

# **Administración financiera para oficiales electos:**

## Qué debe preguntarse

### **En el interior: Aspectos clave para saber sobre**

- Políticas financieras de las agencias locales
- Elaboración y supervisión de presupuestos
- Elaboración de informes financieros
- Planificación financiera a largo plazo
- Inversiones y administración de fondos líquidos
- Financiamiento del capital y administración de las deudas
- Prácticas de compra y contratación
- Terminología financiera (glosario)

## Agradecimientos

Agradecemos especialmente a las siguientes personas cuyo tiempo y esfuerzo contribuyó a esta publicación:

Laura Allen, Tesorera, Ciudad de Colma

Bob Clary, Oficial de servicios administrativos, Servicios comunitarios, Condado de Sutter

Michael G. Colantuono, Colantuono & Levin, P. C.

Michael Coleman, Asesor de políticas financieras, Liga de Ciudades de California

Diane Dillon, Supervisora, Condado de Napa

James N. Fincher, Asesor del Condado, Condado de Merced

Mike Garvey, Asesor principal del ICMA

Rick Haffey, Administrador del Condado, Condado de Nevada

Jean Hurst, Representante legislativo de la Asociación de Condados del Estado de California

Peter J. Kampa, SDA, Gerente general, Distrito de servicios públicos de Tuolumne

Dan Kaplan, Director financiero, Agencia de servicios sociales, Condado de Alameda

Marlene Kelleher, Gerente financiera, Distrito de irrigación de Vista

James Marta CPA ARM, Director, James Marta & Company

Chris Marx, Oficial de deudas del Condado, Oficina ejecutiva del Condado, Condado de Sacramento

James Morales, Analista ejecutivo, Condado de San Bernardino

Donna Mooney, Asistente principal del abogado de la ciudad, Ciudad de Alameda

Randy Murphy, Subdirector de operaciones, Departamento de planeamiento y obras públicas, Condado de Glenn

Personal de la Ciudad de Newport Beach

Kenneth Rozell, Abogado adjunto de la Ciudad, Ciudad de Merced

Catherine Shaw, Analista de administración, Oficina administrativa del Condado, Condado de San Benito

Bill Statler, Director de finanzas y tecnología de la información (jubilado), Ciudad de San Luis Obispo

Ed Tewes, Tesorera, Ciudad de Morgan Hill

Hubert "Hub" Walsh, Supervisor del Condado, Condado de Merced

Steve Walsh, Analista administrativo principal, Oficina del administrador del Condado, Condado de Alameda

Nancy Watt, Directora ejecutiva, Condado de Napa

Len Wood, Presidente, Len Wood and Associates, Rancho Palos Verdes

*Todas las decisiones sobre el contenido y el formato final de esta publicación fueron tomadas por el Institute for Local Government.*

Generoso aporte para esta publicación proporcionado por:



# Introducción

Una de las responsabilidades más importantes de un oficial electo es la supervisión de las finanzas de las agencias. Las finanzas de las agencias locales pueden ser complejas. Asimismo, las agencias locales afrontan limitaciones financieras considerables en California, por ejemplo, la inestabilidad de los ingresos debido a las decisiones presupuestarias estatales y factores económicos, actividades exigidas por el estado y restricciones procedimentales para el aumento de los nuevos ingresos.

¿Qué pueden hacer los oficiales electos para ejercer el tipo de mayordomía fiscal cuidadosa de los recursos de los contribuyentes que la comunidad espera?

Esta guía aporta una serie de sugerencias y preguntas para ayudar a los oficiales electos a desempeñar esta importante función. Al analizar estas ideas, es importante tener en cuenta que las agencias locales varían en tamaño, complejidad de las operaciones y alcance de las actividades. Por ende, algunas de las preguntas y prácticas descritas pueden no tener relación con muchas agencias locales. Por ejemplo, con respecto al presupuesto y la contabilidad, algunas agencias desempeñan una sola función y por lo tanto pueden tener un “fondo”. Otras pueden tener varios.

Esta guía es un punto de partida para los diálogos entre los oficiales electos locales y el personal. El fin último es garantizar que todos desempeñen sus funciones correspondientes y necesarias como representantes informados y responsables de los escasos recursos de las agencias públicas.

## Dónde encontrar cada tema

Introducción.....	1
Políticas y prácticas financieras de las agencias locales .....	2
Elaboración y supervisión de presupuestos .....	6
Elaboración de informes financieros y rendición de cuentas.....	13
El futuro: planificación financiera a largo plazo.....	16
Inversiones y administración de fondos líquidos .....	17
Financiamiento del capital y administración de las deudas .....	19
Prácticas de compra y contratación .....	22
Breve glosario de términos de administración financiera .....	24

# Políticas y prácticas financieras de las agencias locales

Las políticas financieras pueden sentar una sólida base para contar con prácticas fiscales acertadas en las agencias públicas. Al ser adoptadas por el organismo a cargo, dichas políticas aportan:

- un medio por el que el organismo a cargo puede comunicar sus juicios y objetivos de políticas colectivas al personal, el público y otros;
- instrucciones para el personal y normas con las que 1) las prácticas actuales se puedan analizar, y 2) las propuestas de cambios en las prácticas se puedan evaluar.

Las agencias de clasificación (que evalúan el crédito de las agencias locales para pedir préstamos) también observan las políticas financieras de las agencias locales. El hecho de que haya políticas bien elaboradas puede implicar que se obtengan clasificaciones más elevadas y, por lo tanto, costos de préstamo menores.

## Qué debe preguntarse

### Políticas financieras

- ¿La agencia cuenta con políticas financieras escritas?
- Si es así, ¿qué abarcan? Consulte el recuadro de la próxima página para ver una lista de control de posibles temas.
- ¿Con qué frecuencia las revisa el organismo a cargo?
- Con respecto a cada política, ¿queda claro quiénes son responsables de implementarlas?
- ¿Qué procedimientos utiliza la gerencia para que el personal esté al tanto de dichas políticas?  
¿Qué capacitación recibe el personal para poder implementar dichas políticas de manera competente?
- ¿Cómo hace la agencia para supervisar el cumplimiento de dichas políticas?

### Prácticas financieras

- ¿Las políticas y los procedimientos contables de la agencia están documentados por escrito?

- ¿Qué tipos de prácticas utiliza la agencia (a veces denominadas “controles internos”) para asegurarse de tener sistemas para realizar cotejos y así disminuir el riesgo de cometer errores o aumentar la probabilidad de detectar conductas indebidas?
- ¿El personal financiero de la agencia participa en las organizaciones profesionales pertinentes para estar al tanto de los desarrollos del campo y de las mejores prácticas?
- ¿Los integrantes del personal financiero de la agencia conocen bien y respetan los códigos de ética que se aplican a sus profesiones? Por ejemplo, tanto la Sociedad Californiana de Oficiales de Finanzas Municipales<sup>1</sup> como la Asociación de Tesoreros Municipales de California<sup>2</sup> tienen códigos de ética.

### Lista de control de temas sobre políticas financieras<sup>3</sup>

Las agencias locales tienen varias políticas financieras, que a su vez tienen varios niveles. Algunas políticas se relacionan con los aspectos más generales, temas estratégicos (por ejemplo, política presupuestaria, planificación a largo plazo y política de deudas); otras son muy específicas y prácticas (por ejemplo, políticas de tarjetas de créditos y reembolso de gastos).

Contar con una serie de políticas (desde políticas generales hasta políticas prácticas y operativas) ayuda a una agencia a elegir un camino financiero sensato y evitar deslices operativos. El hecho de que una política en particular tenga sentido para el carácter y el alcance de las operaciones dependerá de cada agencia.

- **Políticas de planificación financiera.**<sup>4</sup>
  - **Política presupuestaria.** Esta política procura un presupuesto operativo equilibrado (y lo define) y exige que los encargados de tomar decisiones sean notificados cuando se planifiquen o se presenten variaciones.
  - **Planificación a largo plazo.** Este tipo de política respalda el análisis y las estrategias financieras para evaluar las consecuencias a largo plazo de las necesidades actuales y propuestas de mejora de la infraestructura, el costo de los servicios, los presupuestos operativos, las políticas presupuestarias, las políticas de inversión y administración de los fondos líquidos, el programa y las suposiciones. Por ejemplo, un plan de mejora de la infraestructura permite que la agencia detalle sus planes y prioridades relativas para implementar mejoras y cambiar obras de infraestructura (un proceso que normalmente lleva años).<sup>5</sup>
  - **Inventario de bienes.** Esta política exige una lista actualizada de los principales bienes de capital. La política también puede exigir una evaluación de la condición de los bienes y un plan para cambiarlos (que a veces se denomina “plan de infraestructura”). La definición de qué constituye un bien “principal” la establece la política local, al igual que la determinación de la frecuencia con que se debe actualizar el inventario.
  - **Planificación a largo plazo para costos de pensión y otros beneficios posteriores al empleo.** Esta política analiza de qué manera la agencia sustentará los futuros costos de las pensiones de los

empleados de la agencia y otras obligaciones de beneficios de los empleados.

- **Saldos de las reservas y otros fondos.** Esta política permite que los encargados de tomar decisiones mantengan un nivel prudente de recursos para protegerse de la necesidad de reducir los niveles de servicio o aumentar los ingresos a causa de insuficiencias en los ingresos o gastos únicos no previstos. Ciertos tipos de reservas también permiten que una agencia separe fondos para reemplazar bienes (por ejemplo, reservas para cambio de flotas).
- **Políticas de ingresos.**<sup>6</sup> Estas políticas ayudan a los encargados de tomar decisiones a entender y administrar los flujos de ingresos.
  - **Diversificación de ingresos.** Esta política incentiva a diversas fuentes de ingresos a proteger a la agencia de las fluctuaciones de fuentes particulares, por ejemplo, los impuestos a las ventas, que pueden aumentar y disminuir drásticamente con la economía general.
  - **Tarifas o cargos de usuario.** Estas políticas establecen la medida en que se prevé que los usuarios de los servicios de una agencia absorban el costo de prestar el servicio y cómo se determinan dichos costos. Tenga en cuenta que la mayoría de las tarifas sólo se pueden usar para los fines para los que se recaudaron y no pueden superar el costo de la prestación del servicio por el que se cobran.<sup>7</sup> Estas políticas también contemplan la revisión periódica de los niveles tarifarios y los métodos de cálculo para garantizar continuamente que la agencia cumpla con sus objetivos relacionados con la recuperación de costos.
  - **Ingresos únicos e impredecibles.** El objetivo de esta política es impulsar el uso de los ingresos únicos y no planificados para necesidades únicas o reposición de reservas, en lugar de gastos continuos.
  - **Ingresos con fines limitados.** Por ley o política, ciertos ingresos sólo se deben invertir en fines específicos (por ejemplo, los ingresos de impuestos especiales). Esta política explica qué fondos están restringidos y por qué, limita su uso a esos fines y explica cómo hace la agencia para supervisar su uso a fin de garantizar que los fondos sólo se empleen para gastos permitidos.
- **Políticas de gastos.**<sup>8</sup> Estas políticas permiten que los encargados de tomar decisiones administren y supervisen de qué manera genera gastos la agencia.
  - **Elaboración de informes financieros.** Los informes financieros comparan los niveles de gastos (y de ingresos) reales con aquellos previstos por el presupuesto de la agencia. Esta política determina el contenido y la frecuencia (por ejemplo, trimestral) de estos informes para los encargados de tomar decisiones y el público.
  - **Financiamiento de deudas.** Este tipo de política permite que una agencia indique cuándo puede usar la deuda para necesidades de corto o largo plazo. También establece qué niveles de deuda y pagos del servicio de deuda son adecuados para la agencia. Además, puede ser una herramienta para cumplir con los requisitos de divulgación continuos de la deuda de la agencia y para supervisar el cumplimiento de dichos requisitos.
  - **Reembolso de gastos.** Estas políticas determinan las circunstancias en las que los oficiales electos y el personal pueden recibir reembolsos de gastos generados en el transcurso de su trabajo para la agencia. Establecen, entre otros aspectos, límites para ciertos tipos de niveles de gastos (por ejemplo, comidas y tarifas hoteleras) conforme a las normas de la comunidad. Estas políticas también consignan el tipo de documentación que se debe presentar para demostrar que se generó el gasto en conformidad con la política a fin de obtener el reembolso. El asesor de la agencia debe

analizar la política para garantizar que cumpla con AB 1234 y otras leyes estatales.<sup>9</sup>

- **Políticas de uso de tarjetas de crédito y pago.** La práctica de emitir tarjetas de crédito a los oficiales y el personal de las agencias es cada vez menos frecuente debido a las posibilidades de uso indebido, ya sea en forma accidental o intencional. Sin embargo, puede resultar útil contar con una o más tarjetas de crédito de la agencia para organizar viajes y cuestiones similares. Algunas agencias también utilizan tarjetas de pago. La política establece los controles para prevenir el uso indebido de dichas tarjetas.<sup>10</sup>
- **Políticas de caja chica.** Estas políticas consignan pautas y mecanismos de rendición de cuentas para el manejo cotidiano de la caja por parte de la agencia y sus departamentos.
- **Inversiones y administración de fondos líquidos.** La ley estatal exige que las agencias adopten una política de inversión que determine de qué manera se pueden invertir los fondos que no son fundamentales para las necesidades inmediatas y a corto plazo.<sup>11</sup> Esta política permite que el organismo a cargo establezca y mantenga al día la tolerancia de riesgo y la filosofía de inversión de la agencia. Si bien una política bien definida es mucho más que una lista de las inversiones permitidas,<sup>12</sup> debe ser analizada por el asesor de la agencia para garantizar que las inversiones y las prácticas de la agencia cumplan con la ley estatal.<sup>13</sup>
- **Compras/adquisiciones.** Estas políticas determinan los procesos que la agencia emplea para establecer con quiénes forja lazos comerciales (y, además, en qué circunstancias se licitan contratos) y qué integrantes del personal tienen la responsabilidad de tomar decisiones en esa área. Además, estas políticas generalmente indican cómo se anuncian las oportunidades de licitación, con el objetivo de alcanzar un elevado número de posibles prestadores de bienes y servicios rentables y de renombre.

## Elaboración y supervisión de presupuestos

Los presupuestos son las herramientas que utilizan las agencias para vincular los objetivos a corto plazo con los recursos disponibles para lograrlos, y al mismo tiempo tener en cuenta los objetivos a largo plazo y los recursos y cómo se adapta el presupuesto anual de la agencia al plan de infraestructura. El presupuesto generalmente supone:

1. establecer objetivos y prioridades para la agencia;
2. asignar recursos conforme a estos objetivos y prioridades y
3. comparar los gastos y los ingresos reales con el cálculo de los gastos presupuestados actuales, y realizar ajustes en el transcurso del año del presupuesto si corresponde.

Si bien el presupuesto es una función importante, los encargados de tomar decisiones pueden advertir que sus opciones son limitadas a la hora de determinar cómo se invierten realmente los fondos de la agencia. Las limitaciones pueden radicar en restricciones legales sobre el modo en que se pueden usar los fondos, problemas con fondos compensatorios (que redundarían en la pérdida de ingresos si la agencia no invirtiera un determinado monto) y mandatos estatales.

Los presupuestos desempeñan las siguientes funciones:

- **Plan financiero.** El documento del presupuesto indica de dónde provienen los ingresos de la agencia y cómo se utilizan. Demuestra la capacidad de la agencia para solventar gastos recurrentes con ingresos recurrentes. A medida que transcurre el año fiscal, es posible que haga falta realizar ajustes en el plan financiero de la agencia. La función de los oficiales electos es comprender por qué dichos ajustes fueron necesarios y qué medidas se tomaron para evitar tener que realizarlos.
- **Herramienta de comunicaciones.** El documento también constituye una oportunidad para explicarles a los encargados de tomar decisiones, los medios, el personal y el público:
  - qué hace la agencia y por qué;
  - cómo está organizada la agencia para prestar servicios y organizar programas;
  - los tipos de programas, servicios y actividades planificadas para el período presupuestario y qué tipos de costos suponen;
  - problemas fiscales clave que afronta la agencia y
  - de qué manera la agencia evalúa la eficiencia y la efectividad de sus iniciativas (véase también la nota sobre evaluación del rendimiento en la página 11).
- **Punto de referencia.** Una vez adoptado, los oficiales locales y otros pueden utilizar las cifras del presupuesto a modo de referencia para comparar los gastos y los ingresos a lo largo del año. De este modo, el presupuesto constituye una herramienta de administración financiera continua para garantizar que la agencia invierta dentro de sus posibilidades y equilibre los gastos con los ingresos.

El documento presupuestario debe ser fácil de entender para cualquier integrante de la comunidad. Para que esto suceda, la información financiera se puede presentar de diferentes maneras (por ejemplo, texto, tablas y gráficos). La inclusión de evaluaciones de rendimiento en el documento presupuestario puede ayudar al público a ver la relación entre los costos y los beneficios.

Dada la función de información pública que desempeña el documento presupuestario, la Asociación de Oficiales de Finanzas del Gobierno recomienda que los documentos presupuestarios se divulguen a través del sitio web de la agencia.<sup>14</sup>

## Qué debe preguntarse

### Función de los integrantes de los organismos a cargo

- ¿Los integrantes de los organismos a cargo comprenden claramente su función en el proceso presupuestario?
- ¿Los integrantes de los organismos a cargo tienen oportunidades significativas de definir metas y objetivos importantes *antes* de que se elabore el presupuesto preliminar (por ejemplo, en talleres de presupuesto llevados a cabo con suficiente anticipación)?
- ¿Los integrantes de los organismos a cargo consideran que han tenido la oportunidad de entender y reaccionar a decisiones clave de un presupuesto preliminar (y no que fueron sometidos a una presentación prolongada y asistemática sobre números)?

### Preguntas generales sobre las cifras del presupuesto

- ¿Cuáles son las conjeturas subyacentes del presupuesto? (Algunos ejemplos de conjeturas clave son, entre otras, cambios en la población, cargas de trabajo o demandas de servicio proyectadas, financiamiento estatal y federal, actividad de construcción, costo de los servicios públicos, demanda de servicios, inflación y tasas de interés). ¿Estas conjeturas son realistas? ¿Cuáles son las posibles causas de incertidumbre y riesgo que se relacionan con estas conjeturas?
- ¿El presupuesto explica las proyecciones de las fuentes de ingresos de fondos generales más significativas? (Probablemente estas den cuenta de un gran porcentaje del total de ingresos de fondos generales).
- En el caso de las agencias que prestan servicios sociales, ¿cómo se pronostican y administran los costos de los beneficios y las cargas de trabajo?
- ¿El presupuesto resume los gastos principales:

- por función o programa vinculado a áreas de servicios públicos o recursos que brinda la agencia?
- por categoría? (Algunos ejemplos son: gastos de infraestructura, servicio de deuda y gastos operativos tales como personal, servicios contratados e insumos).
- por tipo de fondo? (Algunos ejemplos son el fondo general y diversas tarifas públicas, si la agencia tiene fondos especiales).
- ¿El presupuesto se equilibra con ajustes únicos o hay alguna estrategia de financiamiento sostenible a largo plazo? (Este asunto también se debe tratar en los documentos de planificación financiera a largo plazo de la agencia, véase la página 17).
- ¿En el presupuesto se consignan claramente los saldos iniciales y finales de cada fondo (saldos de los fondos)?
- ¿El presupuesto del fondo general está equilibrado (en otras palabras, hay suficientes ingresos proyectados para financiar los gastos estimados)?
- ¿El presupuesto utiliza ingresos únicos sólo para gastos únicos (en lugar de gastos continuos)?
- ¿Algún fondo presenta un déficit (en otras palabras, se proyecta gastar más de lo que ingresa)? ¿Por qué? ¿El déficit es temporal o permanente?
- ¿Cuáles son los cambios más significativos que se han producido desde el presupuesto adoptado el año pasado?
  - Con respecto al fondo general de la agencia, ¿cómo se proyecta que cambie su saldo?
  - ¿Cómo se proyecta que cambien los saldos de los otros fondos?
  - ¿Cómo afectarán los cambios resultantes al cumplimiento de las políticas de reserva de la agencia?
- ¿El presupuesto compara los gastos e ingresos reales de años anteriores de modo que los encargados de tomar decisiones y el público entiendan cómo se comparan las cifras presupuestadas de la agencia con la realidad?
- ¿El presupuesto demuestra cambios de la situación financiera general de la agencia? ¿Qué parámetros de situación financiera utiliza?
- ¿Cómo se compara el presupuesto de la agencia con el de otras agencias de la zona geográfica (tanto para el próximo año fiscal como en relación con la tendencia de los últimos cinco años)?

- Si hay diferencias, ¿cuáles son y qué factores dan cuenta de estas? (Por ejemplo, ¿las otras agencias emplean distintas conjeturas? ¿Por qué?).
  - ¿El presupuesto de la agencia depende de alguna otra agencia, en función de los ingresos (o los gastos)?
  - ¿Las otras agencias están planificando cambios que afectarían las conjeturas de la agencia?
- ¿Cuál es la posición de la agencia con respecto a los límites constitucionales de los gastos estatales y locales? (En 1979, los votantes de California aprobaron una propuesta<sup>15</sup> que limitaba el crecimiento de los gastos estatales y locales a una fórmula vinculada con los aumentos de la población y la inflación. A veces, los profesionales de las finanzas llaman a esto el “Límite Gann”, por el patrocinador de la propuesta. Los votantes locales pueden aprobar un aumento de la fórmula, durante un período de hasta años<sup>16</sup>).
  - Si hace falta implementar cambios en el presupuesto durante el año fiscal, ¿por qué se necesitan esos ajustes? ¿Qué medidas se tomaron para evitar tener que realizar cambios a mitad de año? ¿Qué medidas se pueden tomar para evitar dichos cambios en adelante?

### **Los presupuestos no cuentan toda la historia**

Los presupuestos operativos y los informes financieros no tratan muchos temas importantes que los encargados de tomar decisiones deben considerar. Por ejemplo, no:

- consignan costos pospuestos o evitados (por ejemplo, el mantenimiento postergado de las instalaciones o la infraestructura);
- consignan el uso de fuentes de ingresos únicas o con caducidad;
- indican cambios en el poder adquisitivo debido a la inflación o la deflación;
- evalúan el deterioro o la depreciación de la infraestructura (por ejemplo, carreteras, puentes o alcantarillados) y las instalaciones públicas (por ejemplo, edificios y parques).

Quizás sea conveniente que los oficiales locales soliciten al personal que realice un análisis de cómo estas variables afectan la capacidad de la agencia para prestar servicios e instalaciones.

### **Preguntas relacionadas con el personal**

- ¿Qué procedimientos utiliza la agencia para pronosticar y administrar los gastos de personal proyectados?<sup>17</sup> ¿Cuándo caducan los contratos de trabajo?
- ¿Cómo hace la agencia para fijar sus niveles o rangos de salario y beneficios?

- ¿Se dispone de pautas de fijación de salarios para los cargos de la agencia? ¿La agencia las ha considerado y respetado?<sup>18</sup>
- ¿La agencia investiga y considera los salarios y los beneficios que otras agencias de la zona geográfica aplican para cargos con responsabilidades similares?
- ¿Cómo se determinan los cambios en la remuneración? En el caso de los empleados sin representación que no están sujetos a un acuerdo de reciprocidad, ¿los cambios se basan en un proceso anual de determinación de objetivos y análisis del rendimiento? ¿Qué otras variables considera la agencia (salud fiscal general de la agencia, percepción del público, relación con las prácticas de otras agencias, etc.)?
- Nota: Si la agencia utiliza contratos de empleo, se deben considerar detenidamente los posibles efectos fiscales de la renovación automática de los contratos, los aumentos automáticos de la remuneración y las disposiciones que vinculan los aumentos de la remuneración con contratos de terceros. Estos pueden poner trabas a la capacidad de la agencia para controlar sus costos en adelante.
- ¿Se supervisan las vacantes de los cargos (y la extensión de cada vacante) para determinar si se pueden ahorrar salarios, si el cargo realmente es necesario o si los niveles de servicio se ven afectados?
- ¿Cuál es la condición del financiamiento de la agencia para las pensiones y otras responsabilidades de beneficios posteriores al empleo?

### Nota sobre evaluación del rendimiento

La “evaluación del rendimiento” (que a veces se denomina de otras maneras) permite que una organización analice su rendimiento en función de los objetivos organizativos. Esto puede ser parte del proceso presupuestario o de las prácticas de administración general, y supone una evaluación del grado en que las actividades y prioridades de una organización se alinean con la búsqueda de su misión y su estrategia. Con cualquiera de los dos abordajes, la Asociación de Oficiales de Finanzas del Gobierno recomienda que la evaluación del rendimiento se vincule con la toma de decisiones presupuestarias. Véase <http://www.gfoa.org/downloads/budgetperfmanagement.pdf>.

Más específicamente, la evaluación del rendimiento es una herramienta administrativa para recopilar de manera sistemática información bien definida sobre la efectividad y la eficiencia de la prestación de servicios. Las preguntas iniciales que deben hacerse los oficiales electos son:

- 1) si la agencia utiliza la evaluación del rendimiento para analizar sus actividades y cómo lo hace;
- 2) si la organización utiliza la evaluación del rendimiento, cómo se analizan los datos resultantes y cómo se usan en la toma de decisiones administrativas (incluso en decisiones sobre asignación de recursos) y
- 3) cómo se comunican dichos resultados a los oficiales electos y la comunidad.

Existen varias fuentes útiles sobre la evaluación del rendimiento para agencias públicas, por ejemplo, la Asociación Internacional de Administración de Condados-Ciudades (ICMA, [http://icma.org/en/Page/107/ICMA\\_Center\\_for\\_Performance\\_Measurement](http://icma.org/en/Page/107/ICMA_Center_for_Performance_Measurement)) y la Asociación de Oficiales de Finanzas del Gobierno (GFOA, [http://www.gfoa.org/index.php?Itemid=259&id=489&option=com\\_content&task=view](http://www.gfoa.org/index.php?Itemid=259&id=489&option=com_content&task=view)).

### Información pública y transparencia

- ¿Qué procesos empleará la agencia para informar al público sobre asuntos presupuestarios?  
¿Qué mecanismos se implementarán para que el público tenga la oportunidad de hacer aportes sobre dificultades y prioridades presupuestarias?
- ¿Los documentos presupuestarios y complementarios de la agencia se divulgarán en el sitio web de esta?<sup>19</sup>

**Elaboración de presupuestos para agencias locales:  
recursos para obtener más información**

Government Finance Officers Association, *Recommended Budget Practices: A Framework for Improved State and Local Budgeting* (1998), disponible en <http://www.gfoa.org/downloads/RecommendedBudgetPractices.pdf>.

Institute for Local Government, *A Local Official's Guide to Public Engagement in Budgeting* (2010), disponible en <http://www.ca-ilg.org/budgetingguide>.

# Elaboración de informes financieros y rendición de cuentas

Los informes financieros son una herramienta de supervisión esencial. Existen dos tipos básicos de informes financieros:

- **Informes provisionales.** Estos son: informes mensuales, informes trimestrales y revisiones presupuestarias de mitad de año.
- **Informes anuales.** Las agencias públicas bien administradas generalmente elaboran un informe al final del año para explicar los niveles de ingresos y gastos.

Además, las agencias locales que reciben fondos federales u otros subsidios pueden estar sujetas a requisitos de elaboración de informes financieros específicos del ente financiador.<sup>20</sup>

Los buenos informes provisionales identifican tendencias importantes a tiempo para que los oficiales locales actúen en función de ellas antes de que surjan problemas graves. Las auditorías de los informes financieros alertan a los integrantes del organismo a cargo si hay irregularidades en las prácticas y los informes financieros. Ambos tipos de informes requieren un sistema de información financiera sólido para realizar un seguimiento de los ingresos y los gastos y aportar esa información a los encargados de tomar decisiones.

## Qué debe preguntarse

### Elaboración de informes provisionales

- ¿Qué tipo de informes reciben los administradores de la agencia? ¿Qué hacen con ellos?
- ¿Con qué frecuencia reciben informes financieros provisionales los oficiales electos? ¿El personal analiza la información de estos informes con los oficiales locales?
- ¿Los informes aportan datos significativos que les dan a los oficiales locales una imagen precisa de la situación financiera actual de la agencia?
- ¿Los informes comparan las expectativas con los resultados reales? ¿Analizan las salvedades clave de los dos?
- ¿Hay patrones adversos?
- ¿El personal tiene un plan para afrontar las áreas problemáticas?
- ¿Hay incoherencias o tendencias contradictorias?
- ¿Los informes identifican áreas de incertidumbre o riesgo en algún pronóstico?
- ¿Los informes presentan sorpresas con frecuencia (acontecimientos inesperados)?

## Elaboración de informes anuales

- ¿Los informes financieros anuales son elaborados por un contador público certificado, conforme a los principios contables generalmente aceptados? ¿Estos informes son auditados por un auditor externo o independiente?
- ¿Se han realizado todas las divulgaciones exigidas, por ejemplo, las que requiere la Junta de Estándares de Contabilidad Gubernamental (GASB, pronunciado “gasbi”)?
- ¿Hace cuánto que el auditor externo o independiente audita a la agencia? ¿La agencia cambia a los auditores cada pocos años para contar con una visión fresca de las prácticas y los informes financieros?
- ¿Cuál es la relación entre el auditor, el personal de la agencia y el organismo a cargo? ¿El auditor obtiene la información que necesita de manera oportuna? ¿Se fomenta una comunicación abierta?
- ¿Los informes financieros anuales auditados se entregan a tiempo (dentro de los seis meses posteriores al cierre del ejercicio)?
- ¿La agencia debe contar con un comité de auditorías para seleccionar un auditor externo o independiente y supervisar su trabajo?<sup>21</sup>
- ¿Las opiniones de los auditores son “incondicionales”? (Una opinión “incondicional” implica que el auditor concluye que la agencia respetó todas las reglas contables y que sus informes financieros presentan una imagen precisa de la situación financiera. Una opinión condicional es una señal de advertencia significativa que demanda la atención del organismo a cargo).
- ¿El auditor redacta una carta de intención que describe de manera clara y concisa la situación fiscal de la agencia?
- ¿El auditor emite una carta para el organismo a cargo en la que informa sobre los controles internos de la agencia?
- ¿La agencia sigue las pautas del “Award for Excellence in Financial Reporting” de la Asociación de Oficiales de Finanzas del Gobierno?<sup>22</sup> En caso de no hacerlo, ¿por qué no?

**Algunas señales de advertencia financieras**

- Gastos operativos que superan los ingresos en más de un 5% durante el año.
- Grandes salvedades de mitad de año entre los ingresos y gastos presupuestados y los reales.
- Informes financieros inadecuados o tardíos.
- Reducción de las reservas para equilibrar el presupuesto, por ejemplo, si las reservas disminuyen a menos del 10% de los costos operativos.
- Préstamos pendientes entre los fondos al cierre del año fiscal.
- Gastos que superan los ingresos durante dos años consecutivos, con un déficit mayor el segundo año.
- El servicio de deuda supera los ingresos actuales en un 10%.
- Aumento del servicio de deuda como porcentaje del presupuesto operativo todos los años.
- Opiniones condicionales del auditor.
- Informes de deficiencias en los controles internos por parte de los auditores de la agencia, sin un plan correspondiente para afrontarlas (o varios informes de las mismas deficiencias todos los años).
- Alto índice de rotación en el personal responsable de supervisar la situación financiera.

## El futuro: planificación financiera a largo plazo

- **¿Por qué hacer pronósticos fiscales?** Los pronósticos ayudan a la agencia a considerar los factores que afectan su salud fiscal (y qué se puede y no se puede hacer al respecto). Los pronósticos también ayudan a los oficiales electos, el personal y la comunidad a entender los desafíos fiscales a largo plazo y las oportunidades que los esperan, así como a contar con una posible advertencia anticipada de las futuras incertidumbres (por ejemplo, iniciativas de los votantes y decisiones presupuestarias estatales).
- **Reconocimiento de las limitaciones.** Las circunstancias cambian y las conjeturas pierden actualidad. La definición clara de las conjeturas de la agencia al realizar un pronóstico fomenta el análisis y la revaluación de dichas conjeturas, si es necesario.

### Qué debe preguntarse

- ¿La agencia elabora o actualiza periódicamente pronósticos fiscales a largo plazo?
- En ese caso, ¿el pronóstico tienen en cuenta las salvedades clave relacionadas con los ingresos y los gastos? Las salvedades pueden ser factores demográficos tales como cambios en la población y la carga de trabajo. Pueden ser también factores económicos como la inflación, nuevas construcciones, los valores de la propiedad y el clima comercial general (que puede afectar los impuestos a las ventas). Otros factores externos pueden ser las tendencias legislativas y las resoluciones judiciales. Los costos proyectados relacionados con las obligaciones de pensión y los contratos de trabajo constituyen otra posible variable.
- ¿El pronóstico llega a conclusiones claras sobre qué significan estas variables para los futuros ingresos y gastos de la agencia?
- ¿El pronóstico identifica áreas de riesgo e incertidumbre que pueden limitar el grado en el que la agencia puede confiar en el pronóstico?
- ¿En qué medida se comunican los resultados del pronóstico a los encargados de tomar decisiones, los medios y el público?
- ¿Qué nivel de detalle exigen los encargados de tomar decisiones sobre la planificación financiera a largo plazo de la agencia? (Algunos organismos a cargo necesitan información bastante detallada, mientras que otros requieren información más general. No existe un nivel correcto de detalle: el objetivo es brindar a los integrantes del organismo a cargo el nivel de detalle que les resulte conveniente).

## Inversiones y administración de fondos líquidos

En ocasiones, las agencias públicas cuentan con fondos a disposición que se retienen para necesidades a largo plazo. Estos fondos se pueden invertir en diversos bonos (pero no en acciones), pagarés y otros instrumentos permitidos por la ley estatal.

La función del gobierno es actuar como un representante inteligente de los recursos públicos. En orden de prioridades, los objetivos de la administración de los fondos públicos son:

1. la seguridad (la probabilidad de que la agencia recuperará todo su dinero);
2. la liquidez (la capacidad de la agencia de disponer de fondos en poco tiempo);
3. y la rentabilidad (el interés u otro rendimiento del capital invertido).

A la vista de estos objetivos, los administradores prudentes de la inversión de una agencia pública nunca buscan lograr rendimientos máximos con la cartera de la agencia sacrificando la seguridad o la liquidez. Esto expondría a la agencia a un nivel inaceptable de riesgo excesivo.

Por el contrario, se concentran en buscar un interés de rendimiento razonable de las inversiones de la agencia, mientras conservan el capital de la cartera general y cubren las necesidades de flujo de caja de la agencia. Existen fondos que se especializan en invertir en fondos de agencias públicas; algunos ejemplos son el *Local Agency Investment Fund* (LAIF) de la oficina de la Tesorería del Estado y CalTrust.

### Qué debe preguntarse

- ¿Cuáles son los procedimientos de control de las inversiones de la agencia? ¿Quién es responsable de la supervisión diaria de las actividades de inversión de la agencia? Si ese cargo ha sido asignado al tesorero de la agencia, ¿esta autoridad se ha delegado anualmente, como lo indica la ley?<sup>23</sup>
- Si esta autoridad se subcontrató, ¿quién es responsable de controlarla?
- ¿Cuál es la política de inversión de la agencia? ¿Es comprensible? ¿El organismo a cargo la revé anualmente como indica la ley?<sup>24</sup>
- ¿Los integrantes del organismo a cargo reciben y revén informes de inversión periódicos?<sup>25</sup> ¿Estos informes incluyen un análisis de las necesidades del flujo de caja?
- ¿Los informes de inversión son claros y comprensibles? (La falta de claridad puede ser un indicio de problemas o de la ausencia de complejidad en las inversiones).

- ¿Los informes reflejan una gran cantidad de inversiones y transacciones? ¿Por qué? (Muchas agencias públicas no cuentan con carteras que justifiquen una administración “activa” con un gran número de ventas, compras y transacciones).
- ¿Las inversiones de la agencia son diversas o los activos de la agencia sólo se invierten en algunos sectores?
- ¿Las políticas de la agencia permiten la inversión en derivados u otros instrumentos con un alto riesgo potencial? ¿Esta agencia posee alguna inversión de alto riesgo?
- ¿Alguna acción bancaria supera el límite de seguro de la FDIC (que puede variar de banco a banco) y, de no ser así, estos depósitos cumplen con los estándares estatales y federales para proveer seguridad a los depósitos de las agencias públicas?<sup>26</sup>

# Financiamiento del capital y administración de las deudas

El financiamiento de las deudas no es ni “bueno” ni “malo”; es simplemente una herramienta para conseguir objetivos para la comunidad. Sin embargo, la deuda conlleva el precio de los costos de emisión y de los cargos por interés, además de la obligación de realizar pagos regulares del préstamo y de acordar la divulgación comercial y los términos de los instrumentos de la deuda constantemente.<sup>27</sup> Si se permite que estos pagos se conviertan en una porción dominante del presupuesto de la agencia, se reduce la capacidad para responder ante la aparición de gastos no previstos.

Generalmente, el financiamiento de las deudas es adecuado para los siguientes casos:

- **Problemas temporales de flujo de caja a corto plazo:** una agencia puede necesitar cubrir vacíos de flujo de caja mientras espera recibir ingresos clave (como los impuestos a la propiedad en diciembre en diciembre y las tarifas por franquicia en abril). La agencia puede solventar estos vacíos emitiendo pagarés de anticipación por “impuestos” o “ingresos” (a veces denominados con “TRANS”). En este caso, cualquier suma prestada generalmente se debe saldar en el período de un año.
- **Mejoras a largo plazo:** el financiamiento de deudas también es conveniente para mejoras únicas de una prioridad absoluta real; aquellos casos en los que es razonable que los contribuyentes actuales compartan el costo con los que se beneficiarán dentro de 20 o 30 años. En contraposición, no se aconseja pedir préstamos para cubrir gastos operativos actuales o capital a corto plazo. La extensión de la deuda nunca debe superar la vida útil del activo financiado por la deuda.

Cualquier agencia tiene una capacidad limitada a la hora de pedir préstamos y saldar deudas. Las sumas que se piden prestadas para el proyecto actual serán fondos que no se puedan solicitar en el futuro. Las sumas necesarias para el pago de una deuda en el futuro serán fondos que no estarán a disposición para otros programas y servicios.

Reconociendo la importancia de la decisión que implica una deuda a largo plazo para una agencia pública, la Constitución de California exige que los votantes públicos aprueben la deuda<sup>28</sup> que se saldaría con ingresos futuros de fondos generales.<sup>29</sup> Si bien existen algunas excepciones a este requisito (como la doctrina especial de fondos para los bonos de ingreso<sup>30</sup> y una excepción para el financiamiento de arrendamientos), se debe tener en cuenta este principio constitucional. Audeudarse genera una obligación futura para la comunidad y reduce la flexibilidad financiera. En consecuencia, los beneficios deben ser mayores que estos costos.<sup>31</sup>

## Qué debe preguntarse

- ¿La agencia tiene un plan de mejoras de capital de varios años? (Tener un plan de este tipo permite a las personas encargadas de tomar decisiones considerar factores clave como las prioridades de un proyecto, la capacidad para afrontar una deuda y la manera en que las tarifas afectarán al financiamiento).
  - Si la agencia tiene este plan, ¿es realista? Si no es así, ¿cuáles son los pasos que se deben seguir para que lo sea?
  - Si la agencia tiene este plan, ¿qué aspectos *no* incluye? Por ejemplo, ¿el plan presupone que un nuevo desarrollo costeará las mejoras de capital que son necesarias para el mismo desarrollo? De ser así, el plan debe registrar esta información.
  - ¿El plan de mejora de la infraestructura de varios años incluye información específica sobre cómo se pagarán costos de mantenimiento en el futuro? No es inteligente desarrollar un activo que la agencia no pueda mantener.
- ¿La agencia tiene políticas claras para el financiamiento de capital y la administración de deudas? ¿Quién es el responsable de la implementación y la supervisión del cumplimiento de estas políticas?
  - ¿Estas políticas especifican criterios de decisión cuando el endeudamiento es un paso adecuado?
  - ¿Estas políticas abordan los tipos de financiamiento de deudas adecuados (por ejemplo tasas variables vs. tasas fijas) y están permitidos los acuerdos de cambios de tasa de interés y bajo qué circunstancias?
  - ¿Estas políticas abordan la protección de la calidad crediticia?
  - ¿Estas políticas abordan la capacidad de endeudamiento?
  - ¿Estas políticas abordan los costos y beneficios de las evaluaciones de riesgo de la deuda propuesta?
  - ¿Estas políticas abordan quién integra el equipo de financiamiento de la agencia y cómo se eligen los consultores como el asesor de bonos, los asesores financieros, los fiduciarios, ingenieros de evaluación y los aseguradores? ¿Se están siguiendo esos criterios de selección?
  - ¿Estas políticas abordan la divulgación a agencias de clasificación de deudas y las relaciones con estas agencias?

- ¿Estas políticas abordan quién es responsable de asegurar el cumplimiento constante de las cláusulas de bono (obligaciones que la agencia acuerda como parte del financiamiento de un bono)?
- ¿La agencia cuenta con un comité de asesoramiento de deudas? De ser así, ¿entre los integrantes del comité hay representantes de la comunidad local?

## Prácticas de compra y contratación

Las políticas y prácticas de adquisición permiten a una agencia el mayor ahorro y economización de las partes de la agencia, a través de procesos legales y competitivos. La meta detrás de estas políticas es escoger vendedores y proveedores de servicio mediante procesos que minimicen las oportunidades de favoritismos y que den lugar a precios competitivos. En el caso de los proveedores de servicio, la tarea también incluye evaluar si las capacidades del proveedor son las que mejores se ajustan a las necesidades de la agencia.

Hacer una compra presenta una serie de peligros éticos y legales para los oficiales locales, por sobre lo que puede ser un impacto relativamente pequeño en los gastos de la agencia. Esto se debe a que los pasos en falso pueden socavar la confianza general del público en lo que respecta a las prácticas financieras de la agencia. Para más información, visite [www.ca-ilg.org/procurementpractices](http://www.ca-ilg.org/procurementpractices).

Para los proyectos de obras públicas, la ley estatal generalmente define en los casos que las agencias locales deben poner en marcha una licitación.<sup>32</sup>

### Qué debe preguntarse

- ¿Qué pasos debe seguir la agencia para llevar a cabo un proceso de adquisición justo, abierto y competitivo?
- ¿El proceso de compra de la agencia explica las respectivas funciones del personal y de los oficiales electos?
- ¿Los empleados involucrados en el proceso de compra recibieron capacitación o material informativo sobre la importancia que tiene que el proceso de compra parezca y sea justo?
- ¿Las reglas de compra son lo suficientemente claras de manera que todos los participantes que deben cumplirlas entienden las metas fundamentales y las reglas clave? Un elemento de clarificación puede ser tener políticas diferentes, según el tipo de compra (por ejemplo, una política para productos, otra para servicios y otra para proyectos de obras públicas).
- Si la agencia tiene un sistema de compra descentralizado (en otras palabras, si las compras se hacen por separado diferentes departamentos), ¿la agencia tiene estándares y pautas claras para la toda la organización?
- ¿La agencia aprovecha las oportunidades de compras cooperativas con otras agencias públicas?

- ¿La agencia tiene políticas en vigencia para cumplir con los requisitos del salario promedio correspondiente? Son particularmente comunes para vehículos y otros artículos costosos.
- ¿Sería útil para la agencia inclinarse más hacia el método “justo a tiempo” que elimina la necesidad de grandes inventarios y sistemas de depósito?
- ¿La agencia tiene políticas en vigencia para el deshecho apropiado de excedente de propiedad? ¿Cómo se informó a la persona sobre estas políticas?
- ¿La agencia está alerta y supervisa activamente los términos contractuales con respecto al aumento de los costos y a las renovaciones automáticas que pueden conllevar a que la agencia pierda control de los costos?
- ¿El personal está a cargo de tomar decisiones de compra necesarias para archivar declaraciones anuales de divulgación relacionadas con los intereses económicos y la recepción de obsequios (conocida como “Formulario 700s”)?

### **Límites de gastos de la agencia/ Fines apropiados para los recursos públicos**

Siempre existen más fines valederos para los fondos públicos que fondos disponibles. Decidir de qué manera se asignarán los recursos públicos limitados es una responsabilidad clave de los oficiales electos, a pesar de que es importante reconocer que los encargados de tomar decisiones pueden tener menos discreción que la que uno podría esperar al decidir cómo se gasta el presupuesto público.

Habiendo dicho esto, la ley establece algunas restricciones básicas acerca de cómo se pueden utilizar los recursos públicos. Por ejemplo, cualquier uso de los recursos públicos debe cubrir las necesidades de los integrantes de la agencia. La Constitución de California expresa este principio prohibiendo “obsequios” de los fondos públicos por parte de la Legislatura, municipios y agencias creadas según el estatuto estatal;<sup>33</sup> algunas cartas pueblas también contienen esta restricción. El consejo de la agencia puede dar asesoramiento en la distinción de qué constituye un obsequio no permitido proveniente de fondos públicos. Un ejemplo, sin embargo, es un pago a otra agencia pública para sus propósitos, sin que ese beneficio sea retribuido a los integrantes de la agencia donante.<sup>34</sup>

Tampoco se permite destinar los recursos públicos para fines personales o políticos.<sup>35</sup> Esta prohibición engloba no sólo al dinero público, sino también a cualquier cosa pagada con dinero público (por ejemplo, equipo de la agencia, suministros o tiempo del personal). Una instancia de cómo se pone en efecto esta prohibición es el hecho de que los recursos públicos no se puedan utilizar para grupos de interés en medidas de boletas electorales. (Para más información, visite [www.ca-ilg.org/procurementpractices](http://www.ca-ilg.org/procurementpractices)). Los oficiales electos deben preguntar cómo se informan estas restricciones al personal y a los oficiales electos recientemente.

Por último, las agencias locales deben adoptar políticas de reembolso de gastos para los oficiales y electos y designados.<sup>36</sup> El consejo de la agencia debe verificar que la política se atenga a la ley estatal. La mayoría de las agencias han adoptado políticas de reembolso de gastos para el personal como práctica responsable.

# Breve glosario de términos de administración financiera

*Nota: El siguiente glosario ha sido elaborado para ayudar a las personas que no sean expertas en finanzas a comprender la terminología utilizada en la administración financiera de agencias públicas. Generalmente, los textos de administración financiera de agencias públicas incluyen términos poco comunes para los inexpertos; a su vez, las definiciones de estos términos tienen otros términos poco conocidos. Las definiciones y explicaciones que se presentan a continuación pueden dejar de lado cierta exactitud técnica para lograr la comprensión general del término.*

*El Institute for Local Government recomienda a aquellos que busquen información más exacta consultar otras fuentes.*

<b>Agencias de clasificación</b>	Compañías que evalúan las probabilidades que existen de que se salden bonos o deudas, dando puntuaciones a esos bonos o deudas. Generalmente, la clasificación de un bono es el factor más importante para determinar el costo de interés de los bonos. Existen tres agencias de clasificación importantes para los bonos municipales: Moody's Investors Service, Standard & Poor's y Fitch Ratings.
<b>Alquileres</b>	Ingresos recibidos a través del alquiler de propiedades públicas a terceros privados, como espacio para convenciones y bibliotecas.
<b>Asignaciones totales e ingresos totales</b>	La consolidación de todos los ingresos y gastos de todos los fondos. Tienen como propósito informar con exactitud la suma total de ingresos y gastos gubernamentales durante el período del presupuesto.
<b>Base impositiva</b>	Los objetos o transacciones a los que se aplica un impuesto (por ejemplo, las parcelas de una propiedad, las ventas minoristas, etc.). La ley estatal o las ordenanzas locales definen cuál es la base impositiva y los objetos o transacciones exentos de la imposición.
<b>Bono</b>	Una promesa con interés para saldar una suma exacta de dinero prestado (denominada cantidad principal) antes de que se cumpla una fecha exacta. <i>Véase también "Bonos de obligación general".</i>
<b>Bonos de ingreso</b>	Un tipo de deuda en el que la agencia recibe el ingreso obtenido del funcionamiento de las instalaciones que se están financiando y debe saldar las sumas prestadas con interés.

<b>Bonos de obligación general (G. O.)</b>	Un tipo de deuda en la que la agencia compromete su “entera fe y crédito” a recaudar el dinero suficiente cada año para saldar la suma prestada y el interés.
<b>CalTRUST</b>	Una autoridad de poderes conjuntos creada por agencias públicas que ofrezca un método seguro y práctico para que las agencias públicas puedan reunir sus recursos con el propósito de invertir.
<b>Cantidad principal</b>	La cantidad original de un bono o deuda (a veces denominada “valor nominal” o “valor par”), sin incluir el interés acumulado.
<b>Cargos por servicio</b>	Sumas que se cobran para cubrir el costo de proveer servicios a personas o compañías.
<b>Cartera</b>	El grupo de inversiones que posee una agencia local.
<b>Clasificación</b>	Letras y números utilizadas por agencias de clasificación para expresar su evaluación de las probabilidades de que se salde un bono o deuda.
<b>Contabilidad por devengo</b>	Un método de contabilidad en el que los ingresos se registran en el sistema de contabilidad cuando son pagaderos (a pesar de que el dinero aún no se haya recibido), y los gastos se reconocen cuando el compromiso a pagar se haya realizado (a pesar de que el pago no haya ocurrido). <i>Compárese con Contabilidad por fondos.</i>
<b>Contabilidad por fondos</b>	Un método de contabilidad en el que los ingresos se registran en el sistema de contabilidad de la agencia cuando el fondo se recibe y el gasto se registra en el sistema cuando la agencia realiza un pago. Para seguir los principios de contabilidad generalmente aceptados, las agencias locales deben registrarse por la contabilidad por devengo, en vez de por la contabilidad por fondos. <i>Compárese con “Contabilidad por devengo”.</i>
<b>Derecho de ayuda social</b>	Un programa de beneficios en el que los fondos se asignan según los criterios de elegibilidad. Todas las personas o agencias deben cumplir con los criterios definidos por las

leyes federales o estatales para recibir el beneficio.

**Entera fe y crédito**

Cuando una agencia local recurre al financiamiento de la deuda, más específicamente por medio de bonos de obligación general, hace una promesa a los obligacionistas que la agencia utilizará todos los fondos disponibles para cumplir con la obligación de pagar nuevamente a los obligacionistas.

**Equivalente de tiempo completo (FTE)/Año de trabajo**

La cantidad de horas por año que se espera que trabaje un empleado de tiempo completo. Si hay dos empleados que trabajan cada uno la mitad de esa cantidad de horas por año, la suma del total de horas de ambos empleados equivale al equivalente de tiempo completo o a un año de trabajo.

**Estándares de contabilidad**

Los principios de contabilidad generalmente aceptados (a veces denominados por medio de la sigla GAAP) publicados por la Junta de Estándares de Contabilidad Gubernamental (a veces denominada por medio de la sigla GASB), que orientan a las agencias locales y estatales en las tareas de registro y generación de informes de la información financiera. Los estándares definen pautas como cuándo se reconocen las transacciones y el contenido de un informe financiero anual.

**Evaluaciones de rendimiento**

Indicadores que se utilizan en el presupuesto para mostrar elementos como 1) la cantidad de trabajo realizada, 2) la eficiencia con la que se llevaron a cabo las tareas y 3) la efectividad de un programa. Estos indicadores pueden ayudar al público a comprender qué se obtiene con los gastos de una agencia pública.

**Financiamiento de deudas**

Emitir bonos y otros tipos de instrumentos de deuda para financiar actividades de la agencia para servir a la comunidad.

**Fondo**

Un grupo de cuentas que se equilibran por sí solas. En el caso de las agencias con presupuestos más complejos, la información de contabilidad se organiza en fondos, cada uno con ingresos, gastos y saldos de fondo separados.

**Fondo de ingreso especial**

Fondos utilizados para rendir cuenta de ingresos provenientes de fuentes que restringen legalmente la manera en la que se pueden gastar los ingresos. Un fondo de ingreso especial adoptar un presupuesto separado por año.

<b>Fondo general</b>	Fondo utilizado para rendir cuenta de todos los recursos financieros a excepción de aquellos que se rinden en otro fondo (por ejemplo, las tarifas públicas o los subsidios). Generalmente, el fondo general es el fondo más grande en una agencia local.
<b>Fondos del servicio de deuda</b>	Uno o más fondos en el sistema de contabilidad de una agencia creados para localizar los pagos realizados para saldar la cantidad principal y el interés de una deuda.
<b>Ganancias sobre inversiones</b>	Ingreso obtenido de la inversión de fondos públicos.
<b>Gasto</b>	Una suma pagada por productos o servicios asociados con la provisión de servicios públicos, que incluye pagos para saldar una deuda e inversiones de infraestructura.
<b>Gastos únicos</b>	Un término utilizado para diferenciar los costos rutinarios y continuos dentro de un presupuesto dado de los costos extraordinarios que no se repetirán en años posteriores. Un gasto de infraestructura puede ser un gasto único (a pesar de que una agencia puede necesitar evaluar si este gasto generará costos de mantenimiento o reemplazo). Esta categoría puede también incluir asignaciones de un solo año para fines especiales.
<b>Gravamen</b>	Un reclamo de bienes, especialmente de propiedades, para el pago de impuestos o cargos por servicios públicos.
<b>Impuesto a la construcción/al desarrollo inmobiliario</b>	Un impuesto al desarrollo inmobiliario o a la disponibilidad o uso de los servicios de la agencia pública. <i>Véase también “Tarifas por impacto de desarrollos inmobiliarios”</i>
<b>Impuesto general</b>	Un impuesto destinado a fines gubernamentales generales, depositado en el fondo general. Una agencia debe cumplir con ciertos requisitos procedimentales para exigir, aumentar o ampliar un impuesto general, entre ellos garantizar la aprobación del impuesto por mayoría de votos en el electorado. <i>Véase también “impuesto especial”.</i>
<b>Impuesto sobre el uso</b>	Un impuesto sobre el uso o almacenamiento de propiedad personal tangible cuando no se paga impuesto sobre las ventas. <i>Véase también “impuesto sobre las ventas”.</i>
<b>Impuesto sobre las ventas</b>	Un impuesto al total del precio de venta minorista de la mercadería que vende un vendedor minorista.

<b>Impuesto sobre los usuarios de servicios públicos</b>	Los impuestos sobre el consumidor (residencial o comercial) de cualquier combinación de servicios de energía, gas, televisión por cable, agua y telefonía.
<b>Ingreso</b>	Ingreso que recibe la agencia local. Para más información acerca de las <b>fuentes</b> de los ingresos de condados y ciudades, consulte la guía <i>Understanding the Basics of County and City Revenues</i> (2008) del Institute for Local Government, disponible en <a href="http://www.ca-ilg.org/revenueguide">www.ca-ilg.org/revenueguide</a> .
<b>Ingreso estimado</b>	La suma de ingreso que la agencia espera recibir durante un año fiscal.
<b>Ingreso intergubernamental</b>	Ingresos provenientes de otras agencias públicas en forma de subsidios, derechos de ayuda social, ingresos compartidos o pagos en lugar de impuestos.
<b>Ingresos de programa</b>	Ingreso generado por programas o dedicado a compensar los costos del programa.
<b>Inversión de infraestructura</b>	Gasto que da como resultado en la adquisición o adición de terrenos, edificios, equipo, maquinaria, vehículos y similares, para brindar servicios a la comunidad (a veces denominados “activos fijos”). .
<b>Junta de Estándares de Contabilidad Gubernamental (GASB)</b>	El organismo que define los estándares de contabilidad para las entidades gubernamentales a nivel estatal y local.
<b>Ley Williamson y Subvención para el espacio abierto</b>	Oficialmente conocida como la Ley de conservación de tierras de California de 1965, es una ley que permite a las agencias locales establecer contratos con propietarios de terrenos privados para restringir el uso ciertas parcelas de tierra a fines relacionados con la agricultura o al uso de espacios abiertos. En devolución, los propietarios obtienen evaluaciones impositivas de propiedad muy por debajo de lo normal, ya que están basadas en usos relacionados con el cultivo y los espacios abiertos, en vez de un valor de mercado total. El programa contempla que las agencias locales reciban una subvención anual de ingresos por impuestos sobre la propiedad anticipados del estado.
<b>Licencias y permisos</b>	Representan el permiso de la agencia para participar de ciertos tipos de actividades. Las agencias locales frecuentemente cobran tarifas diseñadas para reembolsar a la agencia local los costos de regular las actividades para las que se requieren licencias, como los permisos para tener animales, bicicletas, etc.

<b>Liquidez</b>	La capacidad de convertir una seguridad en líquido rápidamente, con el riesgo mínimo de incurrir en una deuda.
<b>Local Agency Investment Fund (LAIF)</b>	Un fondo de inversión especial en la tesorería del estado, en el que las agencias locales pueden depositar dinero como inversión.
<b>Mandato</b>	Un requisito estatal o federal de que las agencias locales realicen una tarea de cierta manera o cumpliendo un estándar en particular, en general sin que el gobierno provea los ingresos para que esto sea posible.
<b>Mantenimiento de esfuerzo (MOE)</b>	Requisito de que una agencia mantenga un nivel de gastos, generalmente impuesto como condición de recibir ciertos tipos de fondo. El objetivo de este requisito es lograr que el fondo que se provee aumente el nivel de gastos del programa (y al mismo tiempo evitar que el fondo adicional se utilice para reemplazar el gasto actual).
<b>Métodos de financiamiento a corto plazo</b>	Técnicas utilizadas con muchos fines, como alcanzar déficits de flujo de caja anticipados, el financiamiento provisional de un proyecto y la implementación de un proyecto. El uso de estas técnicas implica la emisión de pagarés a corto plazo.
<b>Multas, confiscaciones y sanciones</b>	Los ingresos recibidos o fondos provisionales perdidos cuando un individuo es condenado por un delito o infracción municipal.
<b>Nómina garantizada</b>	Una lista con todas las propiedades evaluadas, garantizadas por terrenos sujetos a los impuestos locales.
<b>Otros beneficios posteriores al empleo (OPEB)</b>	Una pensión es un tipo de “beneficio posterior al empleo”, es decir, un beneficio que un empleado recibe después de finalizado su servicio a la agencia. Entre <i>otros</i> tipos de beneficio se pueden incluir el seguro de salud y otros beneficios relacionados con la salud que se brindan a ex empleados.
<b>Pagarés de anticipación por impuesto e ingreso (TRANS)</b>	Un préstamo a corto plazo que las agencias locales utilizan para nivelar el flujo de caja durante el año. Los préstamos toman la forma de una deuda (“pagaré”) que se garantiza por medio de un impuesto anticipado y otras recaudaciones de ingreso.

<b>Presupuesto para la infraestructura</b>	Un plan de gasto para mejorar o adquirir terrenos, instalaciones e infraestructura. El presupuesto para la infraestructura equilibra los ingresos y gastos, especifica las fuentes de los ingresos e incluye todos los proyectos o adquisiciones.
<b>Previsión</b>	En los presupuestos, una suma que se reserva en caso de circunstancias imprevistas.
<b>Principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP)</b>	Estándares uniformes mínimos utilizados por agencias estatales y locales para el registro y la generación de informes financieros; establecidos por la Junta de Estándares de Contabilidad Gubernamental (a veces denominada por medio de la sigla GASB).
<b>Programa de mejora de la infraestructura (CIP)</b>	La sección en el presupuesto de la agencia destinada a proyectos de mejoras, como mejoras en calles o parques, construcción de edificios y diversos tipos de mantenimiento en instalaciones de gran magnitud.
<b>Rentabilidad</b>	La cantidad total de ingreso que una agencia espera obtener de un impuesto; se determina multiplicando la tasa del impuesto por base impositiva. Además, la tasa anual de rendimiento de una inversión, expresada como porcentaje de la inversión.
<b>Reorganización</b>	Acciones llevadas a cabo por el Estado de California en 1991 para reestructurar la relación fiscal entre el estado y los condados. Se responsabilizó a los condados de ciertos programas de salud y servicio social, se modificó la relación de participación de gastos para estos programas y se proveyeron algunos medios de ingreso para ayudar a pagar las nuevas responsabilidades.
<b>Reserva</b>	Sumas separadas para servir como fuente de fondos para gastos extraordinarios o imprevistos, o ingresos insuficientes. A veces también se la denomina “saldo(s) de fondo” para reflejar los diversos fondos de la agencia. <i>Véase también</i> la definición de “fondo”.
<b>Salario promedio</b>	La tarifa básica por hora que se paga en proyectos de obras públicas a la mayoría de los empleados a cargo de un oficio, clasificación o tipo de trabajo dentro de la localidad y en el área de mercado de trabajo más cercana (si a la mayoría de estos empleados se les paga a una tarifa única) Las leyes del salario promedio exigen a todos los licitadores que se rijan por las mismas tarifas de salario al licitar un proyecto de obras públicas.

<b>Salarios y beneficios</b>	Los salarios incluyen la remuneración pagada a empleados de tiempo completo, tiempo parcial, carácter temporario y ayuda adicional, además del pago por tiempo adicional, vacaciones, licencia por enfermedad y cualquier tipo de prima. Los beneficios incluyen la parte de la agencia de los costos por seguro de salud, seguro dental, seguro de vida, jubilación, Seguridad Social e indemnización al trabajador.
<b>Saldo de fondo</b>	La diferencia entre los bienes (ingresos y otros recursos) y responsabilidades (sumas gastadas o destinadas) de un fondo en particular.
<b>Servicio de deuda</b>	Pagos de la cantidad principal y el interés anuales que una agencia debe de dinero que ha pedido prestado.
<b>Subsidio</b>	Un pago de dinero de una entidad a otra para un fin, actividad o instalación específica. Generalmente, los subsidios no deben ser pagados posteriormente por destinatario, siempre y cuando el destinatario utilice los fondos para los fines, actividades o instalaciones prometidos.
<b>Tarifa</b>	Un cargo por el costo de brindar un servicio en particular. Las tarifas de una agencia pública no pueden superar el costo razonable estimado de brindar dicho servicio o instalación por el que se cobra la tarifa, además de los gastos fijos.
<b>Tarifa de concesión de licencias a vehículos (VLF)</b>	Tarifa de registro anual sobre los vehículos.
<b>Tarifa de usuario</b>	Tarifas cobradas por el uso de un servicio o programa público. Por ejemplo, las tarifas que se cobran a los participantes de programas de recreación. Las tarifas de usuario para los servicios relacionados con la propiedad se denominan “tarifas relacionadas con la propiedad”.
<b>Tarifa pública</b>	Un fondo separado utilizado para rendir cuenta de los servicios solventados principalmente con cargos por servicios. Por ejemplo, un fondo para los residuos sólidos solventado con las tarifas que abonan las personas que reciben el servicio de recolección de residuos sólidos.
<b>Tarifas por impacto de desarrollos inmobiliarios</b>	Sumas cobradas por desarrollo de terrenos, utilizadas para pagar las instalaciones o servicios que serán necesarios para el nuevo desarrollo y vinculadas a los costos proporcionales de la provisión de esas instalaciones o servicios para llevar a cabo el desarrollo.

<b>Tasa de servicios públicos</b>	Una categoría de tarifa de usuario que se paga por servicios públicos.
<b>Tasa del impuesto</b>	La porción del impuesto que se aplica a la base impositiva. La tasa puede ser fija, acumulada o porcentual de la base impositiva, o puede seguir otro método razonable.
<b>Valores</b>	Documentos (a veces denominados “instrumentos”) que representan un valor financiero. Por ejemplo, bonos y acciones.

## Referencias

---

<sup>1</sup> El código de ética de la Sociedad Californiana de Oficiales de Finanzas Municipales se puede encontrar en: <http://www.csmfo.org/index.cfm?fuseaction=Detail&CID=4&NavID=154>.

<sup>2</sup> El código de ética de la Asociación de Tesoreros Municipales de California se puede encontrar en: <http://www.cmta.org/?page=4>.

<sup>3</sup> GFOA Recommendations: Adoption of Financial Policies, con referencias al Consejo Asesor Nacional sobre Presupuestos Estatales y Locales (NACSLB), <http://www.gfoa.org/downloads/budgetAdoptionofFinancialPolicies.pdf>.

<sup>4</sup> GFOA Recommendations: Adoption of Financial Policies, con referencias al Consejo Asesor Nacional sobre Presupuestos Estatales y Locales (NACSLB), <http://www.gfoa.org/downloads/budgetAdoptionofFinancialPolicies.pdf>.

<sup>5</sup> Véase el sitio web de la GFOA para obtener recursos sobre planificación financiera a largo plazo: [http://www.gfoa.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=360&Itemid=186](http://www.gfoa.org/index.php?option=com_content&task=view&id=360&Itemid=186).

<sup>6</sup> GFOA Recommendations: Adoption of Financial Policies, con referencias al Consejo Asesor Nacional sobre Presupuestos Estatales y Locales (NACSLB), <http://www.gfoa.org/downloads/budgetAdoptionofFinancialPolicies.pdf>.

<sup>7</sup> Véase, por ejemplo, el Código del Gobierno de California § 66016.

<sup>8</sup> GFOA Recommendations: Adoption of Financial Policies, con referencias al Consejo Asesor Nacional sobre Presupuestos Estatales y Locales (NACSLB), <http://www.gfoa.org/downloads/budgetAdoptionofFinancialPolicies.pdf>.

<sup>9</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53232.2(b) (“Si una agencia local otorga reembolsos a los integrantes de un organismo legislativo por gastos reales y necesarios generados en el transcurso del desempeño de los deberes oficiales, el organismo a cargo deberá adoptar una política escrita, en una reunión pública, que indique los casos en los que corresponde que un integrante del organismo legislativo reciba un reembolso de los gastos relacionados con viajes, comidas, alojamiento y otros gastos reales y necesarios”). Véase también <http://www.leginfo.ca.gov/calaw.html> para obtener información adicional sobre qué deben incluir estas políticas.

---

<sup>10</sup> Véase GFOA Best Practices: Purchasing Cards, <http://www.gfoa.org/downloads/PurchasingCardFINAL.pdf> para consultar las prácticas sugeridas para prevenir y detectar el abuso de las tarjetas de pago.

<sup>11</sup> *Consúltase* Best Practices for Treasury Management, Government Finance Review (abril de 2000), en <http://www.gfoa.org/downloads/CASHTreasuryapr00.pdf>. La Asociación de Tesoreros Municipales de California ofrece ejemplos de políticas de inversión en <http://www.cmta.org/?page=39>.

<sup>12</sup> *Back to Basics: Making the Case for Investment Policies*, Government Finance Review (agosto de 2002), disponible en <http://www.gfoa.org/downloads/CASHInvestPol0802.pdf>.

<sup>13</sup> Véase el Código del Gobierno de California §53600 y subsiguientes (nótese que no es necesario que una agencia autorice toda la gama de inversiones permitidas por la ley estatal). Véase también <http://www.leginfo.ca.gov/calaw.html> para consultar terminología legal específica.

<sup>14</sup> GFOA Recommended Best Practice: Using Websites to Improve Access to Budget Documents and Financial Reports (2003), <http://www.gfoa.org/downloads/caafr-budgets-to-websites.pdf>. Véase también <http://www.gfoa.org/downloads/websitepresentation.pdf>.

<sup>15</sup> Véase Constitución de California, artículo XIII B (agregado por la Propuesta 4 en la votación de 1979 y a veces denominado “Límite Gann” en honor al impulsor principal de la propuesta). Véase también el Código del Gobierno de California § 7900 y subsiguientes.

<sup>16</sup> Constitución de California, artículo XIII B, § 4.

<sup>17</sup> Véase GFOA Recommended Best Practice: Managing the Salary and Wage Budgeting Process (2010), [http://www.gfoa.org/downloads/GFOA\\_ManagingtheSalaryandWageBudgetingProcessBP.pdf](http://www.gfoa.org/downloads/GFOA_ManagingtheSalaryandWageBudgetingProcessBP.pdf).

<sup>18</sup> Véanse, por ejemplo, las pautas de remuneración del Tesorero de la Liga de Ciudades de California, en [http://www.cacities.org/resource\\_files/29206.CityManagerCompensationGuidelines091710.pdf](http://www.cacities.org/resource_files/29206.CityManagerCompensationGuidelines091710.pdf).

<sup>19</sup> GFOA Recommended Best Practice: Using Websites to Improve Access to Budget Documents and Financial Reports (2003), <http://www.gfoa.org/downloads/caafr-budgets-to-websites.pdf>. Véase también <http://www.gfoa.org/downloads/websitepresentation.pdf>.

<sup>20</sup> Véase Single Audit Act Amendments of 1996, OMB Circular A-133, OMB Circular Compliance Supplement and Government Auditing Standards, [http://www.whitehouse.gov/omb/financial\\_fin\\_single\\_audit](http://www.whitehouse.gov/omb/financial_fin_single_audit).

<sup>21</sup> GFOA Recommendation: Audit Committees (2008), [http://www.gfoa.org/downloads/caafrAudit\\_Committee\\_revised.pdf](http://www.gfoa.org/downloads/caafrAudit_Committee_revised.pdf).

<sup>22</sup> Disponible en <http://www.gfoa.org/downloads/GENERALPURPOSECHECKLIST.pdf>.

<sup>23</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53607.

<sup>24</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53646(a).

<sup>25</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53607, 53646(b).

<sup>26</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53630 y subsiguientes.

<sup>27</sup> GFOA Recommendation: Understanding Your Continuing Disclosure Obligations for Debt (2010), [http://www.gfoa.org/downloads/GFOA\\_understandingcontinuingdisclosureBP.pdf](http://www.gfoa.org/downloads/GFOA_understandingcontinuingdisclosureBP.pdf).

---

<sup>28</sup> Constitución de California, artículo XVI, § 18(a) (“Ningún condado, ciudad, pueblo, municipio, junta de educación o distrito escolar, podrá incurrir en ningún tipo de endeudamiento o responsabilidad, de ninguna manera o por ningún propósito, que exceda en cualquier año el ingreso provisto para dicho año, sin la aprobación de dos tercios de los votantes de la entidad pública que vota en una elección que se llevará a cabo con ese propósito, excepto que con respecto a cualquier entidad pública que esté autorizada a incurrir en endeudamiento para los fines de una escuela pública, cualquier proposición de endeudamiento por medio de bonos de obligación general que tengan como fin reparar, reconstruir o reemplazar edificios de la escuela pública declarados, según lo prescribe la ley, estructuralmente inseguros para uso escolar, se adoptara luego de la aprobación de la mayoría de los votantes de la entidad pública que vote sobre la proposición de dicha elección; tampoco antes ni en el momento de incurrir en dicho endeudamiento se podrá realizar una disposición para la recaudación de un impuesto anual suficiente para pagar el interés de dicho endeudamiento a su vencimiento y para proveer un fondo de reserva para el pago de la cantidad principal de esta, sobre la fecha de vencimiento o antes, que no deberá superar los cuarenta años desde la fecha en que se contrajo la deuda”). Note que la subdivisión (b) provee más detalles relacionados con la deuda escolar.

<sup>29</sup> Véase *Rider v. City of San Diego*, 18 Cal.4<sup>th</sup> 1035, 1045 (1998).

<sup>30</sup> Véase, por ejemplo, *California Housing Finance Agency v. Elliott*, 17 Cal. 3d 575, 587 (1976).

<sup>31</sup> Véase *generalmente*, GFOA Recommendation: Debt Management Policy (1995 y 2003), <http://www.gfoa.org/downloads/debt-management-policy.pdf>.

<sup>32</sup> Para los proyectos de condados, el umbral de cumplimiento con la ley estatal relacionada con los contratos de obras públicas y procedimientos de licitación está basado en la población: los condados con 500.000 o más habitantes (\$6.500); los condados con 2 millones o más habitantes (\$50.000); y el resto de los condados (\$4.000). Véase el Código de Contrato Público de California §§ 20120-20123. Véase también el Código de Contrato Público de California § 20390- 20409 (relacionado con el trabajo en las carreteras de los condados). Para las cartas pueblas, los proyectos de obras públicas de un valor superior a los \$5.000 están sujetos a los requisitos de licitación competitiva del estado. Código de Contrato Público de California §§ 20160-20162. El Código de Contrato Público del estado también incluye diversos requisitos de licitación competitiva para los distritos especiales, basados en el tipo de distrito. Véase el Código de Contrato Público de California §§ 20190-20381. Note que es un delito dividir proyectos para evitar tener que cumplir con los requisitos de licitación competitiva. Véase, por ejemplo, el Código de Contrato Público de California §§ 20123.520163.

<sup>33</sup> Constitución de California, artículo XVI, § 6.

<sup>34</sup> Véase, por ejemplo, *Golden Gate Bridge & Highway Dist. v. Luehring*, 4 Cal. App. 3d 204 (1970).

<sup>35</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 8314; el Código Penal de California § 424. Véase también el Código del Gobierno de California § 54964.

<sup>36</sup> Véase el Código del Gobierno de California § 53232.2(b) (“Si una agencia local otorga reembolsos a los integrantes de un organismo legislativo por gastos reales y necesarios generados en el transcurso del desempeño de los deberes oficiales, el organismo a cargo deberá adoptar una política escrita, en una reunión pública, que indique los casos en los que corresponde que un integrante del organismo legislativo reciba un reembolso de los gastos relacionados con viajes, comidas, alojamiento y otros gastos reales y necesarios”). Véase también <http://www.leginfo.ca.gov/calaw.html> para obtener información adicional sobre qué deben incluir estas políticas.

[Back cover]

---

## Acerca del Institute for Local Government

El Institute for Local Government promueve la gobernación correcta a nivel local, con recursos prácticos, imparciales y fáciles de usar para las comunidades de California.

El instituto es afiliado en investigación y educación de la Asociación de Condados del Estado de California y de la Liga de Ciudades de California.

Entre las áreas actuales del programa, se incluyen:

- |  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Gobierno local 101</li><li><input type="checkbox"/> Compromiso público</li><li><input type="checkbox"/> Comunidades sanas</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li><input type="checkbox"/> Ética de los servicios públicos</li><li><input type="checkbox"/> Sostenibilidad</li></ul> |
|--|--|



INSTITUTE FOR  
LOCAL GOVERNMENT

© 2010 por The Institute for Local Government  
1400 K Street, Suite 205  
Sacramento, CA 95814  
916.658.8208  
[www.ca-ilg.org](http://www.ca-ilg.org)