad económica cuyos efectos se magnificaron por la demanda de mayores gastos que el municipio tuvo que realizar para atender la contingencia sanitaria. A nivel interno, debido principalmente a las limitaciones en el desarrollo de servicios ofrecidos por el GAMLP, los ingresos propios han disminuido en la gestión 2021.

En efecto, en 2019 se registró una caída de 7,74% en los ingresos (Bs162,28 millones), en 2020 el descenso fue de 9,19% (Bs177,90 millones) y en 2021 la contracción fue más significativa y alcanzó a 14,21% (Bs249,69 millones). Sin embargo, a finales de la gestión 2022, se evidencia una tasa de crecimiento de 14,88% (Bs224,29 millones), siendo la segunda tasa más alta alcanzada en los últimos 10 años, tras el alcanzado en la gestión 2018 (15,20%).

**Gráfico 7: GAMLP. INGRESOS TOTALES. 2017 - 2022**  
(En millones de bolivianos)



Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas - Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero.

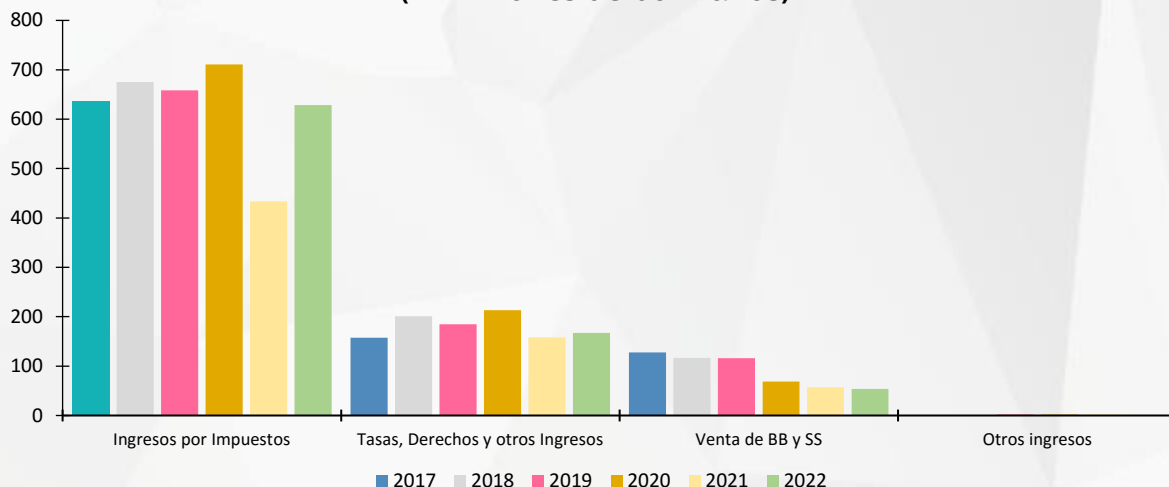
### Ingresos propios

En 2019, los ingresos propios alcanzaron a Bs961,76 millones, presentando una reducción de Bs31,46 millones respecto a lo recaudado en la gestión anterior. Sin embargo, en la gestión 2020, a pesar de la ralentización de la economía no solo nacional sino a nivel internacional como efecto de la aparición de la COVID-19 y las medidas de contención, estos ingresos se incrementaron en Bs32,76 millones, alcanzando un monto total de Bs994,52 millones; este resultado se debió principalmente al cobro anticipado de impuestos no obstante se comprometieron las recaudaciones de la gestión siguiente.

En efecto, en la gestión 2021 se presentó una reducción de Bs344,37 millones respecto a lo recaudado en la gestión anterior. Al cierre de la gestión 2022, estos ingresos alcanzaron a Bs851,30 millones, siendo mayor en 30,94% (equivalente a

Bs201,15 millones) en comparación a diciembre de 2021. Este resultado es producto de los incentivos tributarios asumidos por el GAMLP sumado al retorno de actividades de la población.

**Gráfico 8: GAMLP. COMPOSICIÓN DE RECURSOS ESPECÍFICOS. 2017 – 2022**  
(En millones de bolivianos)



Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas - Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero.

A pesar de la emergencia sanitaria, las recaudaciones por impuestos en 2020 alcanzaron a Bs710,67 millones, mayor en 7,96% en relación a 2019; debido principalmente a una serie de medidas tributarias asumidas por el GAMLP, siendo la más relevante la habilitación de forma excepcional de un descuento de impuestos municipales a la propiedad correspondientes a la gestión 2020.

Esta medida, como se había mencionado, implicó un mayor sacrificio fiscal, además de comprometer los ingresos por impuestos a ser recaudados en la gestión 2021. Siendo que a finales de la gestión señalada los ingresos por impuestos descendieron de manera significativa, alcanzado a Bs433,33 millones; cabe señalar que a finales de la gestión 2022, los ingresos por recaudaciones alcanzaron a Bs628,74 millones, mayor en 45,10% en comparación a la gestión pasada.

En lo referente a las patentes municipales, las cuales se encuentran inmersas en el grupo *tasas, derechos y otros ingresos*, los ingresos percibidos por este concepto ascendieron a Bs32,19 millones en la gestión 2020, y se incrementaron en Bs7,26 millones en la siguiente gestión; a mayo de 2022 estos ingresos ascendieron a Bs10,44 millones.

Por su parte, el GAMLP percibe ingresos por el cobro de tasas municipales por servicios prestados por unidades organizacionales dependientes del mismo (como ser la Dirección de Administración Territorial y Catastral), así como de servicios públicos (tasa de alumbrado urbano y tasa de aseo); que alcanzaron Bs81,89 millones en la gestión 2020, y se incrementaron en Bs11,59 millones en

la gestión 2021; a diciembre de 2022 estos ingresos ascendieron a Bs33,84 millones.

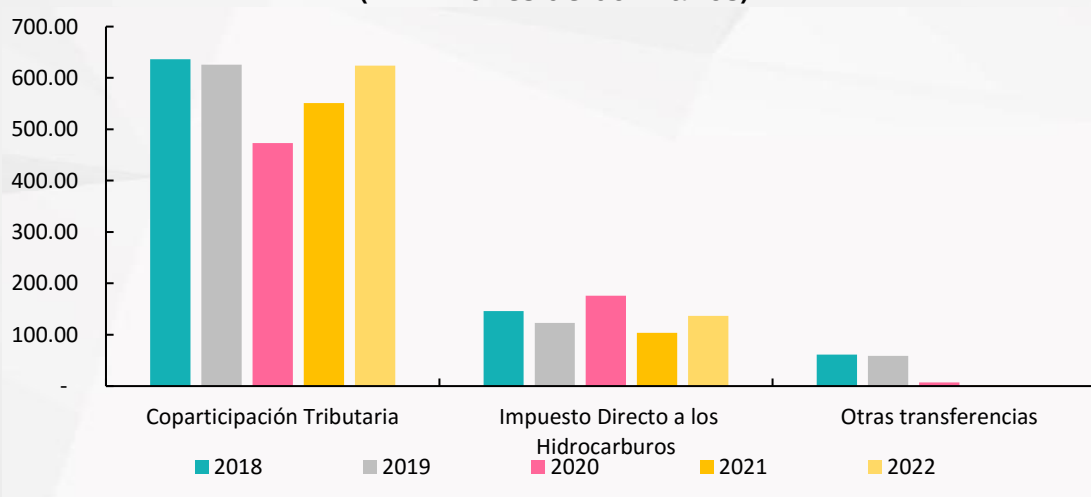
Respeto a los bienes y servicios del GAMLP ofrecidos al público, a finales de la gestión 2020 estas actividades volvieron gradualmente a la normalidad (reapertura de parques municipales, Bioparque Municipal Vesty Pakos, espacios culturales municipales), tras el cierre temporal dispuesto mediante Ley Municipal Autónoma N°407 de fecha 19 de marzo de 2020. No obstante, el cumplimiento a las medidas de bioseguridad (disminución de aforo en los teatros, parques municipales e incluso en el transporte municipal), determinó que los ingresos percibidos por estos conceptos disminuyeron en la gestión 2021 en comparación a gestiones anteriores, alcanzando un total de Bs56,79 millones.

En la gestión 2022, a pesar de la generación de nuevos ingresos por otros bienes y servicios ofrecidos por el GAMLP (como el Parqueo Municipal Plaza Tejada Sorzano y la venta al público de material bibliográfico en la Librería Municipal "Franz Tamayo", así como por los ingresos provenientes de la "Regularización de Edificaciones y Adecuación Normativa Territorial" aprobado mediante Ley Municipal Autónoma GAMLP N°467 de fecha 26 de noviembre de 2021), los ingresos por venta de bienes y servicios alcanzaron a Bs52,86 millones.

### Transferencias corrientes

El GAMLP percibe ingresos por las transferencias del Tesoro General de la Nación (TGN) —siendo estos: i) coparticipación tributaria, ii) impuesto directo a los hidrocarburos (IDH) y, otras transferencias provenientes del TGN—, los cuales son sensibles a factores exógenos al GAMLP, como el nivel de recaudación de impuestos nacionales, crecimiento de la economía, precios internacionales del petróleo, entre otros.

**Gráfico 9: GAMLP. TRANSFERENCIAS CORRIENTES. 2017 - 2022**  
(En millones de bolivianos)



Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas - Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero.

Los ingresos por Coparticipación Tributaria disminuyeron en Bs152,69 millones en 2020, debido principalmente a las medidas tributarias adoptadas por el Gobierno Central ante la emergencia sanitaria y a la ralentización y paralización de las actividades económicas; si bien en la gestión 2021 y 2022 se presentaron incrementos de 16,46% y 13,26%, alcanzando un total de Bs551,18 millones y Bs624,28 millones; respetivamente, estos montos siguen siendo menores en comparación con gestiones anteriores a la pandemia.

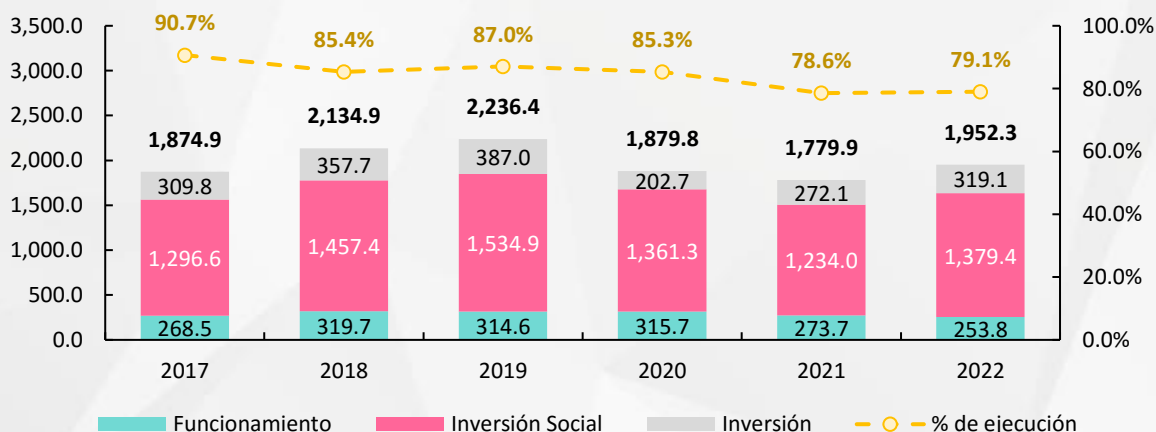
Por su parte, en 2021 se percibieron ingresos de Bs104,00 millones por el IDH, menor en 40,96% respecto a los de la gestión pasada. Esta disminución se debe principalmente a la variación de precios del petróleo así como del nivel de producción de hidrocarburos. Siendo que en la gestión 2022 se presenta un crecimiento anual positivo de 31,66%, alcanzando a Bs136,93 millones.

El conjunto de todos estos ingresos se constituyen en la principal fuente de financiamiento del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, ya que son la base para encarar políticas de endeudamiento que básicamente adelantarán flujos de efectivo a las gestiones presentes en post de una devolución de los mismos en gestiones futuras, a costo del cumplimiento de una tasa de interés y también para los casos de políticas de alianzas con privados, estos flujos de ingresos se constituirán en la fuente de financiamiento de los aportes públicos que se requieran para implementar estas políticas.

### Evolución de los gastos totales

En la gestión 2022, el gasto del GAMLP ascendió a Bs1.952,27 millones ejecutando el 79,06% del presupuesto vigente y mostrando un crecimiento de 9,68%, hecho que evidencia la recuperación de la economía post a la pandemia, cuyo dinamismo permitió la generación de ingresos que fueron destinados a la ejecución del gasto.

**Gráfico 10: GAMLP. DISTRIBUCIÓN DEL GASTO. 2017 – 2022**  
(En millones de bolivianos y en porcentaje)



Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

Los gastos de funcionamiento han mostrado una evolución uniforme en el periodo analizado (2017-2022), ejecutándose en promedio anual Bs291,0 millones, gracias a la política de austeridad dirigida principalmente a reducir este tipo de gastos, presentando una reducción entre las gestiones 2020-2021 de -13,30% (equivalente a Bs42,0 millones).

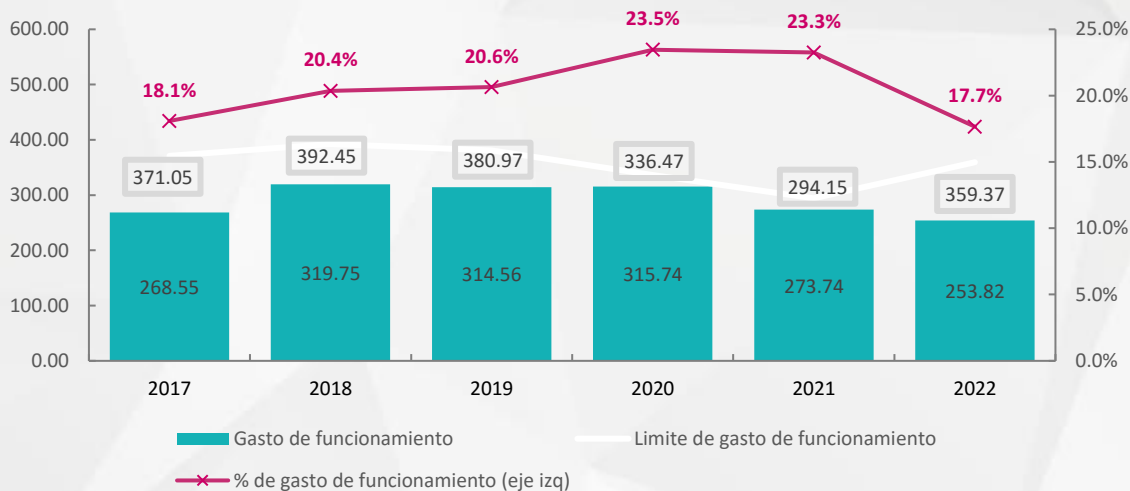
Respecto a la inversión (proyectos sociales + proyectos de inversión), el mismo ascendió a Bs1.698,4 millones en 2022. Cabe resaltar que para la gestión 2021 se puso mayor énfasis en la inversión bruta de capital (proyectos de inversión) la cual se incrementó en 34,23% respecto a la gestión anterior, lo que ha permitido ampliar la cobertura en cuanto a proyectos estratégicos en el municipio.

### Gasto de funcionamiento

Para que el GAMLP pueda desarrollar los servicios administrativos, se requiere del uso de insumos, materiales, servicios, activos fijos y otros gastos, por tanto, en cumplimiento a la normativa vigente<sup>6</sup> ha mantenido los gastos de funcionamiento por debajo del límite con un promedio de 20,6% para el período 2017-2022. Además, debe considerarse el incremento de competencias municipales las cuales generan mayor necesidad de recursos para cubrir los gastos de funcionamiento.

En 2022, el gasto de funcionamiento alcanzó Bs359,37 millones, representando el 17,7% de los ingresos municipales que se consideran para el cálculo del límite establecido en la normativa vigente, mismo que para el gasto de funcionamiento es 25%.

**Gráfico 11: GAMLP. LÍMITE DEL GASTO DE FUNCIONAMIENTO, 2017 -2022**  
(En millones de bolivianos y en porcentaje)



Fuente: Informes de Ejecución Presupuestaria del GAMLP.

<sup>6</sup>La Ley 2296 en el artículo 3 establece como porcentaje máximo para gasto de funcionamiento el 25% sobre el total de ingresos de las fuentes: recursos de coparticipación tributaria, ingresos municipales propios.

## Gastos de inversión

Para la gestión 2022, los gastos de inversión social – dirigidos a financiar todos aquellos gastos que comprenden las competencias municipales –, alcanzaron a Bs1.379,4 millones. En cuanto a los gastos de inversión bruta de capital, estos alcanzaron a Bs319,1 millones.

En la señalada gestión, el GAMLP invirtió un total de Bs141,91 millones en la gestión de salud, monto que representó el 9,42% del total del gasto de inversión, el cual se destinó a la prevención, control y atención de la COVID-19, así como a la atención de diferentes especialidades, servicios de salud universal y gratuita, entre otros.

**Cuadro 1: GAMLP: INVERSIÓN EN PRINCIPALES PROGRAMAS EJECUTADOS, 2022**  
(En millones de bolivianos y en porcentaje)

Programa	Ejecución presupuestaria	Participación del total de ejecución presupuestaria (%)
Aseo urbano, manejo y tratamiento de residuos sólidos	203,12	10,40%
Infraestructura urbana y rural	194,05	9,94%
Gestión de salud	163,79	8,39%
Vialidad y transporte público	161,16	8,25%
Gestión de riesgos	58,36	2,99%
Gestión de educación	52,00	2,66%
Administración de los distritos municipales	46,67	2,39%
Servicio de alumbrado público	41,62	2,13%
Recursos hídricos	32,92	1,69%
Promoción y políticas para grupos vulnerables y de la mujer	32,85	1,68%
Barrios y comunidades de verdad	32,21	1,65%
Construcción y mantenimiento de riego y/o microriego	19,34	0,99%
Dirección y coordinación para el desarrollo humano	16,95	0,87%
Coordinación para la protección, fomento y desarrollo cultural	16,64	0,85%
Evaluación y monitoreo integral de riesgos y medio ambiente	15,15	0,78%
Coordinación de la planificación e inversión para el desarrollo	13,82	0,71%
Desarrollo y preservación del medio ambiente	12,63	0,65%
Promoción y conservación de cultura y patrimonio	11,14	0,57%
Gestión de políticas sociales para el desarrollo humano	8,06	0,41%
Fomento al desarrollo económico local y promoción del empleo	8,04	0,41%
Coordinación, promoción y fomento del desarrollo económico local	7,95	0,41%
Defensa y protección de la niñez y adolescencia	6,61	0,34%
Servicios de seguridad ciudadana	6,59	0,34%
Desarrollo y promoción del deporte	6,56	0,34%
Servicio de catastro urbano y rural	6,16	0,32%
Otros (*)	777,88	39,84%
<b>Total</b>	<b>1.952,27</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Sistema de Gestión Pública (SIGEP)

\*Otros programas: Bioparque municipal, saneamiento básico, mingitorios municipales, servicio de faenado de ganado, desarrollo y fomento del turismo, gestión de caminos vecinales, defensa del consumidor, promoción y fomento a la producción agropecuaria, fortalecimiento institucional, gestión y administración de la infraestructura urbana, laboratorio municipal, entre otros.

## 2.4. Análisis de la cartera de deuda pública del GAMLP

La gestión de endeudamiento del GAMLP ha seguido un proceso de diversificación y minimización del riesgo, estructurando una cartera compuesta tanto por créditos de origen externo, como por financiamiento proveniente de la banca privada nacional y de la emisión de títulos valor, orientada a lograr mejores condiciones en términos de plazo, tasa de interés, moneda y concesionalidad, procurando conformar un perfil de endeudamiento con niveles de costo y riesgo adecuados.

En el caso de la deuda externa vigente, los plazos de pago más extensos corresponden a:

- a) Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que alcanzan a 40 años incluyendo 6 a 10 años de gracia,
- b) Banco Mundial (BM), cuyos plazos oscilan entre 18 y 35 años incluyendo 5 a 10 años de gracia.
- c) CAF – Banco de Desarrollo de América Latina (CAF), los plazos de los créditos vigentes son de 18 años y 4 años de gracia.
- d) La deuda interna privada cuenta con plazos que se encuentran entre 4 y 10 años, siendo los bonos municipales, el préstamo con el Banco Mercantil Santa Cruz S.A. y el último crédito con el Banco BISA S.A. los que poseen periodos de gracia (2 años para el primero y 1 año para los dos últimos). Los pagos a los acreedores se realizan de forma semestral.

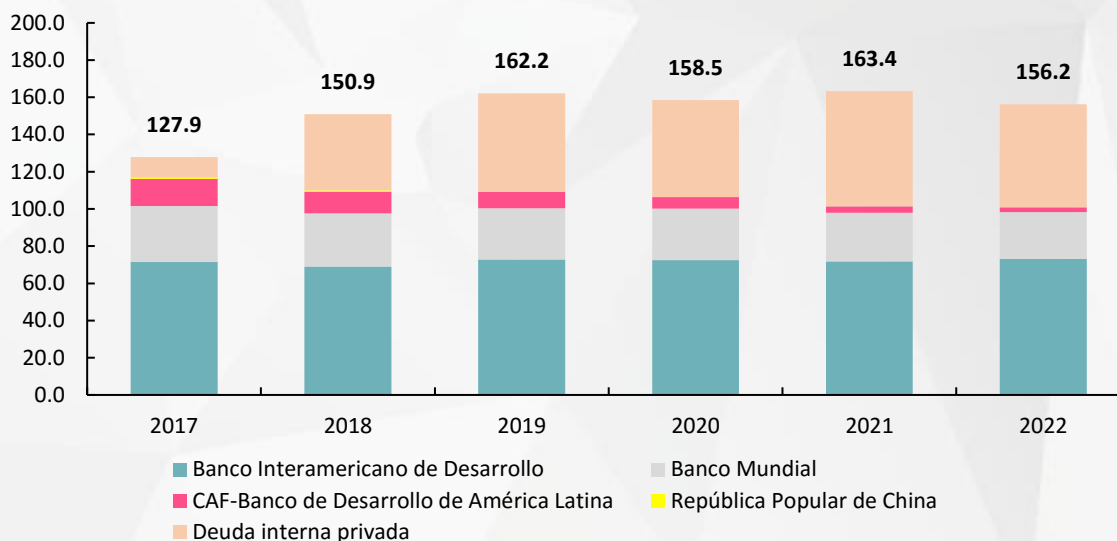
Con respecto a las tasas de interés, los préstamos del BID poseen un componente fijo y otro variable ligado a la tasa LIBOR, este último se aplica también a los préstamos de CAF y al último crédito contratado con el Banco Mundial (BM) en 2020. El resto de los créditos con el BM, los Bonos Municipales (emisión denominada "Bonos Municipales GAMLP-Emisión 1" realizada en la gestión 2018) y banca privada nacional, cuentan con tasas de interés fijas que, en el caso de la deuda interna privada, oscilan entre 5,2% y 5,75%.

Estos aspectos muestran que la mayor parte de la deuda del GAMLP es concesional debido a condiciones financieras blandas, como ser plazos largos y tasas de interés fijas y bajas.

### Saldo de la deuda del GAMLP

El saldo total de la deuda del GAMLP al 31 de diciembre de 2022, ascendió a \$us156,20 millones, del cual el 49,1% está denominado en dólares americanos, el 35,4% en bolivianos y el 15,4% en derechos especiales de giro (DEG).

**Gráfico 12: GAMLP. SALDO DE LA DEUDA PÚBLICA, 2017 – 2022**  
(En millones de dólares americanos)



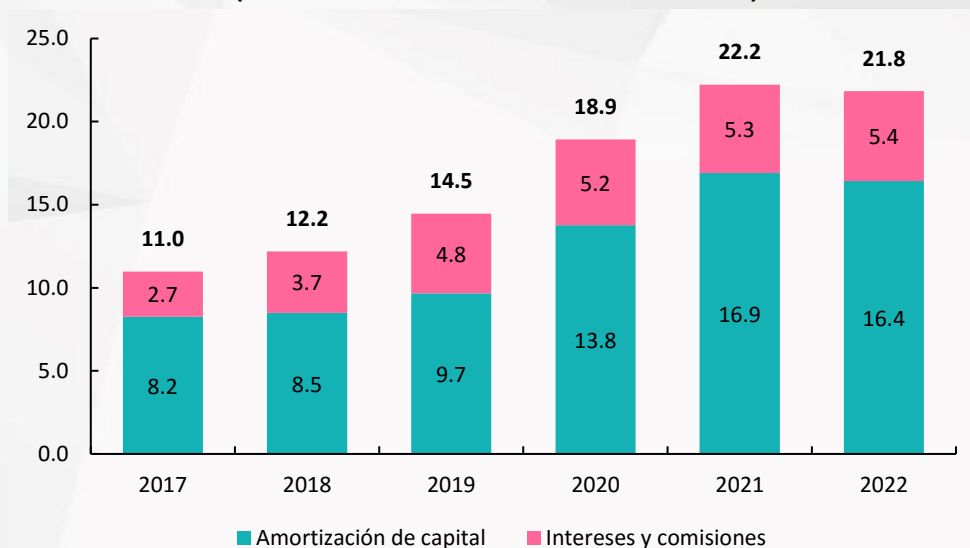
Fuente: Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero – Secretaría Municipal de Finanzas.

En cuanto a su composición, el BID se ha constituido en el más importante acreedor con un saldo adeudado al cierre de 2022 de \$us73,2 millones, le sigue la deuda interna privada compuesta por el Banco BISA S.A., Banco de Crédito de Bolivia S.A., Banco Mercantil Santa Cruz S.A. y los bonos municipales que alcanza a un total de \$us55,4 millones; seguida de la deuda con el BM por \$us25,1 millones y la CAF por \$us2,6 millones. De esta forma, el 64,6% de la deuda del GAMLP corresponde a deuda externa y el 35,4% a deuda interna.

### Servicio de la deuda del GAMLP

Con respecto al servicio de la deuda del GAMLP, en promedio en el periodo 2017-2022 ascendió a \$us16,8 millones, mostrando su mayor incremento en 2020 como efecto de las amortizaciones del nuevo préstamo contraído con el Banco de Crédito de Bolivia S.A. en 2019. También se realizaron amortizaciones de capital del préstamo otorgado por el Banco BISA S.A. en la gestión 2017, así como amortizaciones de capital de los bonos municipales emitidos en 2018.

**Gráfico 13: GAMLP. SERVICIO DE LA DEUDA PÚBLICA, 2017 -2022**  
(En millones de dólares americanos)



Fuente: Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero – Secretaría Municipal de Finanzas.

A partir de la contratación de los créditos con la banca privada nacional, la estructura del servicio de la deuda se ha modificado con una mayor preponderancia de los mismos. En el periodo 2011-2016, las obligaciones de deuda contemplaban gran parte de la deuda interna pública, la cual se constituía por el reconocimiento de deudas de gestiones pasadas con entidades públicas del Estado, en cambio en el periodo 2017-2022, el servicio de la deuda interna fue orientado al pago de préstamos destinados a financiar proyectos de inversión.

El GAMLP ha desarrollado la Política de Administración Financiera del Servicio de la Deuda para asegurar el pago oportuno de sus obligaciones por financiamientos. Para este propósito, se realiza la acumulación de recursos en una cuenta corriente fiscal exclusiva, como establece el mecanismo de pago en la Resolución Administrativa N°02/2023 de fecha 17 de mayo de 2023 y el prospecto de emisión: los recursos necesarios para el repago del servicio de deuda por los bonos municipales son acumulados con 90 días de anterioridad a la fecha de vencimiento.

En el caso de la deuda restante, la cuenta considera la acumulación de recursos suficientes que permiten cubrir las obligaciones por servicio de deuda generadas en el mes venidero. A lo largo de la gestión el saldo en la cuenta es siempre positivo y dada la naturaleza previsor de la misma, la programación de recursos toma en cuenta eventos futuros que puedan afectar al servicio de deuda.

## Indicadores de endeudamiento

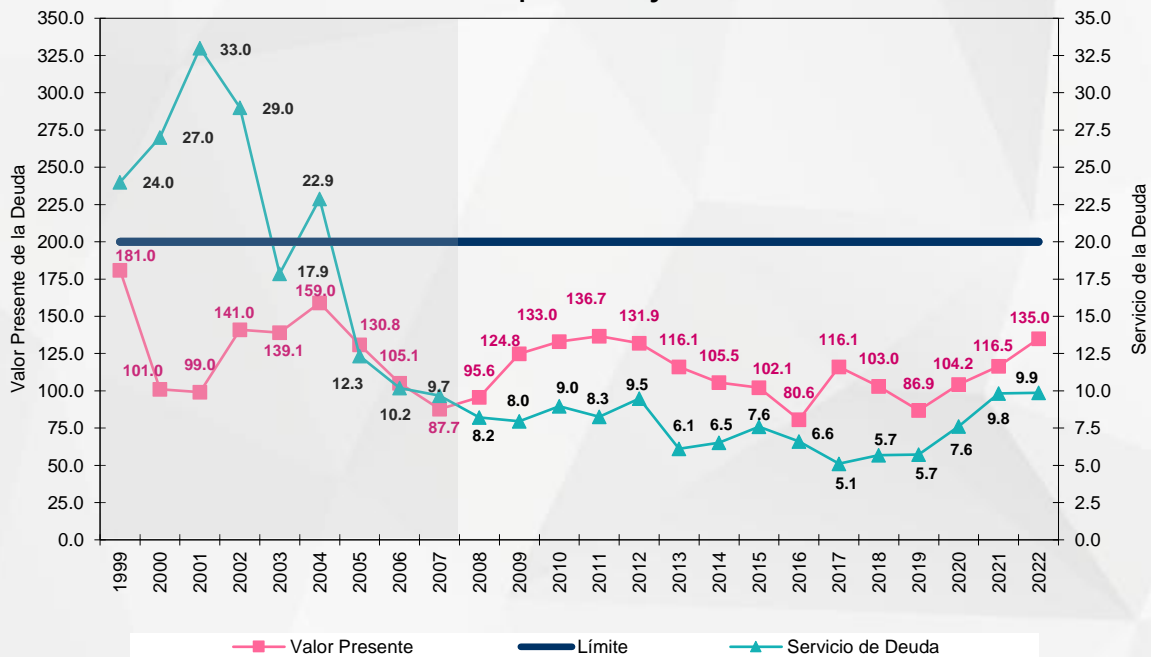
### a) Indicador de Servicio de Deuda

El indicador de Servicio de Deuda (SD) del GAMLP al 31 de diciembre de 2022 ascendió a 9,87% manteniéndose dentro del límite establecido en la normativa vigente (20,0%).

### b) Indicador de Valor Presente - Sostenibilidad

El indicador de valor presente de la deuda (VPD) al 31 de diciembre de 2022 ascendió a 135,01%, encontrándose por debajo del límite establecido (200%).

**Gráfico 14: GAMLP. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (En porcentaje)**



Fuente: Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero - Secretaría Municipal de Finanzas.

En este sentido, el endeudamiento del GAMLP se ha manejado de forma prudente, procurando mantenerlo en niveles adecuados que no superen los límites establecidos en la normativa vigente y garantizando su sostenibilidad tanto en términos de liquidez como de solvencia.

## 2.5. Tendencias actuales sobre concesiones y alianzas público privadas

Las concesiones y las alianzas público privadas (APPs) son acuerdos entre el sector público y el sector privado para proporcionar bienes y servicios que son de interés público. Las concesiones se utilizan para transferir la propiedad y la gestión de un activo público a un operador privado, mientras que las alianzas público privadas se utilizan para desarrollar y gestionar un proyecto público con la participación del sector privado.

Las concesiones y las alianzas público privadas, a nivel internacional, se han vuelto cada vez más populares en los últimos años, porque ofrecen una serie de ventajas para ambas partes, el sector público puede beneficiarse de la experiencia y la innovación del sector privado, mientras que el sector privado puede beneficiarse de la demanda garantizada de bienes y servicios por parte del sector público.

En los gobiernos locales, las concesiones y las alianzas público privadas se utilizan para proporcionar una amplia gama de bienes y servicios, incluyendo infraestructura, servicios públicos y servicios sociales.

Hay una serie de tendencias actuales en el incremento del uso de concesiones y APPs en los gobiernos locales a nivel mundial, que se basan en brindar un mayor enfoque en aspectos como la sostenibilidad, la innovación y la participación, ya que las concesiones y las alianzas se están utilizando cada vez más para proporcionar bienes y servicios que sean sostenibles medioambientalmente y financieramente.

Estas alianzas se utilizan también para impulsar la innovación, al combinar la experiencia del sector público y del sector privado. Por otro lado, estas iniciativas son útiles para fomentar procesos participativos que involucren a las comunidades locales en el proceso de planificación y desarrollo.

Las concesiones y APPs ofrecen una serie de beneficios para los gobiernos locales, incluyendo:

- Ahorro de costos: las concesiones y las APP pueden ayudar a los gobiernos locales a ahorrar dinero al permitirles compartir los riesgos y los costos con el sector privado.
- Mejora de la calidad: las concesiones y las APP pueden ayudar a mejorar la calidad de los bienes y servicios que se proporcionan, al aprovechar la experiencia y la innovación del sector privado.
- Mayor eficiencia: las concesiones y las APP pueden ayudar a mejorar la eficiencia de los gobiernos locales al permitirles centrarse en sus funciones esenciales y subcontratar otras tareas al sector privado.

Las concesiones y las alianzas público privadas también presentan una serie de retos para los gobiernos locales, entre los que podemos encontrar: i) riesgos financieros, políticos y legales, ii) complejidad en la gestión de la relación entre el sector público y el sector privado, iii) transparencia y iv) tendencia a la privatización de los servicios públicos.

En síntesis, las concesiones y las alianzas público privadas ofrecen una serie de beneficios para los gobiernos locales, pero también presentan una serie de retos. Los gobiernos locales que consideren utilizar las concesiones y las APPs deben evaluar cuidadosamente los beneficios y los retos antes de tomar decisiones respecto a su implementación.

### 3. FUENTES DE FINANCIAMIENTO ESTRATÉGICAS

Los planes de desarrollo del GAMLP incluyen tres elementos articulados, el Plan Territorial de Desarrollo Integral para Vivir Bien del Municipio de La Paz (PTDI) 2021-2025, el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2021-2025 y el Plan Municipal La Paz Ciudad en Movimiento. Estos planes tienen en común un conjunto de objetivos, estrategias y resultados asociados a 6 ejes de desarrollo y distribuidos en 20 sectores.

Esta estrategia tiene el objetivo fundamental de gestionar el financiamiento necesario para operativizar los planes de desarrollo arriba citados.

Una fuente de financiamiento se entiende como la manera de obtener recursos económicos – ingresos – para cubrir los costos inherentes a la provisión de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de las competencias y atribuciones municipales.

El tipo de fuente que se utilizará en las acciones de financiamiento dependerá de una serie de factores asociados a cada acción específica, como ser la recurrencia, el monto requerido, el plazo de tiempo en el que se necesita los recursos, y las condiciones de los tipos de financiamiento.

Los ingresos que puede percibir el GAMLP son bastante amplios, varían desde ingresos tributarios, regalías, tasas, derechos y otros e intereses, donaciones corrientes, transferencias corrientes y de capital, recursos propios de capital, donaciones y otros ingresos. Por esta razón clasificaremos todos los posibles ingresos que se pueden percibir en fuentes de financiamiento, según su naturaleza: Ingresos propios, deuda pública y concesiones – alianzas público privadas.

#### 3.1. Ingresos propios

Los ingresos propios son aquellos recursos financieros que se obtienen de forma directa. Estos ingresos provienen de una variedad de fuentes, como ser:

- i) *Ingresos tributarios*: Impuestos municipales, tasas, contribuciones especiales, patentes municipales, multas e intereses por incumplimiento a deberes formales, etc.
- ii) *Ingresos no tributarios*: Tasas, venta de bienes y servicios, alquiler de bienes y predios municipales, enajenación de activos, indemnizaciones por daños a la propiedad, multas y sanciones, etc.
- iii) *Ingresos por transferencias del gobierno central*: Transferencias por coparticipación tributaria, impuesto directo a los hidrocarburos IDH y patentes forestales o mineras.
- iv) *Donaciones internas o externas*: Que puede ser en efectivo o especie.
- v) *Otros ingresos*: Como ser multas por incumplimientos de contratos o ganancias por tipos de cambio.

Los ingresos tributarios son la principal fuente de ingresos propios del GAMLP representado cerca al 49,18% de los ingresos totales, los principales rubros de ingresos en este grupo son: el impuesto a la propiedad y a la transferencia de bienes inmuebles, el impuesto a la propiedad y a la transferencia de vehículos automotores terrestres y en menor medida al impuesto por actividades económicas.

Las transferencias del Gobierno Central son la segunda fuente de ingresos del GAMLP representado cerca al 41,37% de los ingresos totales, el rubro de ingresos que más destaca en este grupo son las transferencias por coparticipación tributaria.

### 3.1.1 Lineamiento estratégico para los ingresos propios

Analizada la situación actual y la prospectiva de la fuente de financiamiento el lineamiento estratégico para la misma será:

*“Incrementar sosteniblemente los niveles de recaudación, desarrollo del universo de contribuyentes, mejora de las condiciones de los ingresos (tasas, precios) y expansión de otros ingresos de manera de contar con los recursos necesarios para sustentar las competencias y atribuciones municipales”*

### 3.1.2 Acciones estratégicas para los ingresos propios

#### ✓ Incrementar sosteniblemente los niveles de recaudación de ingresos propios

Esta acción estratégica implica un conjunto de iniciativas que busquen en principio volver a los niveles de recaudación de ingresos propios registrados antes de la pandemia del COVID-19 y posteriormente incrementar los mismos de manera sistemática de manera que se pueda cubrir razonablemente los requerimientos de recursos para cumplir nuestras obligaciones.

Al efecto se han iniciado labores con la Autoridad Tributaria Municipal ATM referidas a implementar esta acción estratégica como las Plataformas Móviles Informativas (PMIs), la simplificación de procesos de modificación y ajuste del padrón de contribuyentes, y operativos de control fiscal con retiro de placas y colocado de stickers a deudores morosos para incrementar la sensación de riesgo entre los contribuyentes.

Por otra parte, se busca reducir la evasión fiscal mejorando la eficiencia de los sistemas informáticos de recaudación de impuestos y, en lo posible, aumentar las penas por incumplimiento de obligaciones fiscales.

✓ **Reforzar la confianza de los contribuyentes y ampliar paulatinamente el universo de los mismos**

La confianza de los contribuyentes es esencial para el incremento de los niveles de recaudación, ya que a mayor confianza en su gobierno municipal, mayor disposición a pagar sus impuestos y a cumplir con las normas y regulaciones.

La iniciativa que busca reforzar la confianza de los contribuyentes es generar procesos de transparencias en el manejo de los recursos públicos, comunicando cómo se gastan los impuestos y que los mismos se utilizan de manera eficiente y efectiva. En este sentido, el gobierno electrónico y gobierno abierto, así como el plan comunicacional del GAMLP, serán los principales protagonistas de este tipo de iniciativas.

La ampliación del universo de contribuyentes consiste en incluir a más personas y/o empresas en el padrón de contribuyentes del GAMLP, como por ejemplo personas que tributan en otros municipios pero que geográficamente viven y/o desempeñan sus actividades en el nuestro. Para ello las facilidades en los procesos de registro y actualización de los datos del padrón juegan un papel fundamental en la implementación de esta estrategia, por lo que el apoyo con los nuevos desarrollos tecnológicos como aplicaciones móviles y/o transferencias electrónicas serán los mejores promotores de estas acciones.

✓ **Mejorar las condiciones de los ingresos (tasas, precios) en prestaciones de servicios y bienes municipales**

Los costos de los servicios y bienes municipales se han aumentado constantemente en los últimos años debido a la inflación, el aumento de la población y la necesidad de mejorar la infraestructura pública. En contrapartida, las tasas y los precios de estos mismos servicios en pocos casos se ha actualizado, por lo cual en nivel de subvención de los servicios cada vez es mayor al que se tenía en años anteriores.

Un aumento en las tasas y precios de los servicios y bienes municipales puede ayudar a garantizar la continuidad de los mismos, además de mejorar los niveles de calidad, así como la reposición de algunos activos necesarios para su operación.

En todos los casos, el aumento en las tasas y precios de los servicios y bienes municipales serán un conjunto de acciones que se presentarán de manera gradual y transparente, explicando a los ciudadanos los motivos del aumento y cómo los recursos adicionales se utilizarán para mejorar los servicios, además de considerar la capacidad de pago de los beneficiarios de los servicios.

### ✓ Constante búsqueda de otros ingresos relacionados a socios estratégicos en el desarrollo

Adicionalmente a las acciones estratégicas antes desarrolladas, se debe estar constantemente en busca de otros ingresos relacionados con socios estratégicos, ya sean estos públicos o privados, como ser transferencias del gobierno central para el desarrollo de algunos sectores en específico, donaciones de gobiernos amigos e instituciones privadas, otros ingresos por iniciativas conjuntas con Responsabilidad Social Empresarial RSE, entre otras.

Una de las fuentes de ingresos que se ha ido reduciendo significativamente en los últimos años, son los ingresos por donaciones con diversas entidades del exterior del país, este es un campo donde se debe retomar acciones más efectivas de relacionamiento internacional para volver a captar este tipo de recursos.

#### 3.1.3 Resultado esperado para los ingresos propios

El resultado esperado para este conjunto de acciones estratégicas de esta fuente de financiamiento es: *Ingresos sostenibles y suficientes para sustentar las competencias y atribuciones municipales.*

### 3.2. Deuda Pública

La deuda pública es el conjunto de operaciones de crédito público que ha contratado el GAMLP al sector privado, al sector público o a ambos con carácter reembolsable. Esta deuda ha sido utilizada en todos los casos para financiar proyectos de inversión en una serie de sectores como ser riesgos, infraestructura pública, transporte, urbanismo, educación, salud y vivienda.

Si bien la deuda pública puede ayudar a nuestro gobierno municipal a financiar proyectos que no serían posibles con los ingresos propios recurrentes actuales, se debe considerar por otro lado que también puede aumentar demasiado la carga financiera sobre el municipio, el servicio de la deuda y de esta forma dificultar la capacidad de hacer frente a los gastos corrientes a futuro, por esta razón es que el principal componente de esta estrategia es que sea "sostenible", es decir que los volúmenes de deuda que contratemos sean razonables respecto a los costos que se generarán a futuro.

Para lograr esta sostenibilidad existe una serie de factores que se tomarán en cuenta al momento de analizar nuevas acciones de financiamiento, entre los principales factores se incluyen: El monto de la deuda, la tasa de interés, el plazo, el destino de los recursos y nuestra capacidad de pago.

El enfoque responsable de esta sostenibilidad radica en cumplir la normativa vigente de crédito público y más concretamente en operar el conjunto de la deuda pública dentro de los parámetros límite de valor presente y servicio de la deuda.

### 3.2.1 Lineamiento estratégico para la deuda pública

Analizada la situación actual y la prospectiva de la fuente de financiamiento el lineamiento estratégico para la misma será:

*“Coadyuvar con las necesidades de financiamiento reembolsable del GAMLP pactando y administrando una combinación óptima de cantidad de deuda, nivel de riesgo y costo razonable”*

### 3.2.2 Acciones estratégicas para la deuda pública

#### ✓ Gestionar una cartera de financiamiento responsable y sostenible con una combinación óptima de plazo, costo y riesgo

Hay una serie de factores a considerar al gestionar una cartera de financiamiento responsable y sostenible con una combinación óptima de plazo, costo y riesgo.

Estos factores deben considerar:

**Plazo:** El plazo de la cartera debe ser acorde con los objetivos de inversión y los flujos de ingreso futuro, presentando una responsabilidad al momento de contratar las deudas. En la mayoría de los casos debe optar por los plazos más largos posibles para no comprometer demasiado los flujos venideros.

**Costo:** El costo de la cartera debe ser razonable, teniendo en cuenta los riesgos y flujos de ingresos esperados, se debe tratar de acceder a las tasas de interés más bajas posibles, buscando, en lo posible, créditos concesionales enfocados a impactos sociales.

**Riesgo:** El riesgo de la cartera debe ser aceptable en términos de ingresos futuros, teniendo en cuenta la posibilidad de disminuciones en ingresos por situaciones no previstas.

#### ✓ Consolidar una imagen financiera solvente y confiable

Una imagen financiera solvente y confiable es una característica primordial para la consolidación de esta estrategia, ya que nuestra capacidad de gestionar nuevos financiamientos se basa en la percepción que tengan del GAMLP los diversos financiadores.

En este sentido, las principales acciones que deben seguirse y promocionarse son las siguientes:

- Planificación financiera confiable, plantear y ejecutar un POA y un presupuesto razonable cada gestión permitirá mostrar al público inversor nuestra capacidad de gestionar adecuadamente los ingresos y gastos del municipio, haciendo especial énfasis en presentar niveles de déficit aceptables.
- Pagar el servicio de la deuda a tiempo, esto ayudará a mantener la credibilidad de los financiadores en el cumplimiento oportuno de nuestros pagos,

reforzando la imagen de solidez financiera, lo cual es importante para obtener nuevos préstamos y otros tipos de financiación en el futuro.

- Mantener saldos de liquidez en cuentas y libretas, tener una cantidad de dinero razonable en efectivo de manera constante, demostrará que el GAMLP se encuentra preparado para enfrentar imprevistos, así como una capacidad de ahorro necesaria para gestionar proyectos importantes de impacto.
- Estados financieros auditados y sin observaciones de fondo, contar con cuentas financieras en orden, transparentes y fiscalizadas por terceros, demostrará que se tiene un correcto seguimiento de los ingresos, gastos, e inversiones, así como todos los aspectos de las finanzas públicas.

### ✓ Implementar nuevos instrumentos de endeudamiento como bonos temáticos, financiamiento con proveedores, deuda interna pública, etc.

Una de las principales innovaciones planteadas en esta estrategia, es la implementación de nuevos instrumentos de endeudamiento antes no utilizados en el municipio. Es así que se pretende la colocación de Bonos Temáticos, que son un tipo de bono que se emite para financiar proyectos o programas que tienen un impacto social o ambiental positivo, con condiciones financiera más favorables a cambio del logro de ese impacto. Las primeras iniciativas de este tipo de bonos que se viene gestionando es la emisión de bonos de género y bonos ambientales también conocidos como bonos verdes.

El Decreto Supremo N° 0181 de 28 de junio de 2009, define en su artículo 5, inciso h): *“El financiamiento con recursos del proveedor, es la contratación por la cual la entidad contratante establece en el Documento Base de Contratación (DBC) que el proponente oferte la provisión de bienes o ejecución de obras con una propuesta de financiamiento parcial o total para cubrir la inversión por sí mismo o mediante compromiso de terceros”*. Esta es una iniciativa que se implementará en el GAMLP.

La deuda interna pública, con instituciones como el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) u otras entidades públicas son opciones de deuda que pone el gobierno central para gobiernos autónomos departamentales y municipales con objetivos específicos de desarrollo que también se deben considerar al momento de diversificar la cartera de créditos a configurar.

Por último, instrumentos más novedosos, como fideicomisos, leaseback o crowdfunding son herramientas que a la fecha no tenemos disponibles, porque se debe desarrollar la normativa legal de sustento, pero que en un corto plazo pueden convertirse en opciones interesantes para diversificar las opciones de financiamiento como ya ha sucedido en otros países.

### ✓ Mejorar las condiciones de la deuda contratada actual

En la medida de lo posible, según la disponibilidad de nuevas fuentes de endeudamiento, se debe mejorar las condiciones de la deuda contratada actual,

buscando refinanciar la deuda existente con nuevos préstamos a tasas de interés más convenientes o por periodos de plazo más largos con el objetivo de ahorrar dinero en intereses, mejorar el flujo de caja, o lograr el diferimiento de pagos de capital.

La mejor opción para mejorar las condiciones de la deuda contratada actual variará según las opciones de financiamiento que se pueda conseguir y la predisposición de nuestros actuales acreedores a negociar estas condiciones.

### ✓ Resultado esperado para la deuda pública

El resultado esperado para este conjunto de acciones estrategias de esta fuente de financiamiento es: *Recursos de crédito público razonables que financien las inversiones requeridas.*

### 3.3. Concesiones y alianzas público privadas

La concesión administrativa, es una forma de contratación entre una entidad pública y una persona natural o jurídica, para el uso de un bien de dominio público o la prestación de un servicio público por un tiempo limitado a cambio de una contraprestación; excluyendo los bienes y servicios que no sean susceptibles de concesionamiento por disposición de la Constitución Política del Estado o la Ley.

A pesar de haber tenido varias experiencias anteriores sobre concesiones con resultados diversos en el municipio y analizando la tendencia mundial de incorporación de actores privados en las políticas públicas de gestión del desarrollo, se identifica la fuente de financiamiento de alianzas con estos actores como la de mayor crecimiento y énfasis en las próximas gestiones.

Una Alianza Público Privada (APP) es un acuerdo entre una entidad del sector público y una empresa privada en el que ambos trabajan como socios conjuntos para proporcionar un servicio público, donde la primera aporta con predios, activos o recursos financieros y la segunda aporta financiamiento, activos, experiencia y capacidad técnica. Los beneficios se reparten entre ambos de acuerdo con los términos establecidos.

Ante el incremento de demandas y necesidades ciudadanas en atención a las limitantes que atraviesa en disponibilidad de recursos económicos el GAMLP, resulta pertinente que se desarrollen alternativas para implementar los planes y programas trazados en la gestión edil, reactivando la inversión pública, por el bien común de los ciudadanos que habitan la ciudad de La Paz, de manera que se pueda atender las demandas y satisfacer las necesidades ciudadanas.

En ese sentido, es posible aplicar de manera estratégica Alianzas Público Privadas para atender de manera eficiente y eficaz las demandas y requerimientos de la población del municipio de La Paz, en el marco de las competencias previstas en el artículo 299-II de la Constitución Política del Estado y la consolidación del Plan Estratégico Institucional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

De esta manera las Alianzas Público Privada, se constituye en el mecanismo estratégico ideal para el desarrollo del municipio de La Paz en infraestructura o la prestación de servicios públicos, en estos tiempos de crisis mundial, bajo los términos y condiciones pactados y sujetos a normas y reglas establecidas por Ley.

### ✓ **Lineamiento estratégico para las Concesiones y Alianzas Público Privadas**

Analizada la situación actual y la prospectiva de la fuente de financiamiento el lineamiento estratégico para la misma será:

*“Mejorar la calidad, acceso y sostenibilidad de los servicios municipales e infraestructura pública estableciendo alianzas estratégicas con actores privados en sectores productivos, buscando la optimización de los beneficios para la sociedad”*

#### **3.3.1 Acciones estratégicas para las concesiones y alianzas público privadas**

### ✓ **Desarrollar y profundizar el marco legal vigente para la implementación eficiente de concesiones y alianzas público privadas**

El marco legal vigente para la implementación eficiente de concesiones y alianzas público privadas se debe desarrollar y profundizar de varias maneras. Una de las formas es mediante una Ley Municipal que establezca el marco legal de las APPs en gobiernos subnacionales. Esta Ley Municipal debe establecer los requisitos para la elaboración, aprobación y ejecución de las APPs, así como los mecanismos de resolución de conflictos, la cual deberá ser reglamentada a tiempo de su operatoria.

Al desarrollar y profundizar el marco legal, se promueve su implementación eficiente al contar con normativa clara y precisa que proporcione seguridad jurídica tanto para el municipio como para el sector privado. Esta seguridad jurídica es esencial para atraer inversión privada y para garantizar el éxito de las implementaciones.

### ✓ **Establecer e implementar mecanismos de transparencia, competitividad y protección a las inversiones de privados**

Los mecanismos de transparencia, competitividad y protección a las inversiones de privados son esenciales para el desarrollo económico en este campo, ya que estos mecanismos ayudan a crear un entorno propicio para las inversiones, lo que puede conducir a un aumento de las inversiones, el empleo y el crecimiento económico.

La publicación de información sobre las oportunidades de inversión de manera adecuada y completa, con suficiente información sobre los proyectos, los requisitos de inversión y los beneficios potenciales de la inversión es la base para la transparencia y competitividad.

El municipio debe crear un entorno competitivo para las inversiones evitando la discriminación contra los inversores privados y garantizando que todos los inversores tengan acceso a la misma información y oportunidades.

La protección de los derechos de los inversores debe garantizar que los inversores tengan acceso a un sistema de justicia justo y eficiente, y que sus inversiones no se vean afectadas por condiciones desventajosas frente al estado.

Al establecer e implementar estos mecanismos, el GAMLP puede crear un entorno propicio para el desarrollo de este tipo de iniciativas de inversión, lo que debe conducir a un aumento de la provisión de servicios municipales con mejor calidad, oportunidad y de manera más eficiente.

✓ **Proponer concesiones y APPs en las mejores condiciones posibles que maximicen los beneficios para la sociedad**

Por último, desarrollar y profundizar el marco legal y crear las mejores condiciones de transparencia, competitividad y protección a las inversiones de privados no es suficiente para la implementación de este tipo de proyectos, se debe a su vez trabajar en cada uno de los proyectos específicos de concesiones y APPs. Diseñando e implementando correctamente sus características específicas, definiendo los objetivos de cada proyecto, qué se espera lograr con cada uno, cuáles son los beneficios potenciales esperados y que todos los proyectos tengan estudios de factibilidad, donde se evalúen los costos y beneficios, así como los riesgos potenciales.

En este entendido, se pueden efectuar mediante convocatorias a licitaciones públicas y otros mecanismos que garanticen la participación de privados a efecto de que los proyectos se adjudiquen las empresas que ofrezcan las mejores ofertas para la sociedad.

Establecer contratos claros y concisos, con derechos y obligaciones de las partes involucradas bien definidas, así como con mecanismos de resolución de conflictos adecuados.

Una vez vencidas estas etapas, se debe monitorear el desempeño de cada proyecto para garantizar que se cumplan los objetivos previstos y que los beneficios esperados para la población se materialicen para mejorar la calidad de vida de las personas y promover el desarrollo económico.

**3.3.2 Resultado esperado para las concesiones y alianzas público privadas**

El resultado esperado para este conjunto de acciones estrategias de esta fuente de financiamiento es: *Eficiencia y sostenibilidad de servicios municipales e infraestructura pública con la participación activa de socios privados.*

## 4. FACTORES DE GESTIÓN QUE INFLUYEN EN LA EJECUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Contar sustancialmente con los recursos necesarios para cubrir las demandas de ejecución de gasto no es suficiente, ya que las necesidades de la población siempre van en aumento y la eficacia y eficiencia de la administración edil es en última instancia la responsable de los mejores resultados e impactos conseguidos por la gestión.

Por esta razón es importante destacar algunos factores que no hacen directamente a las actividades o acciones de financiamiento, pero que repercuten directamente en la ejecución de cada uno de los financiamientos, estos factores son:

### 4.1. Alineación de la estrategia de financiamiento sostenible a los planes municipales de desarrollo

Todas y cada una de las estrategias y acciones de financiamiento a implementarse deben encontrarse alineadas con la estrategia de desarrollo planteada en los planes municipales: La Paz Ciudad en Movimiento, el PTDI, y el PEI, ya que estos instrumentos presentan la dirección en la cual se realizarán todas las inversiones de los recursos financiados.

El alineamiento del financiamiento con los planes es el proceso de asegurar que los recursos financieros disponibles apoyen efectivamente la implementación de las acciones, productos y objetivos definidos en estos planes. Esto incluye la identificación de las fuentes de financiamiento, la gestión de los recursos financieros y la evaluación del impacto del financiamiento en la implementación de los planes.

En última instancia, la razón de ser de la presente estrategia de financiamiento sostenible es brindar el soporte financiero necesario para materializar los planes municipales de desarrollo.

### 4.2. Contar con estudios técnicos de proyectos (preinversiones)

La ejecución de proyectos de inversión que cuenten con estudios técnicos de preinversión acordes con el Reglamento Básico de Preinversión y con impacto en la población, se constituye en el medio instrumentalizador para convertir los recursos económicos financiados en planes municipales de desarrollo implementados.

Los proyectos son una forma de implementar los planes, donde el proyecto es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para lograr un impacto que mejora las condiciones de vida de los ciudadanos, en este sentido la eficacia y calidad de los proyectos definirá los resultados brindados por los recursos invertidos con eficiencia.

Si no se cuenta con los estudios técnicos de proyectos priorizados, los recursos financieros gestionados no podrán ser utilizados al momento de disponerlos y retrasarán la consecución de los objetivos planteados en los planes de desarrollo.

### **4.3. Asignación de recursos a actividades y proyectos**

La asignación de recursos es una parte esencial de la gestión municipal, ya que el proceso de asignar los recursos necesarios (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.) a la gran cantidad de actividades y proyectos de manera que se ejecuten oportunamente, a costos razonables y con la calidad requerida, determina el éxito o fracaso de la gestión.

En este entendido, al momento de asignar los recursos financieros se debe involucrar a todas las partes interesadas, promoviendo la información y la transparencia. Definir con claridad los resultados esperados, los plazos previstos, así como los medios de seguimiento y control que permitirán seguir el progreso de los proyectos, y la evaluación de los resultados alcanzados.

La eficiencia del uso de los recursos financiados, radicará en la asignación de estos recursos a actividades y proyectos, tornándose de vital importancia la priorización de los proyectos que se ejecutarán.

### **4.4. Tiempo de ejecución de los proyectos financiados**

Uno de los factores que más inciden en el incremento del costo financiero de los recursos, es el tiempo de ejecución de los proyectos, ya que mientras más se demora la ejecución de los mismos, en los casos de endeudamiento, mayor es el costo de los intereses asociados al financiamiento.

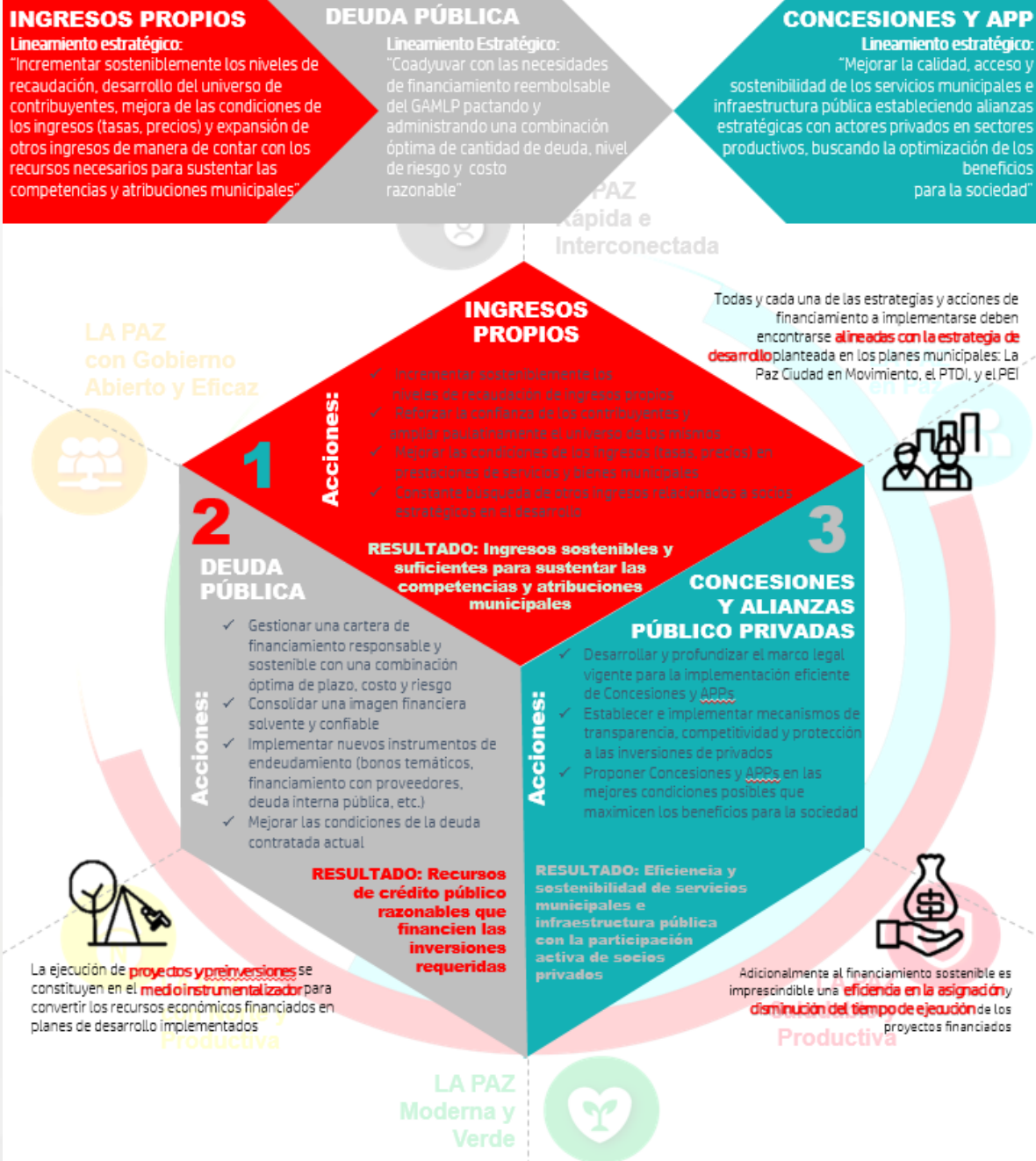
Por esta razón, reducir los tiempos de ejecución de los proyectos debe ser uno de los objetivos más importantes de la gestión, para lo cual, conocer ampliamente y ejecutar lo antes posible las actividades administrativas, de contrataciones y supervisión en la ejecución de los proyectos son los medios para conseguir un tiempo de ejecución razonable y evitar incrementar los costos financieros.

## **5. ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE**

A manera de resumen en el gráfico siguiente se presentan los componentes de la Estrategia de Financiamiento Sostenible del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, definiendo las principales fuentes de financiamiento, los lineamientos y acciones estratégicas, así como los resultados esperados por cada fuente, para concluir con los factores de gestión identificados que influyen en la ejecución del financiamiento.

## Gráfico 15: ESQUEMA GENERAL DE LA ESTRATEGIA DE FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE

Las principales fuentes de recursos que instrumentan la estrategia son:



Elaboración: Secretaría Municipal de Finanzas – Dirección de Financiamiento y Análisis Financiero.