



***ALCALDÍA MUNICIPAL DE INTIPUCA
DEPARTAMENTO DE LA UNIÓN
EL SALVADOR***

***PLAN DE RESCATE FINANCIERO
MUNICIPAL***

2014-2018



Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales BIRF 7916-SV

***CONSULTOR:
LIC. ÁNGEL ANTONIO MARTÍNEZ GRANADOS***

OCTUBRE DE 2013

Contenido

1. Introducción.....	3
2. Línea Base de Indicadores de Desempeño Administrativo y Financiero.....	4
3. Objetivo General.....	6
4. Objetivos Específicos.	7
5. Estrategias del Plan de Rescate Financiero Municipal.....	8
6. Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal.	9
7. Estructura Organizativa Municipal.	10
a. Estructura Organizativa General.	10
b. Propuesta de Estructura Organizativa para las Áreas Financiera, Tributaria y de Servicios	11
8. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.	21
9. Indicadores Financieros Proyectados.....	28
10. Método y análisis de las proyecciones de ingresos.	32
a. Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.	32
b. Ingresos Potenciales.	34
c. Gastos de Funcionamiento Recurrentes y no Recurrentes.	35
d. Inversión Pública.	35
e. Pago de Proveedores.	35
f. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda.	36
11. Programa Integral de Fortalecimiento Administrativo, Financiero y Tributario.	37
12. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Corto Plazo.	38
13. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Mediano Plazo.....	41
14. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Largo Plazo.	43
15. Procedimiento y Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del PRFM.	44

1. Introducción

Dentro del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales-PFGL, que ejecuta El Gobierno de El Salvador y la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización en coordinación y apoyo técnico del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal-ISDEM y el Fondo de Inversión Social para Desarrollo Local-FISDL, se encuentra el subcomponente **2.4b Municipios en Situación Crítica**, cuyo propósito principal es la formulación de herramientas administrativas-financieras en las municipalidades; desde éste enfoque surge la necesidad que la municipalidad de Intipucá cuente con un instrumento administrativo financiero que oriente y planifique en el corto, mediano y largo plazo, el manejo responsable de la administración y las finanzas públicas con proyección estratégica, a fin de alcanzar la solvencia financiera que garantice la cobertura de pago de los gastos corrientes u operativos, endeudamiento e inversión pública.

En antelación a lo expresado, se presenta el Plan de Rescate Financiero Municipal de la municipalidad de Intipucá, como parte de la consultoría: **“Asistencia Técnica para la Formulación de Plan de Rescate Financiero Municipal”**, como un instrumento de planificación administrativo y financiero que contribuirá a fortalecer la gestión del Gobierno Local, con acciones a corto, mediano y largo plazo.

Este instrumento responde a las principales debilidades y limitaciones de desempeño administrativo, financiero y tributario identificadas en el Diagnostico Administrativo Financiero Municipal, las cuales han sido de suma importancia para la definición de los planes de acción, a fin de mejorar los procesos administrativos y financieros de la municipalidad en la fase de implementación, seguimiento y evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal.

El Plan de Rescate Financiero Municipal muestra dentro de su estructura el siguiente contenido: Línea base de indicadores de desempeño administrativo y financiero, objetivos, estrategias, propuesta de estructura organizativa municipal, planificación financiera de ingresos, indicadores financieros proyectados, programa integral de fortalecimiento administrativo, financiero y tributario, planes de acción, procedimiento y mecanismo de seguimiento y evaluación del plan.

Su formulación ha sido posible, gracias al apoyo brindado durante todo el proceso de la consultoría por el Concejo Municipal, empleados municipales e integrantes de la Comisión Financiera Municipal.

2. Línea Base de Indicadores de Desempeño Administrativo y Financieros.

El Plan de Rescate Financiero Municipal, enuncia como línea base los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño administrativo y financieros históricos del periodo 2012 producto del Diagnostico Administrativo Financiero Municipal.

Considerando que la municipalidad debe mejorar la liquidez de sus finanzas en el corto mediano y largo plazo, a fin de cumplir con las obligaciones financieras contraídas.

Los valores que se ilustran en las tablas sucesivas, servirán de base para comparar y analizar los resultados que se obtenga del análisis financiero de desempeño que realice la Comisión Financiera de la municipalidad, a partir del año 2013 y sus tendencias de crecimiento o decrecimiento de las finanzas municipales en los próximos cinco años, (Periodo: 2014-2018).

2.1. Comportamiento de los Ingresos

LINEA BASE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIEROS.	OPERACIONALIZACIÓN		
	AÑO	PRESENTACIÓN DE DATOS	RESULTADOS
Autonomía Financiera <u>Ingresos Propios Devengados.</u> Total de Ingresos Devengados Resultado: \geq que 0.25	2012	$\frac{\$ 183,958.81}{\$ 1,064,147.34}$	0.17
Participación de Ingresos por Tasas y Derechos <u>Total de Ingresos por Tasas y Derechos Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos Resultado: Participación Relativa (%)	2012	$\frac{\$ 164,206.30}{\$ 183,958.81}$	89.26%
Participación de Ingresos por Impuestos <u>Total de Ingresos por Impuestos Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos Resultado: Participación Relativa (%)	2012	$\frac{\$ 10,744.10}{\$ 183,958.81}$	5.84%

2.2. Comportamiento de los Gastos

LINEA BASE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIEROS.	OPERACIONALIZACIÓN		
	AÑO	PRESENTACIÓN DE DATOS	RESULTADOS
Autonomía Operativa <u>Ingresos Corrientes Percibidos</u> Gastos Corrientes Devengados Resultado: \geq que 1 (Situación Sostenible)	2012	$\frac{\$ 403,965.98}{\$ 559,389.67}$	0.72
Eficiencia del Gasto <u>Gastos Corrientes Devengados</u> <u>Ingresos Corrientes Percibidos</u> Resultado: \leq que 1 (Gasto Sostenible) $>$ que 1 (Gasto Deficiente)	2012	$\frac{\$ 559,389.67}{\$ 403,965.98}$	1.38
Participación de los Gastos Operativos <u>Gastos Corrientes Devengados</u> Egresos Totales Devengados Resultado: Peso Relativo de los Gastos	2012	$\frac{\$ 559,389.67}{\$ 1,147,992.55}$	0.49
Índice de Gasto en Personal <u>Gastos Total en Personal del Ejercicio Fiscal</u> <u>Ingresos Corrientes Percibidos</u> Resultado: No debe ser $>$ del 50%	2012	$\frac{\$ 230,021.95}{\$ 403,965.98}$	56.94%
Eficacia Administrativa <u>Total de Gastos Corrientes Devengados</u> Total de Gastos Corrientes Presupuestados Resultado: Alcance de la meta presupuesta	2012	$\frac{\$ 559,389.67}{\$ 627,717.78}$	89.11%
Ahorro Corriente Ingresos Corrientes Percibidos - Gastos Corrientes Devengados Resultado: Superávit o Déficit	2012	\$ 403,965.98 - \$ 559,389.67	\$ (155,423.69)

2.3. Comportamiento de la Inversión Pública.

LINEA BASE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIEROS.	OPERACIONALIZACIÓN		
	AÑO	PRESENTACIÓN DE DATOS	RESULTADOS
Participación de la Inversión <u>Gasto Total en Inversión</u> Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada Resultado: Peso Relativo de los Gastos de Inversión	2012	$\frac{\$ 411,881.65}{\$ 952,302.17}$	\$ 0.43
Inversión en Infraestructura <u>Gastos de Inversión en Infraestructura</u> Ejecución Gastos Totales de Inversión Resultado: Peso Relativo de los Gastos de Infraestructura	2012	$\frac{\$ 392,912.50}{\$ 411,881.65}$	\$ 0.95

2.4. Comportamiento del Endeudamiento Público

LINEA BASE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIEROS.	OPERACIONALIZACIÓN		
	AÑO	PRESENTACIÓN DE DATOS	RESULTADOS
Índice del Servicio de la Deuda <u>Amortización del Servicio de la Deuda</u> Egresos Totales Devengados Resultado: Peso Relativo de la Deuda	2012	$\frac{\$ 176,470.20}{\$ 1,147,992.55}$	15.37%
Índice de Capacidad de Pago $0.60 - \frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Deuda a Corto Plazo} + \text{Intereses})}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal Anterior}}$ Resultado: ≤ que 0.6 Veces el ahorro operacional	2012	$0.60 - \frac{\$ 12,439.38}{\$ 495,822.26}$	0.58 Veces
Índice de Límite de Endeudamiento Municipal <u>Saldo Deuda Pública Municipal</u> Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior Resultado: ≤ que 1.70	2012	$\frac{\$ 441,931.81}{\$ 998,282.64}$	0.44

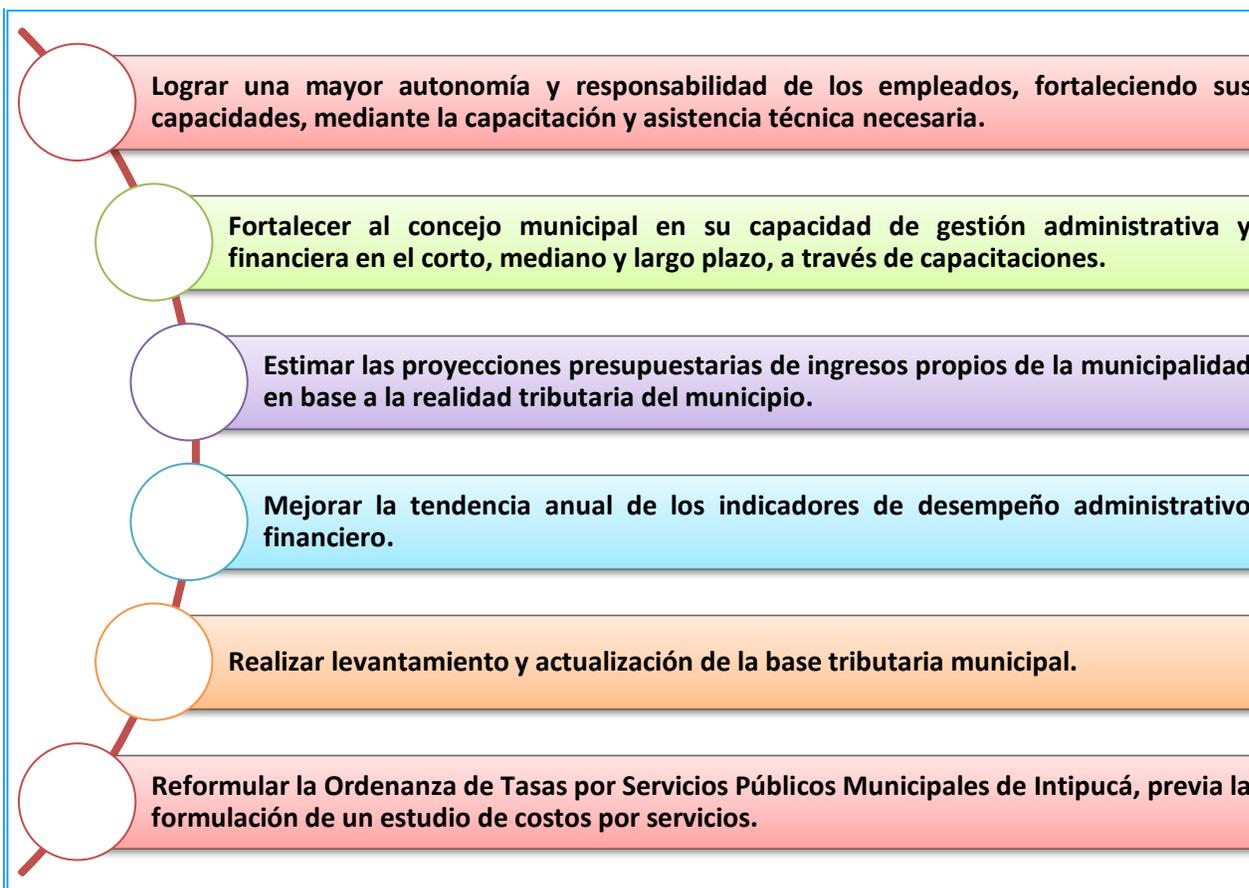
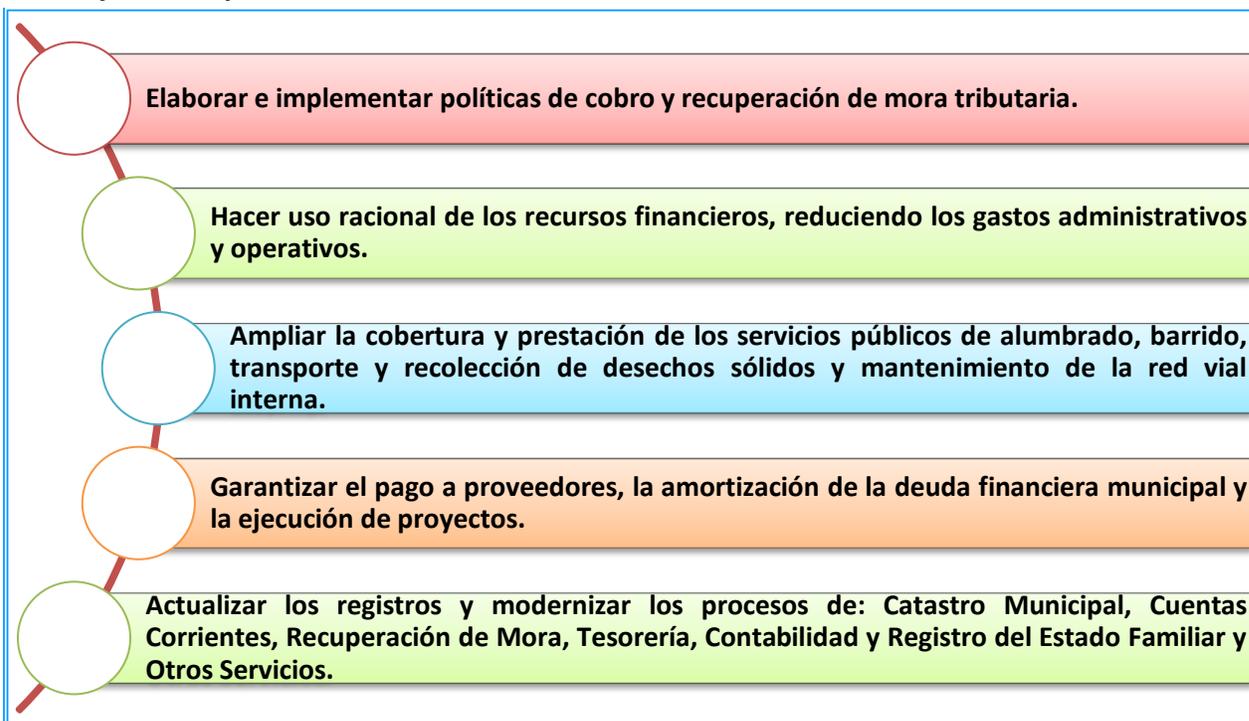
2.5. Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria

LINEA BASE DE INDICADORES DE DESEMPEÑO FINANCIEROS.	OPERACIONALIZACIÓN		
	AÑO	PRESENTACIÓN DE DATOS	RESULTADOS
Resultado Presupuestario Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados Resultado: Superávit o Déficit	2012	\$1,064,147.34 - \$1,147,992.55	\$ (83,845.21)
Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Ingresos $\frac{\text{Ingresos Percibidos en el año}}{\text{Ingresos Presupuestados}}$ Resultado: ≥ al 100%	2012	$\frac{\$ 1,064,147.34}{\$ 1,411,742.93}$	75.38%
Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Egresos $\frac{\text{Gastos Devengados en el año}}{\text{Gastos Presupuestados}}$ Resultado: ≤ al 100%	2012	$\frac{\$ 1,147,992.55}{\$ 1,411,742.93}$	81.32%

3. Objetivo General.

Fortalecer la gestión administrativa, financiera y tributaria de la municipalidad a través de la ejecución de acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo que orienten a la mejora continua del recurso humano, racionalización de los gastos, autofinanciación de los servicios públicos municipales y fortalecimiento de los fondos propios, a fin de lograr liquidez financiera que facilite la ejecución de programas y proyectos de inversión pública, con miras al mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes del municipio.

4. Objetivos Específicos.



5. Estrategias del Plan de Rescate Financiero Municipal.

Para la mejora continua de las condiciones administrativas financieras y tributarias de la Municipalidad de Intipucá en el corto, mediano y largo plazo, deberán implementarse las siguientes estrategias:

Estrategias Administrativas

- Elaborar Plan de Capacitación para miembros del Concejo Municipal, Empleados de las áreas administrativas, financieras y tributarias y Comisión Financiera Municipal a fin de desarrollar competencias especializadas.
- Realizar actividades de divulgación de los indicadores de desempeño administrativos y financieros a los habitantes del municipio, de igual forma la situación financiera de la municipalidad.
- Asegurar la implementación del Plan de Rescate Financiero Municipal en el corto, mediano y largo plazo.
- Dejar capacidad instalada para la planificación, ejecución y seguimiento del Plan de Rescate Financiero.

Estrategias Financieras

- Formular planes de pago a proveedores por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.
- Realizar acciones que reduzcan el subsidio de los servicios públicos municipales.
- Racionalizar o reducir el gasto corriente u operativo.
- Alcanzar la sostenibilidad económica del gasto corriente u operativo.
- Modernizar y automatizar procesos del área financiera y tributaria.
- Realizar oportunamente el registro del devengamiento de los ingresos y egresos, según Normas de Contabilidad Gubernamental.

Estrategias Tributarias

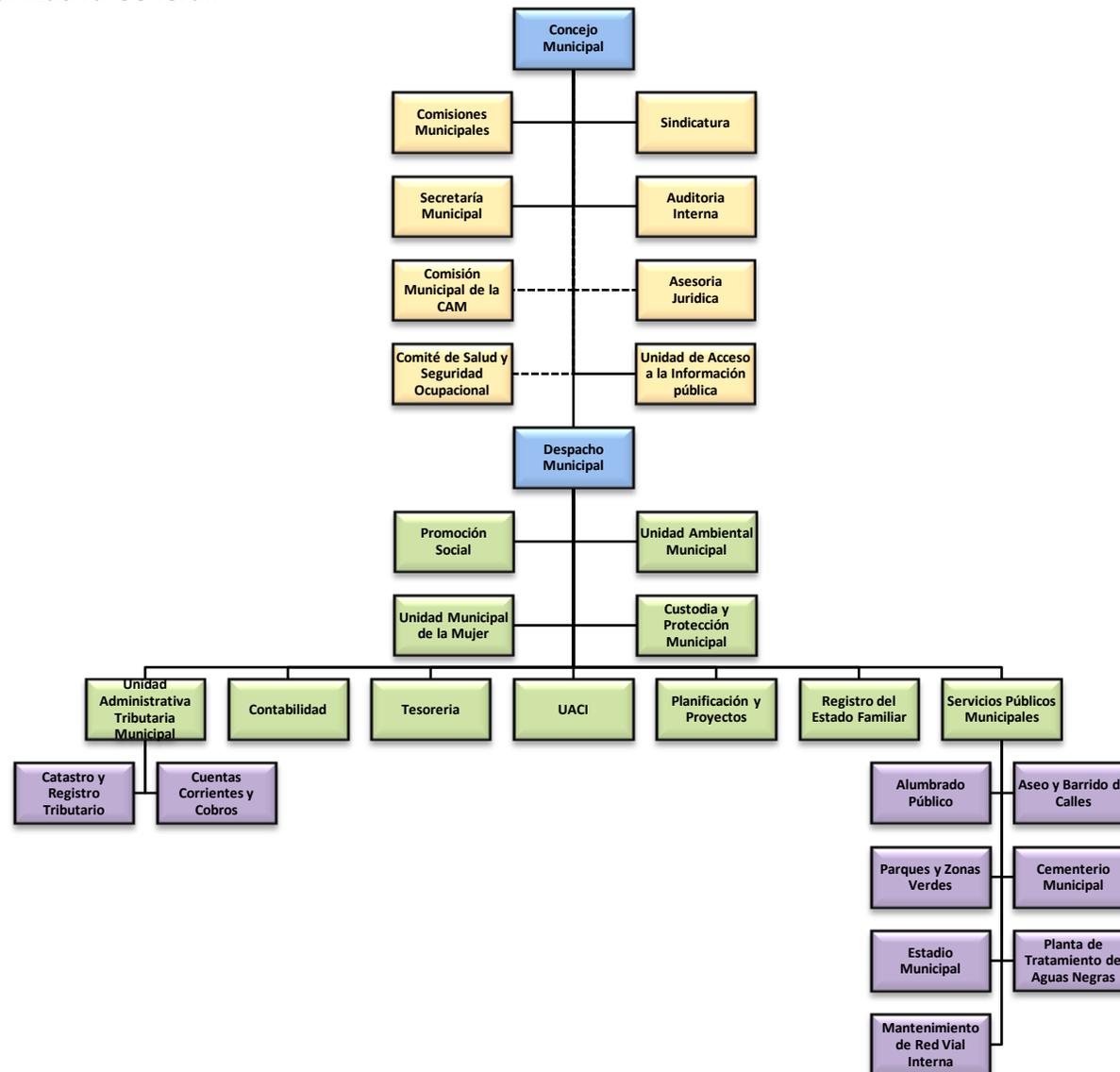
- Modernizar y actualizar la normativa tributaria.
- Mantener actualizada la base de datos de contribuyentes.
- Facilitar en forma ágil y oportuna los informes tributarios de los contribuyentes.
- Proveer un servicio eficaz y eficiente en la emisión de avisos de cobro, estados de cuentas a los contribuyentes registrados.
- Formular planes con antelación a la ampliación de los servicios públicos municipales, a fin de identificar nuevos contribuyentes.
- Efectuar acciones destinadas a la recuperación de la mora tributaria municipal.
- Ampliar la cobertura en la prestación de los servicios públicos.
- Incrementar el nivel de recaudación y generación de ingresos propios.

6. Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal.

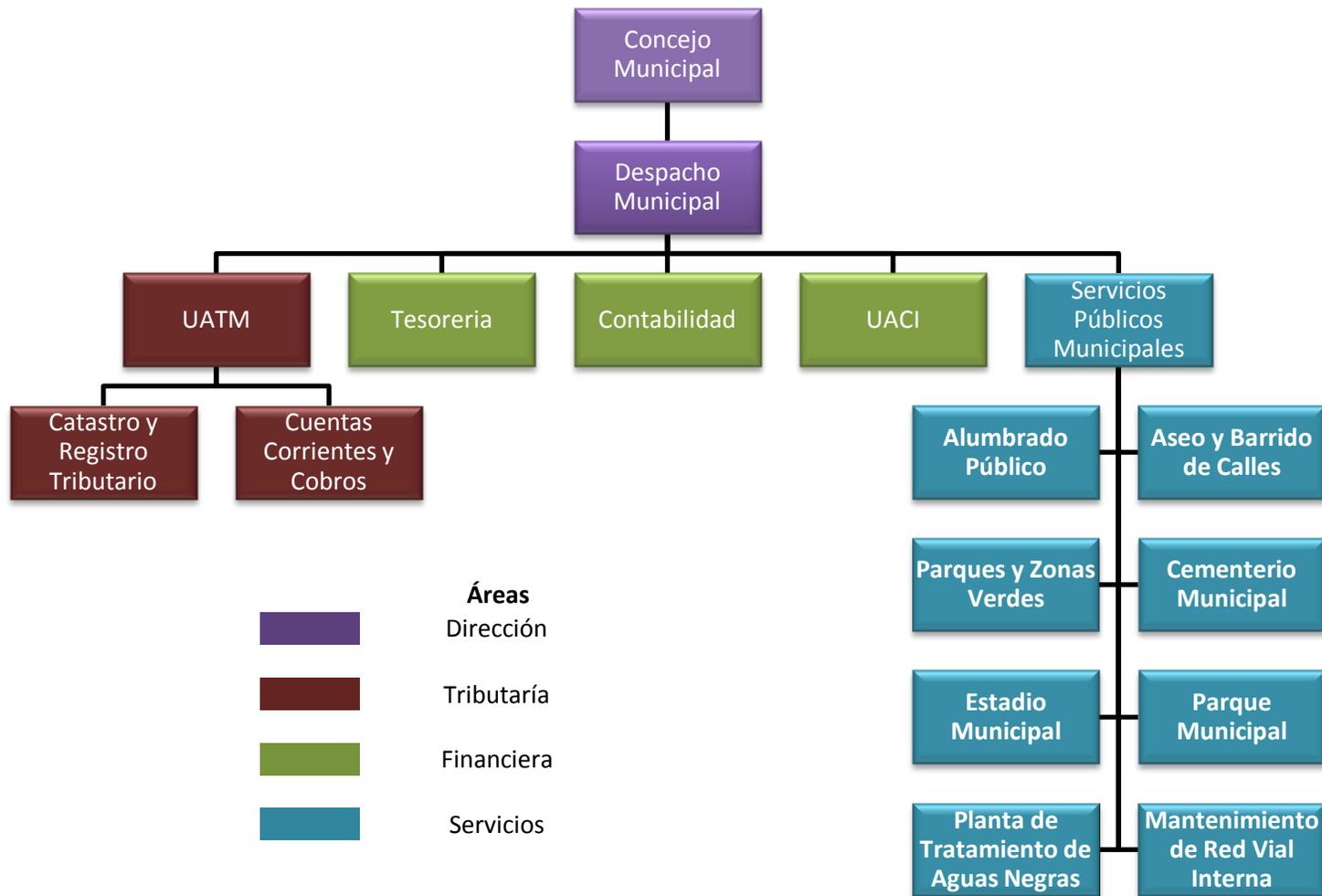
Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal

- Crear e implementar la Unidad Administrativa Tributaria Municipal a partir del año 2014.
- Incorporar los servicios públicos municipales de Recolección, Transporte y Disposición Final de Desechos Sólidos y Tratamiento o Sedimento de Aguas Negras a la Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales del municipio, para el año 2015.
- Mantener el límite de Endeudamiento Municipal menor a 1.7.
- Lograr un índice de autonomía financiera igual o mayor al 25%.
- Lograr un índice de autonomía operativa igual o mayor que 1.
- Alcanzar un índice de ahorro corriente a partir del año 2016.
- Lograr que el índice de gasto en personal sea menor o igual al 50%.
- Incrementar la recaudación de ingresos de tasas e impuestos municipales para los próximos 5 años en un 5% (A partir del año 2014).
- Aplicar el índice de eficiencia en la recaudación a partir del año 2014.
- Adoptar medidas de austeridad para mantener los gastos corrientes en el corto, mediano y largo plazo en los límites establecidos en la tabla de proyección de egresos.
- Mantener el índice de capacidad de pago, menor o igual al 0.6 veces al ahorro operacional.
- Aumentar el índice de participación de la inversión pública en el corto plazo en un 2.47% y en el mediano y largo plazo en un promedio del 7%.
- Automatizar los procesos del área financiera y tributaria a partir del año 2014.
- Ampliar la cobertura de la prestación de los servicios públicos municipales en un 3% para el corto, mediano y largo plazo.
- Reducir el valor actual de la mora tributaria por impuestos para el corto plazo a un 3%, para el mediano y largo plazo a un 5%.
- Reducir el valor actual de la mora tributaria por tasas para el corto, mediano y largo plazo a un 3%.
- Fortalecer las capacidades del personal del área financiera, tributaria y de servicios, a partir del año 2014.

7. Estructura Organizativa Municipal.
a. Estructura Organizativa General.



b. Propuesta de Estructura Organizativa para las Áreas Financiera, Tributaria y de Servicios



Organización y Funciones del Área Tributaria

Implantar esta estructura significa a la administración municipal iniciar un proceso de transformación de la cultura organizacional que permita formar, fortalecer e impulsar en los empleados los valores como la vocación de servicio, honestidad, justicia, transparencia destrezas, habilidades y equidad en el ejercicio de las funciones públicas.

La nueva estructura enfatiza más en la coordinación que en la subordinación, sin embargo, se propone un nivel de subordinación que es la Jefatura de la UATM, con dos dependencias (Catastro y Registro Tributario, Cuentas Corrientes y Cobros).

Consideraciones Conceptuales.

Unidad de Administración Tributaria Municipal.

La Unidad de Administración Tributaria Municipal, dominada por su siglas como UATM, la cual se ubica en el nivel técnico de la estructura orgánica propuesta en un área estratégica, teniendo como funciones básicas la determinación, aplicación, verificación, registro y control de los servicios públicos municipales, a quien competará la aplicación de las normativas tributarias; además propondrá políticas internas relacionadas con el manejo, seguimiento y control de las actividades tributarias, establecer mecanismos de control y monitoreo de la gestión, atender las relaciones con entes nacionales, fiscalizadores y de control, apoyar a todas las áreas que están bajo su cargo, coordinando todos los procesos, de forma que éstos resulten armónicos y eficientes.

Catastro y Registro Tributario.

Su finalidad básica es la captura en campo de información tributaria y su procesamiento, referente a contribuyentes y usuarios, con el propósito de asignar a cada contribuyente o usuario una identificación dentro del registro tributario, permitiendo así determinar el impuesto o tasa a pagar, además la verificación, control y ejecución de procesos concerniente a examinar la exactitud y veracidad de la información declarada por los contribuyentes.

Por otra parte atenderá y asistirá al contribuyente o usuario en todo lo relacionado con los trámites de registro y control tributario y actualización de los mismos.

La unidad tendrá una efectiva relación con Cuentas Corrientes y Cobros, en lo referente al registro, control y actualización de usuarios y contribuyentes.

Cuentas Corrientes y Cobros.

Tiene la finalidad del control actualizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los usuarios y contribuyentes, asimismo un servicio ágil y oportuno en el cobro, generar información para los contribuyentes, control de mora y procedimiento de cobro administrativo de la misma.

Igualmente estará en disposición de brindar asistencia tributaria y orientar al contribuyente en todo lo relacionado a trámites tributarios y pago de sus impuestos y tasas.

Competencias Requeridas.

Las personas que forman parte de esta estructura deben contar con dos tipos de competencias, las cuales son:

- **Competencias funcionales:** Se refiere al conocimiento y experiencia sobre procesos tributarios.
- **Competencias transversales:** Estas deberán ser comunes a todos los procesos y a todos los funcionarios de la UATM que pertenezcan a esta estructura organizativa propuesta, quienes deberán poseer las siguientes características:
 - Vocación de servicio.
 - Capacidad de trabajar en equipo.
 - Habilidad para relacionarse con otros.
 - Manejo adecuado de procesos de comunicación personal.
 - Adaptabilidad social.
 - Manejo de información sistematizada.
 - Convicción personal de ser parte del cambio.

- Orientación hacia el logro de resultados comunes.
- Habilidad para la toma de decisiones.

Objetivos, Funciones y Perfil Técnico de la Unidad de Administración Tributaria Municipal.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.
- Proporcionar asistencia técnica tributaria a los contribuyentes y usuarios de forma personal, telefónica u otro medio que pueda implementar la administración tributaria municipal.
- Concientizar a los contribuyentes sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por medio de una orientación tributaria adecuada y oportuna.
- Mejorar el nivel de satisfacción del contribuyente y usuario en los diferentes servicios que proporcionan la municipalidad.
- Controlar eficientemente las obligaciones tributarias gestionadas por la Administración Tributaria Municipal.
- Mantener presencia fiscalizadora que permita un sustantivo incremento en la recaudación, mediante la reducción de los índices de evasión tributaria.
- Coordinar la ejecución de planes de fiscalización, orientados a ampliar la base tributaria, actualización y depuración del registro de contribuyentes y usuarios.
- Analizar el comportamiento de la recaudación tributaria, en cuanto al cumplimiento de los sectores y actividades económicas en la misma, evaluando paralelamente el efecto sobre la recaudación mensual y anual.

FUNCIONES

- Asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en materia tributaria municipal.
- Coordinar la elaboración de planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, gestión de cobros y ampliación de la base tributaria.
- Planificar las actividades de la Administración Tributaria Municipal y proponer dicho plan al Alcalde para su aprobación.
- Tomar decisiones a nivel de la Unidad sobre planes a ejecutarse en cada área de la Administración Tributaria Municipal.
- Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los informes de auditorías tributarias.
- Proponer al Concejo Municipal políticas tributarias para su aprobación.
- Formular y manifestar políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la Unidad de Administración Tributaria Municipal
- Velar por el buen uso del equipo y de la información que se maneja en los sistemas de información utilizados.

Perfil Técnico Propuesto.

Formación Académica
• Preferentemente graduado o egresado universitario en áreas económica o administrativa, o haber cursado y aprobado como mínimo el 60% de las asignaturas de las carreras antes mencionadas.
Experiencia
• Dos años de experiencia en el desempeño de cargos de jefatura o similares.
Habilidades
• Liderazgo, iniciativa, creatividad, buenas relaciones personales, trabajo en equipo y habilidad en la toma de decisiones.
• Conocimiento de legislación municipal y tributaria municipal.
• Conocimiento de paquetes utilitarios de Office y conocimiento de sistemas mecanizados de información, sobre todo en el manejo de bases de datos.

Objetivos, Funciones y Perfil Técnico de la Sección de Catastro y Registro Tributario

Objetivos Específicos.

- Brindar un servicio con calidad en asesoría tributaria, aplicando la normativa legal existente (Ley de Impuestos, Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales y Ley General Tributaria Municipal).
- Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes, a través del control oportuno de la omisión en la presentación de sus declaraciones.
- Aumentar los niveles de recaudación mediante la ejecución efectiva y eficiente de políticas, planes y actividades de fiscalización, que permitan incrementar la base tributaria y reducir la evasión tributaria.

Funciones

- Controlar el cumplimiento por parte de los contribuyentes respecto a la presentación de declaraciones tributarias.
- Cumplir con la ejecución de políticas, planes, programas y actividades relacionadas con las fiscalizaciones.
- Inscribir empresas, negocios e inmuebles al registro de contribuyentes y usuarios de la Administración Tributaria Municipal
- Enviar o recibir declaraciones y solicitudes por licencias, permisos, matrículas, lotificaciones, parcelaciones, urbanizaciones y construcciones, para determinar los impuestos y tasas correspondientes por esos servicios.
- Proporcionar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Controlar, archivar y custodiar los documentos de cumplimiento de las obligaciones tributarias de empresas o negocios y usuarios, incluyendo las declaraciones juradas de las empresas y negocios.

- Formar expedientes en físico y digital (según sea el caso) de empresas o negocios y usuarios.
- Realizar una actualización constante de los registros tributarios.
- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la administración tributaria.
- Realizar inspecciones a fin de verificar las condiciones de lo solicitado por los contribuyentes y usuarios.
- Notificar a los contribuyentes que serán fiscalizados.
- Requerir y recopilar información de las empresas o negocios que sustente y compruebe las fiscalizaciones realizadas.
- Elaborar informes de las visitas de campo realizadas.
- Reunirse y atender consultas realizadas por los contribuyentes, durante el proceso de fiscalización.
- Proponer planes de fiscalización que conlleven a identificar nuevos contribuyentes.
- Realizar las actividades de auditoría tributaria municipal con el fin de incrementar la base tributaria municipal.
- Examinar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios para que refleje la base real de liquidación de impuestos y tasas.
- Fiscalizar a los contribuyentes, conforme a los planes y programas de fiscalización correspondientes a la Ley de Impuestos y Ordenanza de Tasas por Servicios.
- Solicitar información a personas naturales y jurídicas que sean de utilidad para la actividad fiscalizadora.
- Proporcionar servicios de consulta a los usuarios sobre los trámites y requisitos para registro de empresas o negocios, solicitud de nuevos servicios, solicitud para cierre de empresas, expedición de licencias y matriculas.

Perfil Técnico Propuesto.

Formación Académica
<ul style="list-style-type: none">• Preferentemente con estudios superiores en ingeniería civil o arquitectura, mínimo dos años, o bachiller con experiencia en el área de contabilidad o administración.
Experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Dos años de experiencia en el desempeño de funciones de registro.• Conocimiento y aplicación de procedimientos de La Ley General Tributaria, Ley de Impuestos y Ordenanza de Tasas por servicios públicos municipales.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Capacidad de análisis y facilidad para preparar informes.• Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.• Dominio de las matemáticas.• Conocimiento de paquetes utilitarios como Excel, Word, Power Point y bases de datos.

Objetivos, Funciones y Perfil Técnico de la Sección de Cuentas Corrientes y Cobros.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar un servicio de calidad y de atención al contribuyente o usuario, a través del diseño e implantación de políticas y estrategias que incentiven el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Lograr el cumplimiento y mantenimiento de procedimientos estandarizados en coordinación con Catastro y Registro Tributario, para prestar servicios internos y externos que cumplan con las expectativas de los contribuyentes y usuarios.

Funciones

- Mantener un registro actualizado de las obligaciones tributarias de los contribuyentes de impuestos y usuarios de los servicios municipales.
- Controlar y mantener actualizado el registro de pago de impuestos y tasas por servicios municipales.

- Proponer e implementar estrategias que conduzcan a la generación de pago.
- Elaborar reportes estadísticos de la gestión tributaria.
- Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias mediante el conocimiento de los derechos y obligaciones de los mismos conforme a la normativa legal vigente.
- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos y trámites relacionados con los servicios que proporciona la Administración Tributaria.
- Recibir quejas y reclamos por los servicios prestados y de las acciones tomadas en el quehacer tributario.
- Obtener directamente del contribuyente y usuario la opinión de la atención que reciben y de los servicios que se le prestan, con el propósito de mejorar el cumplimiento voluntario del pago de los tributos municipales.
- Proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos (avisos de cobro, estados de cuenta, estado de mora, notificación de deuda y otros) que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes y usuarios.

Perfil Técnico Propuesto.

Formación Académica
<ul style="list-style-type: none"> • Preferentemente con estudios superiores en el área administrativa y económica o bachiller en el área de contabilidad o administración.
Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Dos años de experiencia desempeñando funciones de cobro, gestión de cobros, atención de servicio al cliente o similares. • Conocimientos básicos de Ley General tributaria Municipal, Ley de Impuestos y Ordenanzas de Tasas por Servicios Públicos Municipales.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de análisis y facilidad para preparar informes. • Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales. • Dominio de las matemáticas. • Conocimiento de paquetes utilitarios como Excel, Word, Power Point y bases de datos.

Unidad de Servicios Públicos Municipales.

Objetivos Específicos

- Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la normativa tributaria municipal vigente, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- Ser receptor de quejas o sugerencias de contribuyentes o usuarios, así como orientador sobre los requisitos a seguir en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la Municipalidad.
- Garantizar el buen uso e interpretación de los diversos procedimientos, a fin de que cumplan con las expectativas de los contribuyentes y usuarios.

Funciones

- Elaborar el plan anual de trabajo del área de Servicios Públicos Municipales.
- Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias mediante el conocimiento de los derechos y obligaciones de los mismos conforme a la normativa legal vigente.
- Obtener directamente del contribuyente y usuario la opinión de la atención que reciben y de los servicios que se le prestan, con el propósito de mejorar el cumplimiento voluntario del pago de los tributos municipales.
- Garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de los diferentes servicios públicos.

Perfil Técnico Propuesto.

Formación Académica
<ul style="list-style-type: none">• Preferentemente con estudios universitarios o bachiller.
Experiencia
<ul style="list-style-type: none">• Dos años de experiencia en el desempeño de funciones de servicio al cliente o similares.• Conocimientos y aplicación de procedimientos en la legislación tributaria municipal.
Habilidades
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de computación.• Capacidad analítica y facilidad para preparar informes.• Facilidad de comunicación y buenas relaciones interpersonales.

8. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.

8.1. Planificación Financiera de Ingresos

Las previsiones de ingresos para corto, mediano y largo plazo se han realizado con un criterio de prudencia, teniendo en cuenta la realidad de la situación económica de la municipalidad en el periodo estudiado, así como la hipótesis de una lenta recuperación para el escenario 2014-2018 en base a los indicadores de desempeño administrativo y financiero establecidos como línea base.

Las estimaciones de ingresos para el periodo 2014-2018 del presente plan, acopian un método de cuantificación dinámica en las previsiones presupuestarias ordinarias de tasas e impuestos municipales del año 2013, contribuyentes en estado de morosidad, actualización del catastro tributario y reforma a la ordenanza de tasas para el cobro de los servicios de “Recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos y Tratamiento o sedimento de aguas negras” que en la actualidad es prestado por la municipalidad.

De este modo, el punto de partida para la previsión financiera de ingresos propios para el año 2014, serán tomados como incidencia ciertos datos financieros consolidados y expresados en la ejecución presupuestaria de ingresos del año 2012 y que en lo sucesivo serán considerados en el año 2013.

Por tanto, mediante este procedimiento de cuantificación dinámica, los resultados financieros del presente Plan de Rescate Financiero Municipal 2014-2018, se verán reflejadas a partir del año 2014, en tal sentido el tiempo restante del año 2013 servirá para instituir las estrategias, acciones y procedimientos en el seguimiento, evaluación y control del PRFM.

El resultado de esta metodología se figura en el cuadro siguiente, que detalla los valores y previsiones de ingresos para el corto plazo en el año 2014:

Proyección de Ingresos 2014

INGRESOS	AÑO 2013	MORA TRIBUTARIA		Actualización del Catastro Tributario	Variación	AÑO 2014
		Mora al 31/12/2012	% de recuperación			
Impuestos	\$ 10,744.10				5%	\$ 11,281.31
Tasas y derechos	\$ 164,054.84				5%	\$ 172,257.58
Venta de bienes y servicios	\$ 151.46				5%	\$ 159.03
Ingresos financieros y otros	\$ 9,008.42				5%	\$ 9,458.84
Transferencias corrientes	\$ 224,054.76				1.84%	\$ 228,177.37
Venta de activos fijos	\$ 160.00				5%	\$ 168.00
Transferencias de Capital	\$ 672,164.28				1.84%	\$ 684,532.10
Recuperación de mora de impuestos	\$ -	\$ 5,748.06	5			\$ 287.40
Recuperación de mora por tasas	\$ -	\$ 50,834.36	10			\$ 5,083.44
Actualización y ampliación de la base tributaria de tasas	\$ -			\$ 3,150.00		\$ 3,150.00
Actualización de la base tributaria por impuestos				\$ 771.93		\$ 771.93
TOTAL.....	\$1080,337.86	\$ 56,582.42		\$ 3,921.93		\$1,115,327.00

Las variaciones porcentuales de incremento en los ingresos, reflejados en la tabla de **Proyección de Ingresos 2014** han sido proyectadas mediante el **método de**

porcentaje, tomando como base los ingresos presupuestados en el Presupuesto Municipal de la municipalidad del año 2013.

Las proyecciones financieras de ingresos para el mediano y largo plazo, parten del marco jurídico-tributario actual de la municipalidad, servicios públicos municipales prestados que aún no han sido tasados, calificación de nuevos contribuyentes por impuestos y tasas, actualización de la tarifa de alumbrado, aseo, barrido y adoquinado. En tal sentido, todos los compromisos sobre la reforma del sistema tributario actual estarán orientados al saneamiento y fortalecimiento de las finanzas municipales, debiendo ser adoptado por el actual y siguientes Gobiernos Locales, quienes deberán contemplar una mejora de la capacidad y estabilidad financiera municipal.

Con estas premisas, las proyecciones financieras de ingresos para el mediano y largo plazo, se sustentan mediante el esquema planteado en el Anexo N° 12 de las Pautas para la Formulación de Planes de Rescate Financiero Municipal relativo a las fuentes de financiamiento de la municipalidad y a los montos contables consolidados en los estados financieros de ejecución presupuestaria de ingresos de los periodos analizados en el Diagnostico Administrativo Financiero.

¹Para facilidad de presentación, discusión y socialización con las diferentes unidades administrativas, financieras y tributarias de la municipalidad las proyecciones financieras de los ingresos para el corto, mediano y largo plazo han sido sometidas a ciertos métodos de análisis, tales como:

- a. Método de Porcentaje:** Consiste en incrementar los valores en un porcentaje determinado. Este método presenta el inconveniente de que para ciertos valores asociados a la dinámica de las finanzas municipales (Impuestos, Tasas,

¹ Principios de Finanzas Corporativas, Cuarta Edición; Richard A. Brealey y Stewart C. Myers
Gestión Local y Plan de Desarrollo Municipal, Medellín, 2004.

Derechos, etc.) pueden variar sustancialmente entre los diferentes periodos proyectados en forma creciente o decreciente.

- b. Método Promedio:** Consiste en tomar el valor de lo recaudado durante varios periodos contables de ejercicios anteriores y calcular el promedio aritmético para los periodo proyectados. El inconveniente del método, es que no consulta las épocas de bonanza o buenos recaudos con las épocas de crisis de los periodos seleccionados; valores por debajo del último recaudo, a pesar de mostrar éste, una tendencia siempre creciente.
- c. Método de Evaluación Directa:** Consiste en analizar detalladamente no sólo el comportamiento histórico de lo recaudado en los periodos contables sujetos a estudio, sino sus bases gravables y tarifas aplicadas, considerando factores externos. Por ejemplo, si en un año se tuvieron muy buenos recaudos por impuesto, tasas, derechos, etc., es probable que estos disminuyan al año siguiente por los efectos de la crisis económica o falta de implementación de políticas en la recaudación tributaria.

En consecuencia el método que mejor se ajusta a las proyecciones financieras de ingresos para el mediano y largo plazo de la municipalidad, es el **método de porcentaje**, considerando un porcentaje moderado del 3% al 5% de los ingresos proyectados para cada año en el corto, mediano y largo plazo.

Proyección Dinámica de Ingresos 2014-2018

PROYECCIÓN DE INGRESOS											
INGRESOS	Corto Plazo			Mediano Plazo						Largo Plazo	
	2013	Proyección	2014	Proyección	2015	Proyección	2016	Proyección	2017	Proyección	2018
Impuestos	\$ 10,744.10	5.00%	\$ 11,281.31	5.00%	\$ 11,845.37	5.00%	\$ 12,437.64	5.00%	\$ 13,059.52	5.00%	\$ 13,712.50
Recuperación de mora por impuestos	\$ -		\$ 287.40	3.00%	\$ 296.02	5.00%	\$ 310.82	5.00%	\$ 326.36	5.00%	\$ 342.68
Tasas y derechos	\$ 164,054.84	5.00%	\$ 172,257.58	5.00%	\$ 180,870.46	5.00%	\$ 320,698.36	5.00%	\$ 336,733.28	5.00%	\$ 353,569.95
Recuperación de mora por tasas	\$ -		\$ 5,083.44	3.00%	\$ 5,235.94	5.00%	\$ 5,497.74	3.00%	\$ 5,662.67	3.00%	\$ 5,832.55
Actualización de la base tributaria por impuestos	\$ -		\$ 771.93	3.00%	\$ 795.09	5.00%	\$ 834.84	3.00%	\$ 859.89	3.00%	\$ 885.68
Actualización y ampliación de la base tributaria por tasas	\$ -		\$ 3,150.00	3.00%	\$ 3,244.50	5.00%	\$ 3,406.73	3.00%	\$ 3,508.93	3.00%	\$ 3,614.19
Reforma a la ordenanza de tasas	\$ -		\$ -	-	\$ 130,784.38		\$ -		\$ -		\$ -
Venta de bienes y servicios	\$ 151.46	5.00%	\$ 159.03	5.00%	\$ 166.98	5.00%	\$ 175.33	5.00%	\$ 184.10	5.00%	\$ 193.31
Ingresos financieros y otros	\$ 9,008.42	5.00%	\$ 9,458.84	5.00%	\$ 9,931.78	5.00%	\$ 10,428.37	5.00%	\$ 10,949.79	5.00%	\$ 11,497.28
Venta de activos fijos	\$ 160.00	5.00%	\$ 168.00	3.00%	\$ 173.04	5.00%	\$ 181.69	3.00%	\$ 187.14	3.00%	\$ 192.76
Trasferencias corrientes	\$ 224,054.76	1.84%	\$ 228,177.37	1.84%	\$ 232,375.83	1.84%	\$ 236,651.55	1.84%	\$ 241,005.93	1.84%	\$ 245,440.44
Trasferencias de Capital	\$ 672,164.28	1.84%	\$ 684,532.10	1.84%	\$ 697,127.49	1.84%	\$ 709,954.64	1.84%	\$ 723,017.80	1.84%	\$ 736,321.33
Ingresos Totales Proyectados	\$ 1,080,337.86	4.10% Prom.	\$ 1,115,327.00	3.52% Prom.	\$ 1,272,846.90	3.70% Prom.	\$ 1,300,577.72	3.70% Prom.	\$ 1,335,495.43	3.70% Prom.	\$ 1,371,602.68

8.2. Planificación Financiera de Egresos

La municipalidad adoptará medidas de austeridad en la evolución de los gastos corrientes, especialmente en el rubro de remuneraciones y adquisición de bienes y servicios, con la finalidad de ir ajustándose paulatinamente al nivel de los ingresos que efectivamente se produzcan cada año hasta alcanzar una estabilidad financiera y presupuestaria.

La planificación de los egresos para el presente plan, muestran condiciones similares a las proyecciones de los ingresos, con variaciones porcentuales diferenciadas crecientes y decrecientes, para ello se ha tomado como plataforma los valores consolidados de la ejecución presupuestaria de egresos del año 2012 y su tendencia porcentual de incremento en el presupuesto municipal del año 2013.

El cuadro siguiente muestra la proyección de los gastos corrientes, inversión pública y amortización del endeudamiento público, para el periodo 2014-2018.

CONCEPTO	PROYECCIÓN DE EGRESOS 2014-218												
	2012	Variación %	2013	Variación	2014	Variación	2015	Variación	2016	Variación	2017	Variación	2018
Remuneraciones	\$ 230,021.95	16.61%	\$ 268,238.99	2.00%	\$ 273,603.77		\$ 273,603.77	3.00%	\$ 281,811.88	3.00%	\$ 290,266.24	5.00%	\$ 304,779.55
Adquisición de bienes y servicios	\$ 262,347.69	-4.80%	\$ 249,756.34	2.00%	\$ 254,751.47	3.00%	\$ 262,394.01	4.00%	\$ 272,889.77	4.00%	\$ 283,805.36	4.00%	\$ 295,157.58
Gastos Financieros	\$ 60,071.38	-1.15%	\$ 59,381.45		\$ 59,381.45		\$ 59,381.45	-77.60%	\$ 13,301.44		\$ 13,301.44	1.00%	\$ 13,434.46
Transferencias Corrientes	\$ 6,948.65	14.71%	\$ 7,971.06		\$ 7,971.06		\$ 7,971.06	2.00%	\$ 8,130.48	2.00%	\$ 8,293.09	2.00%	\$ 8,458.95
Inversiones en activos fijos	\$ 460,339.65	7.68%	\$ 495,693.74	2.50%	\$ 508,086.08	2.47%	\$ 520,635.80	36.36%	\$ 709,938.98	1.84%	\$ 723,001.86	1.84%	\$ 736,305.09
Trasferencias de Capital	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Amortización de proveedores	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Amortización de la deuda	\$ 128,263.23		\$ 139,200.11		\$ 152,167.39		\$ 167,877.13		\$ -		\$ -		\$ -
Egresos Totales Proyectados	\$ 1147,992.55	6.61% Prom.	\$ 1220,241.69	2.17% Prom.	\$ 1255,961.22	2.74% Prom.	\$ 1291,863.23	-6.45% Prom.	\$ 1286,072.56	2.71% Prom.	\$ 1318,668.00	2.77% Prom.	\$ 1358,135.63

8.3. Consolidación de la Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.

CONCEPTO	PROYECCIÓN DE INGRESOS										
	Año 2013	Variación	Año 2014	Variación	Año 2015	Variación	Año 2016	Variación	Año 2017	Variación	Año 2018
Impuestos	\$ 10,744.10	5%	\$ 11,281.31	5.00%	\$ 11,845.37	5.00%	\$ 12,437.64	5.00%	\$ 13,059.52	5.00%	\$ 13,712.50
Recuperación de mora por impuestos	\$ -		\$ 287.40	3.00%	\$ 296.02	5.00%	\$ 310.82	5.00%	\$ 326.36	5.00%	\$ 342.68
Tasas y derechos	\$ 164,054.84	5%	\$ 172,257.58	5.00%	\$ 180,870.46	5.00%	\$ 320,698.36	5.00%	\$ 336,733.28	5.00%	\$ 353,569.95
Recuperación de mora por tasas	\$ -		\$ 5,083.44	3.00%	\$ 5,235.94	3.00%	\$ 5,393.02	3.00%	\$ 5,554.81	3.00%	\$ 5,721.46
Ampliación de la base tributaria por impuestos	\$ -		\$ 771.93	3.00%	\$ 795.09	3.00%	\$ 818.94	3.00%	\$ 843.51	3.00%	\$ 868.81
Ampliación de la base tributaria por tasas	\$ -		\$ 3,150.00	3.00%	\$ 3,244.50	3.00%	\$ 3,341.84	3.00%	\$ 3,442.09	3.00%	\$ 3,545.35
Reforma a la ordenanza de tasas	\$ -		\$ -	-	\$ 130,784.38	-	\$ -		\$ -		\$ -
Venta de bienes y servicios	\$ 151.46	5%	\$ 159.03	5.00%	\$ 166.98	5.00%	\$ 175.33	5.00%	\$ 184.10	5.00%	\$ 193.31
Ingresos financieros y otros	\$ 9,008.42	5%	\$ 9,458.84	5.00%	\$ 9,931.78	5.00%	\$ 10,428.37	5.00%	\$ 10,949.79	5.00%	\$ 11,497.28
Venta de activos fijos	\$ 160.00	5%	\$ 168.00	3.00%	\$ 173.04	3.00%	\$ 178.23	3.00%	\$ 183.58	3.00%	\$ 189.09
Trasferencias corrientes	\$ 224,054.76	1.84%	\$ 228,177.37	1.84%	\$ 232,375.83	1.84%	\$ 236,651.55	1.84%	\$ 241,005.93	1.84%	\$ 245,440.44
Trasferencias de Capital	\$ 672,164.28	1.84%	\$ 684,532.10	1.84%	\$ 697,127.49	1.84%	\$ 709,954.64	1.84%	\$ 723,017.80	1.84%	\$ 736,321.33
Ingresos Totales Proyectados	\$ 1080,337.86	4.10%	\$ 1115,327.00	3.52%	\$ 1272,846.90	3.70%	\$ 1300,388.75	3.70%	\$ 1335,300.79	3.70%	\$ 1371,402.20
CONCEPTO	PROYECCIÓN DE EGRESOS 2014-218										
	Año 2013	Variación	Año 2014	Variación	Año 2015	Variación	Año 2016	Variación	Año 2017	Variación	Año 2018
Remuneraciones	\$ 268,238.99	2.00%	\$ 273,603.77		\$ 273,603.77	3.00%	\$ 281,811.88	3.00%	\$ 290,266.24	5.00%	\$ 304,779.55
Adquisición de bienes y servicios	\$ 249,756.34	2.00%	\$ 254,751.47	3.00%	\$ 262,394.01	4.00%	\$ 272,889.77	4.00%	\$ 283,805.36	4.00%	\$ 295,157.58
Gastos Financieros	\$ 59,381.45		\$ 59,381.45		\$ 59,381.45	-77.60%	\$ 13,301.44		\$ 13,301.44	1.00%	\$ 13,434.46
Transferencias Corrientes	\$ 7,971.06		\$ 7,971.06		\$ 7,971.06	2.00%	\$ 8,130.48	2.00%	\$ 8,293.09	2.00%	\$ 8,458.95
Inversiones en activos fijos	\$ 495,693.74	2.50%	\$ 508,086.08	2.47%	\$ 520,635.81	36.36%	\$ 709,938.99	1.84%	\$ 723,001.87	1.84%	\$ 736,305.10
Trasferencias de Capital	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Amortización de proveedores	\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -		\$ -
Amortización de la deuda	\$ 139,200.11		\$ 152,167.39		\$ 167,877.13		\$ -		\$ -		\$ -
Egresos Totales Proyectados	\$ 1220,241.69	2.17%	\$ 1255,961.22	2.74%	\$ 1291,863.23	-6.45%	\$ 1286,072.57	2.71%	\$ 1318,668.00	2.77%	\$ 1358,135.64
Ahorro o Desahorro Corriente Proyectado	\$ (139,903.83)		\$ (140,634.22)		\$ (19,016.33)		\$ 14,316.18		\$ 16,632.78		\$ 13,266.56

9. Indicadores Financieros Proyectados.

Las proyecciones financieras que se ilustran en las siguientes tablas han sido procesadas en base a los valores descritos en las tablas anteriores del numeral 8.3. **Consolidación de la Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.**

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE INGRESOS								
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Total de Ingresos}}$	≥ que 0.25%	\$ 183,958.82	0.17 %	\$ 202,449.53	0.18 %	\$ 343,170.53	0.27 %
			\$ 1080,337.86		\$ 1115,327.00		\$ 1272,846.90	
Eficacia en la Recaudación	$\frac{\text{Monto de Ingresos propios percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de ingresos propios devengados en el año de impuestos y tasas al crédito}}$	= que 1	\$ 156,365.00	0.85%	\$ 182,204.58	0.90%	\$ 315,716.69	0.92%
			\$ 183,958.82		\$ 202,449.53		\$ 343,170.53	

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE INGRESOS								
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Total de Ingresos}}$	≥ que 0.25%	\$ 353,604.33	0.27 %	\$ 371,093.47	0.28 %	\$ 389,451.33	0.28 %
			\$ 1300,388.75		\$ 1335,300.79		\$ 1371,402.20	
Eficacia en la Recaudación	$\frac{\text{Monto de Ingresos propios percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de ingresos propios devengados en el año de impuestos y tasas al crédito}}$	= que 1	\$ 335,924.11	0.95%	\$ 356,249.73	0.96%	\$ 377,767.79	0.97%
			\$ 353,604.33		\$ 371,093.47		\$ 389,451.33	

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE GASTOS

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Autonomía Operativa	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	≥ que 1	\$ 408,013.58 \$ 585,347.84	0.70	\$ 430,626.90 \$ 595,707.75	0.72	\$ 575,546.36 \$ 603,350.29	0.95
Eficacia en Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}$	≤ que 1	\$ 585,347.84 \$ 408,013.58	1.43	\$ 595,707.75 \$ 430,626.90	1.38	\$ 603,350.29 \$ 575,546.36	1.05
Gasto en Personal	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}{\text{Gasto Total en Personal Proyectado}}$	≥ que 2	\$ 408,013.58 \$ 268,238.99	1.52	\$ 430,626.90 \$ 273,603.77	1.57	\$ 575,546.36 \$ 273,603.77	2.10
Ahorro Corriente	Ingresos Corrientes - Gastos Corrientes	Superávit o Déficit	\$ 408,013.58 Menos \$ 585,347.84	\$ (177,334.26)	\$ 430,626.90 Menos \$ 595,707.75	(165,080.85)	\$ 575,546.36 Menos \$ 603,350.29	\$ (27,803.93)
Participación de los Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Egresos Totales Proyectados}}$	< %	\$ 585,347.84 \$ 1220,241.69	0.48 %	\$ 595,707.75 \$ 1255,961.22	0.47 %	\$ 603,350.29 \$ 1291,863.23	0.47 %
Subsidio del Gasto Corriente	1 - $\frac{(\text{Ingresos Propios Percibidos})}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100\%$	< %	1 - $\frac{(\$ 183,958.82)}{\$ 585,347.84} \times 100\%$	0.69 %	1 - $\frac{(\$ 202,449.53)}{\$ 595,707.75} \times 100\%$	0.66 %	1 - $\frac{(\$ 343,170.53)}{\$ 603,350.29} \times 100\%$	0.43 %
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Inversión Proyectada}}{\text{Gastos Corrientes + Inversión Proyectada}}$	> %	\$ 495,693.74 \$ 1081,041.58	0.46 %	\$ 508,086.08 \$ 1103,793.83	0.46 %	\$ 520,635.81 \$ 1123,986.10	0.46 %

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE GASTOS

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Autonomía Operativa	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	≥ que 1	\$ <u>590,255.88</u> \$ 576,133.58	1.02	\$ <u>612,099.40</u> \$ 595,666.14	1.03	\$ <u>634,891.78</u> \$ 621,830.54	1.02
Eficacia en Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}$	≤ que 1	\$ <u>576,133.58</u> \$ 590,255.88	0.98	\$ <u>595,666.14</u> \$ 612,099.40	0.97	\$ <u>621,830.54</u> \$ 634,891.78	0.98
Gasto en Personal	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}{\text{Gasto Total en Personal Proyectado}}$	≥ que 2	\$ <u>590,255.88</u> \$ 281,811.88	2.09	\$ <u>612,099.40</u> \$ 290,266.24	2.11	\$ <u>634,891.78</u> \$ 304,779.55	2.08
Ahorro Corriente	Ingresos Corrientes - Gastos Corrientes	Superávit o Déficit	\$ 590,255.88 Menos \$ 576,133.58	\$ 14,122.30	\$ 612,099.40 Menos \$ 595,666.14	\$ 16,433.27	\$ 634,891.78 Menos \$ 621,830.54	\$ 13,061.24
Participación de los Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Egresos Totales Proyectados}}$	< %	\$ <u>576,133.58</u> \$ 1286,072.57	0.45 %	\$ <u>595,666.14</u> \$ 1318,668.00	0.45 %	\$ <u>621,830.54</u> \$ 1358,135.64	0.46 %
Subsidio del Gasto Corriente	$1 - \frac{\text{Ingresos Propios Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100\%$	< %	$1 - \frac{(\$ 353,604.33)}{\$ 576,133.58} \times 100\%$	0.39 %	$1 - \frac{(\$ 371,093.47)}{\$ 595,666.14} \times 100\%$	0.38 %	$1 - \frac{(\$ 389,451.33)}{\$ 621,830.54} \times 100\%$	0.37 %
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Inversión Proyectada}}{\text{Gastos Corrientes + Inversión Proyectada}}$	> %	\$ <u>709,938.99</u> \$ 1286,072.57	0.55 %	\$ <u>723,001.87</u> \$ 1318,668.00	0.55 %	\$ <u>736,305.10</u> \$ 1358,135.64	0.54 %

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Límite de Endeudamiento Público	$\frac{\text{Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 1.7	$\frac{\$ 441,931.81}{\$ 1,008,985.56}$	0.44	$\frac{\$ 294,621.22}{\$ 1,080,177.86}$	0.27	$\frac{\$ 147,310.63}{\$ 1,115,159.00}$	0.13
Capacidad de Pago	$0.60 - \frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda}}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la deuda del año proyectado}}$	Positivo	$\frac{\$ 441,932.41}{\$ 555,958.28}$	0.79	$\frac{\$ 294,621.82}{\$ 550,687.78}$	0.54	$\frac{\$ 147,311.23}{\$ 684,993.67}$	0.22
Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Total de Gastos Corrientes} + \text{Inversión Total}}$	≤ a 0.6	$\frac{\$ 39,200.11}{\$ 1,081,041.58}$	0.13	$\frac{\$ 152,167.39}{\$ 1,103,793.83}$	0.14	$\frac{\$ 167,877.13}{\$ 1,123,986.10}$	0.15

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Límite de Endeudamiento Público	$\frac{\text{Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 1.7	$\frac{\$ -}{\$ 1,272,673.86}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 1,300,210.51}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 1,335,117.21}$	0.00
Capacidad de Pago	$0.60 - \frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda}}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la deuda del año proyectado}}$	Positivo	$\frac{\$ -}{\$ 696,860.22}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 758,983.63}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 775,546.97}$	0.00
Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Total de Gastos Corrientes} + \text{Inversión Total}}$	≤ a 0.6	$\frac{\$ -}{\$ 1,286,072.57}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 1,318,668.00}$	0.00	$\frac{\$ -}{\$ 1,358,135.64}$	0.00

10. Método y análisis de las proyecciones de ingresos.

a. Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.

El escenario que integran las proyecciones de ingresos del Plan de Rescate Financiero Municipal, son acciones que parten del marco jurídico normativo y tributario de la municipalidad, teniendo en cuenta las previsiones de los indicadores financieros proyectados a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de lograr en el mediano plazo un ahorro corriente, que permita a la municipalidad mejorar prudentemente la autonomía financiera y capacidad para cubrir los gastos corrientes u operativos.

Desde este adeudo, las fuentes de financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal serían las siguientes:

FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
INGRESOS	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	2014	2015	2016	2017	2018
FONDOS PROPIOS					
Impuestos	\$ 12,340.64	\$ 12,936.48	\$ 13,583.30	\$ 14,245.77	\$ 14,940.86
Tasas y derechos	\$ 180,491.02	\$ 189,350.90	\$ 329,602.83	\$ 345,904.88	\$ 363,016.69
Venta de bienes y servicios	\$ 327.03	\$ 340.02	\$ 357.03	\$ 371.24	\$ 386.06
Ingresos financieros y otros	\$ 9,458.84	\$ 9,931.78	\$ 10,428.37	\$ 10,949.79	\$ 11,497.28
TRANSFERENCIAS CORRIENTES					
25% FODES	\$ 228,177.37	\$ 232,375.83	\$ 236,651.55	\$ 241,005.93	\$ 245,440.44
TRANSFERENCIAS DE CAPITAL					
75% FODES	\$ 684,532.10	\$ 697,127.49	\$ 709,954.64	\$ 723,017.80	\$ 736,321.33
PFGL, Sub componente 2.1	\$ 161,791.18				
PFGL, Sub componente 2.4b	\$ 35,696.42				
PFGL, Sub componente 2.5	\$ 24,078.53				
Cooperantes					
Total de Ingresos	\$ 1336,893.13	\$ 1142,062.50	\$ 1300,577.72	\$ 1335,495.41	\$ 1371,602.66

La tabla anterior expresa las proyecciones financieras de ingresos a corto, mediano y largo plazo. Para el año 2014 (Corto Plazo) actualmente la municipalidad posee recursos financieros del Programa de Fortalecimiento a los Gobiernos Locales, destinados a la ejecución de proyectos de Inversión Pública, Plan de Gestión de Riesgos y Plan de Rescate

Financiero. Para el caso los fondos del Sub componente 2.4b serán invertido específicamente en la ejecución de las actividades prioritarias instituidas en el plan de acción de corto plazo del Plan de Rescate Financiero Municipal, con el propósito de mejorar el área tributaria (Cuentas Corrientes y Catastro Tributario) de la municipalidad, en la recaudación de los tributos municipales.

En relación a los fondos del Sub componente 2.5 Gestión de Riesgos, estos no incidirán de manera directa en el PRFM.

A Mediano y Largo Plazo se espera que la municipalidad incremento sus ingresos propios progresivamente, producto de la ejecución del plan de acción en el corto plazo y la implementación de las estrategias financieras y tributarias planteadas en el PRFM con la finalidad de lograr un ahorro corriente, mayor autonomía financiera y mejor capacidad en el pago de las obligaciones.

Para el caso de las transferencias corrientes y de capital, específicamente el FODES, son parte integral de las Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero y todo tipo de financiamiento que en su momento sea gestionado por el Gobierno Local con instituciones nacionales e internacionales para la implementación del PRFM.

b. Ingresos Potenciales.

ESTIMACIÓN POTENCIAL DE INGRESOS PROPIOS								
Rubros de Impuestos y Tasas Estimados	Por mejoras en el cobro normal y sistema de facturación			Usuarios y contribuyentes registrados por actualización del catastro tributario y ordenanza de tasas			Por acciones de recuperación de mora tributaria	Potencial de impuestos y tasas
	Ingresos reales percibidos al año 2012	Ingresos devengados al año 2012	Ingresos potencialmente dejados de percibir al año 2012	Contribuyentes potenciales	Ingreso promedio por contribuyente	Ingreso adicional anual	Ingresos promedios por acciones de recuperación de mora	Impuestos y Tasas
Alumbrado Público	\$ 9,826.32	\$ 15,000.00	\$ 5,173.68	183	\$ 1.31	\$ 2,876.76		
Aseo de inmuebles	\$ 48,896.42	\$ 60,000.00	\$ 11,103.58	171	\$ 6.58	\$ 13,502.16		
Pavimentación	\$ 8,151.58	\$ 10,500.00	\$ 2,348.42	314	\$ 1.31	\$ 4,936.08		
Barrido de calles	\$ -	\$ -	\$ -	314	\$ 0.65	\$ 2,449.20		
Recolección, transporte y disposición final de desechos sólidos	\$ -	\$ -	\$ -	687	\$ 6.58	\$ 54,245.52		
Tratamiento o sedimento de aguas negras	\$ -	\$ -	\$ -	537	\$ 0.50	\$ 3,222.00		
Impuestos	\$ 10,744.10	\$ 14,700.00	\$ 3,955.90	10	\$ 17.00	\$ 2,040.00	\$ 574.81	
Tasas							\$ 5,083.44	
Tasas por servicios públicos						\$ 83,271.72		
Sub Totales.....	\$ 77,618.42	\$100,200.00	\$ 22,581.58			\$ 83,271.72	\$ 5,658.25	\$ 111,511.55
INGRESOS ADICIONALES A PERCIBIR SI LA MUNICIPALIDAD IMPLEMENTA LAS SIGUIENTES ACCIONES								
Reforma en la tarifa del alumbrado público				675	\$ 1.31	\$ 10,611.00		
Reforma en la tarifa del Aseo de inmuebles				688	\$ 6.58	\$ 54,324.48		
Reforma en la tarifa de Pavimentación				544	\$ 0.65	\$ 4,243.20		
Reforma en la tarifa de Barrido de calles				544	\$ 0.65	\$ 4,243.20		
Mejoras en el cobro normal y sistema de facturación de los servicios públicos (10%)						\$ 7,761.84		
Actualización del Catastro Tributario (5%)						\$ 3,880.92		
						Sub Total.....	\$ 85,064.64	\$ 85,064.64
Total de Aumento Estimado de Ingresos.....								\$ 196,576.19

c. Gastos de Funcionamiento Recurrentes y no Recurrentes.

El análisis de los indicadores de desempeño administrativo y financieros de la municipalidad en los últimos tres años, determina que los gastos de funcionamiento recurrentes con mayor representatividad son; en su orden:

- ✓ Amortización de Endeudamiento Público.
- ✓ Adquisición de Bienes y Servicios.
- ✓ Remuneraciones.
- ✓ Gastos Financieros y Otros y
- ✓ Transferencias Corrientes.

Desde esta apreciación de los gastos de funcionamiento recurrentes es importante reflexionar que el Plan de Rescate Financiero Municipal busca fortalecer las finanzas municipales y para ello la municipalidad deberá implementar las estrategias y acciones del presente Plan.

d. Inversión Pública.

El promedio de participación de la inversión pública en el municipio en el año 2012 por parte de la municipalidad de Intipucá, ha sido relativamente bajo de un 43% lo que indica que el 57% fue invertido en gastos corrientes u operativos; No obstante las proyecciones muestran las variaciones absolutas y relativas al aumento que este rubro obtendrá en el mediano y largo plazo a medida que la recaudación de tasas e impuestos incrementen sustancialmente, lo cual ayudará a financiar en mayor proporción los gastos corrientes.

e. Pago de Proveedores.

Las obligaciones contraídas por la municipalidad con sus proveedores o acreedores monetarios son cubiertas ordinariamente por las disponibilidades de fondos que posee en las cuentas bancarias, lo que significa que todas las adquisiciones de bienes y servicios son planificados antes de adquirir en compromiso y que estos se pagan al momento del respectivo suministro y la prestación del servicio o en base a lo programado en el presupuesto municipal, como el caso de sueldos, dietas, depósitos de terceros, servicios básicos y préstamos bancarios.

f. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda.

La municipalidad de Intipucá refinanció la deuda pública en el mes de diciembre del año 2010, por la suma global de **SETECIENTOS MIL DOLARES EXACTOS (\$ 700,000.00)**, al 31 de diciembre de 2012 el desembolso en concepto de amortización del empréstito es de \$ 258,068.19 con un saldo absoluto en el rubro de **FINANCIAMIENTO DE TERCEROS** (Endeudamiento Interno) de \$ 441,931.81, a un plazo 5 años, con fecha de vencimiento al mes de diciembre de 2015, esta condicionante genera a la municipalidad una decadencia en la ejecución de proyectos de desarrollo social y económico en el municipio.

Para el año 2016 según proyecciones financieras la municipalidad gozará de una solvencia económica en el rubro de amortización de endeudamiento público.

Para el caso de un posible o nuevo endeudamiento público, la municipalidad deberá de tomar en cuenta ciertos criterios de prudencia que le permitan mantener un equilibrio en las finanzas municipales, para ello se proponen los siguientes:

1. Al solicitar un préstamo para la ejecución de proyectos, estos deberán ser priorizados a fin de obtener un retorno de la inversión a corto, mediano y largo plazo.
2. Hacer un plan de amortización y apegarse a lo previsto.
3. No gestionar ningún tipo de préstamo si no es necesario.
4. No caer en el error de endeudarse para subsidiar el pago de los servicios públicos municipales.

Lo ideal, sería lograr obtener una administración financiera sana y libre de obligaciones y con el mínimo posible de gastos recurrentes con relación a la amortización del endeudamiento, de esta forma la condición financiera de la municipalidad será más estable y podrá destinar recursos al ahorro corriente y a la inversión pública, y estaría caminando en el sendero correcto sin caer en dificultosos laberintos financieros de los cuales tardaría encontrar la salida para sanear las finanzas municipales.

11. Programa Integral de Fortalecimiento Administrativo, Financiero y Tributario.

Este apartado del Plan de Rescate Financiero Municipal del municipio de Intipucá, departamento de la Unión, se realiza teniendo como referencia los resultados del Diagnóstico Administrativo Financiero Municipal, ejecutado en el periodo de junio a octubre de 2013, el cual establece las principales debilidades en el desempeño de la administración municipal. El PRFM, está estructurado para las áreas administrativa, financiera y tributaria, definiéndose en tres momentos, así:

- Corto Plazo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2014.
- Mediano Plazo: Del 01 de Enero de 2015 al 31 de Diciembre de 2017.
- Largo Plazo: Del 01 de enero de 2018 en adelante.

Para facilidad de presentación, discusión y socialización con las diferentes unidades y áreas de la municipalidad, los planes de acción se presentan en cuadro de trabajo conducente a la acción, el cual se desglosa a continuación.

12. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Corto Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Corto Plazo (Año 2014)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Organizacional	Enero de 2014	Elaboración e implementación de Plan Operativo Anual, vinculado al PEP y Presupuesto Municipal.	Comisión Municipal	\$ 500.00	Fondos Propios
	Enero a Octubre 2014	Actualización y aprobación de Estructura Organizativa Funcional	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Actualización y Socialización del Manual de Organización y Funciones.	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Actualización y Socialización de Manual Descriptor de Cargos y Categorías	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Elaboración y Socialización de Manual Regulator del Sistema Retributivo.	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Elaboración y Socialización de Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de Funcionarios y Empleados	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Diseño e implementación de programa de capacitación intensivo, dirigido a Concejo Municipal y Empleados Municipales.	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
		Actualización y Socialización del Reglamento Interno de Trabajo	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Corto Plazo (Año 2014)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Organizacional	Enero a Octubre 2014	Elaboración y Socialización de Manual Sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación	Consultor/a	\$ 500.00	FUNDEMUCA
	Mayo de 2014	Equipamiento de unidades administrativa, financiera y tributaria	Concejo Municipal	\$ 5,996.42	PFGL
Fortalecimiento Financiero	Enero de 2014	Creación de Comisión Financiera del Concejo Municipal	Concejo Municipal	\$ -	N/A
	Enero de 2014 (Permanente)	Aplicación de procesos y procedimientos financieros	Unidades Financieras	\$ -	N/A
	Enero de 2014 (Permanente)	Implementación de Manual de Procedimientos Administrativos Municipales	Unidades Organizativas	\$ -	N/A
	Enero de 2014 (Permanente)	Seguimiento a procesos y procedimientos financieros	Comisión Financiera del Concejo	\$ -	N/A
	Enero de 2014 (Permanente)	Seguimiento oportuno a la ejecución del Presupuesto Municipal	Comisión Financiera del Concejo	\$ -	N/A
	Enero de 2014	Elaboración e Implementación de Políticas Orientadas a Mejorar la Situación Financiera de la Municipalidad	Concejo Municipal	\$ -	N/A
	Febrero de 2012	Implementación de Red Informática Interna	Concejo Municipal	\$ 2,000.00	FODES

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Corto Plazo (Año 2014)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Tributaria	Enero de 2014	Creación y equipamiento de la Unidad Administrativa Tributaria Municipal.	Concejo Municipal	\$ 2,000.00	FODES
	Marzo - Abril 2014	Elaboración Estudio de Costos por Servicios Municipales y actualización de ordenanza de tasas por servicios	Consultor/a	\$ 2,500.00	PFGL
	Febrero – Marzo 2014	Levantamiento de Catastro Tributario Municipal.	Consultor/a	\$ 20,000.00	PFGL
	Julio-Agosto de 2014	Mecanización del Área Tributaria (Sistema de Catastro y Cuentas Corrientes)	Consultor/a	\$ 5,300.00	PFGL
	Septiembre de 2014	Elaboración Manual de Procedimientos Tributarios	Consultor/a	\$ 800.00	PFGL
	Octubre de 2014	Capacitación sobre Procedimientos Tributarios a Personal del Área Tributaria	Consultor/a	\$ 800.00	PFGL
	Octubre de 2014	Cruce de Información Catastro y Cuentas Corrientes	UATM	\$ -	N/A
	Noviembre de 2014	Elaboración y aplicación de Manual para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Consultor/a	\$ 800.00	N/A
Total Acciones a Corto Plazo				\$ 44,696.42	
PFGL, Sub componente 2.4b.....\$				35,596.42	
Cooperantes, FODES entre otros.....\$				9,100.00	

13. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Mediano Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Mediano Plazo 2015- 2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento de los Servicios Públicos Municipales	Mayo de 2015	Elaboración Mapa de Servicios Públicos Municipales	Consultor/a	\$ 2,000.00	FODES Cooperantes
	Julio de 2015	Elaborar Propuesta de Actualización de Ley de Impuestos Municipales	Consultor/a	\$ 800.00	FODES Cooperantes
	Agosto de 2015	Aprobar y enviar Propuesta de Actualización de Ley de Impuesto a la Comisión de Municipalismo de la Asamblea Legislativa	Concejo Municipal	\$ 200.00	FODES
Fortalecimiento Institucional	Enero de 2015 y 2016	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros para los años 2014 y 2015	Comisión Financiera Municipal	\$ -	N/A
	Octubre de 2015	Elaboración de Manual para el Registro y Control de Bienes Muebles e Inmuebles	Consultor/a	\$ 1,200.00	FODES Cooperantes
	Enero de 2016	Establecer convenio CNR que beneficie el área tributaria.	Concejo Municipal	N/A	FODES Cooperantes
	Febrero - Julio 2016	Elaboración de Plan Estratégico Participativo	Consultora	\$ 25,000.00	PFGL

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Mediano Plazo 2015- 2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejora de los Mecanismos de Recaudación.	Abril de 2014	Elaborar e implementar un Plan de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación.	Consultor/a	\$ 600.00	FODES Cooperantes
	Septiembre de 2016	Creación y equipamiento de Unidad de cobro y recuperación de mora.	Concejo Municipal	\$ 2,000.00	FODES Cooperantes
	Enero a Diciembre 2016	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Consultor/a	\$ 800.00	
Mejoramiento del Área Organizacional	Abril-Junio de 2017	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Consultor/a	\$ 800.00	FODES Cooperantes
Total Acciones a Mediano Plazo				\$ 33,400.00	
Programa de Fortalecimiento a los Gobierno Locales (PFGL).....				\$ 25,000.00	
Cooperantes, FODES entre otros.....				\$ 8,400.00	

14. Plan de Acción de Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria de Largo Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras y Tributarias				Largo Plazo 2018.....
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Fortalecimiento Institucional	Enero de 2018	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros para el año 2017	Comisión Financiera Municipal		N/A
Ampliación de Cobertura de Servicios Públicos	Enero - Febrero 2018	Gestión de fondos para ampliación de servicio Alumbrado Público	Concejo Municipal		FODES Cooperantes
	Marzo-Abril de 2018	Gestión de fondos Proyecto Mejoramiento de Calles Urbanas	Concejo Municipal		FODES Cooperantes
	Junio de 2018	Proyecto Mejoramiento de Calles Urbanas. (Pavimentación, Adoquinado o Concreteado)	Concejo Municipal		FODES Cooperantes
	Julio a Septiembre 2018	Actualización de Base Tributaria (Levantamiento Catastral)	Concejo Municipal		FODES Cooperantes
Inversión en Proyectos Socio-Económicos	Octubre a diciembre 2018	Formulación y Gestión de Financiamiento en Proyectos Productivos	Concejo Municipal		FODES Cooperantes
Mejora de los Mecanismos de Recaudación.	Agosto-Septiembre de 2017	Implementación de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	Concejo Municipal		FODES Cooperantes

15. Procedimiento y Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del PRFM.

El seguimiento y la evaluación, son dos actividades imprescindibles y altamente correlacionadas, que constituyen un eje importante en procesos de planificación. Estas actividades, como instrumentos de medición en la gestión pública, deben aplicarse dentro del Plan de Rescate Financiero Municipal de Intipucá, a efectos que el Gobierno Local cumpla con las acciones correctivas establecidas en los planes de acción de corto, mediano y largo plazo.

Estas actividades permiten en conjunto, medir los resultados e identificar los avances obtenidos en la implementación de las actividades programadas en los planes de acción, permitiendo realizar los ajustes pertinentes a fin de alcanzar los objetivos, estrategias y metas establecidas en el presente documento.

Un aspecto que no debe pasar por desapercibido, es el hecho de que los procesos administrativos y financieros municipales, son cambiantes, ya que están en función al comportamiento de la administración pública y de la satisfacción de necesidades de la población, en cuanto a la prestación eficiente de los servicios públicos municipales; por tal motivo es importante que el análisis que se genera a través del ejercicio de seguimiento y evaluación debe proporcionar información confiable y útil para la toma oportuna de decisiones, relativo a los resultados obtenidos (Logros y Limitantes).

Para ello la Comisión Financiera y Concejo Municipal debe cumplir con lo encomendado, considerando la ejecución de las siguientes actividades:

1. Revisar trimestralmente el Plan de Rescate Financiero, con el fin de evaluar su avance.
2. Incorporar las modificaciones necesarias que armonicen con la realidad organizativa y financiera de la municipalidad.
3. Socializar entre funcionarios y empleados su contenido, avances y modificaciones.
4. Aprobar mediante acuerdo de Concejo Municipal las modificaciones, manuales, reglamentos y todo lo relacionado al Plan de Rescate Financiero de la municipalidad.

Para cumplir con las actividades de seguimiento y evaluación, la **Comisión Financiera Municipal**, hará uso de las siguientes matrices.

a) Matriz de seguimiento y evaluación del Plan de Acción.

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
1	Elaboración e implementación de Plan Operativo Anual, vinculado al PEP y Presupuesto Municipal.	Enero de 2014					
2	Actualización y aprobación de Estructura Organizativa Funcional	Enero a Octubre 2014					
3	Actualización y Socialización del Manual de Organización y Funciones.	Enero a Octubre 2014					
4	Actualización y Socialización de Manual Descriptor de Cargos y Categorías	Enero a Octubre 2014					
5	Elaboración y Socialización de Manual Regulador del Sistema Retributivo.	Enero a Octubre 2014					
6	Elaboración y Socialización de Manual de Evaluación del Desempeño Laboral de Funcionarios y Empleados	Enero a Octubre 2014					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
7	Diseño e implementación de programa de capacitación intensivo, dirigido a Concejo Municipal y Empleados Municipales.	Enero a Octubre 2014					
8	Actualización y Socialización del Reglamento Interno de Trabajo	Enero a Octubre 2014					
9	Elaboración y Socialización de Manual Sobre Políticas, Planes y Programas de Capacitación	Enero a Octubre 2014					
10	Creación de Comisión Financiera del Concejo Municipal	Enero de 2014					
12	Aplicación de procesos y procedimientos financieros	Enero de 2014 (Permanente)					
13	Implementación de Manual de Procedimientos Administrativos Municipales.	Enero de 2014 (Permanente)					
14	Seguimiento a procesos y procedimientos financieros	Enero de 2014 (Permanente)					
15	Seguimiento oportuno a la ejecución del Presupuesto Municipal	Enero de 2014 (Permanente)					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
16	Elaboración e Implementación de Políticas Orientadas a Mejorar la Situación Financiera de la Municipalidad	Enero de 2014					
17	Creación y equipamiento de la Unidad Administrativa Tributaria Municipal	Enero de 2014					
18	Implementación de Red Informática Interna	Febrero de 2012					
23	Levantamiento de Catastro Tributario Municipal	Febrero – Marzo 2014					
20	Elaboración Estudio de Costos por Servicios Municipales y actualización de ordenanza de tasas por servicios	Marzo - Abril 2014					
40	Elaborar e implementar un Plan de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación.	Abril de 2014					
21	Equipamiento de unidades administrativa, financiera y tributaria	Mayo de 2014					
27	Mecanización del Área Tributaria (Sistema de Catastro y Cuentas Corrientes)	Julio- Agosto de 2014					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
24	Elaboración Manual de Procedimientos Tributarios	Septiembre de 2014					
25	Capacitación sobre Procedimientos Tributarios a Personal del Área Tributaria	Octubre de 2014					
26	Cruce de Información Catastro y Cuentas Corrientes	Octubre de 2014					
28	Elaboración y aplicación de Manual para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Noviembre de 2014					
29	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros para los años 2014 y 2015	Enero de 2015 y 2016					
30	Elaboración Mapa de Servicios Públicos Municipales	Mayo de 2015					
32	Elaborar Propuesta de Actualización de Ley de Impuestos Municipales	Julio de 2015					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
34	Aprobar y enviar Propuesta de Actualización de Ley de Impuesto a la Comisión de Municipalismo de la Asamblea Legislativa	Agosto de 2015					
36	Elaboración de Manual para el Registro y Control de Bienes Muebles e Inmuebles	Octubre de 2015					
37	Establecer convenio CNR que beneficie el área tributaria.	Enero de 2016					
38	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Enero a Diciembre 2016					
39	Elaboración de Plan Estratégico Participativo	Febrero - Julio 2016					
41	Creación y equipamiento de Unidad de cobro y recuperación de mora.	Septiembre de 2016					
51	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Abril-Junio de 2017					
52	Implementación de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	Agosto-Septiembre de 2017					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuente de Verificación	Limitante	Observaciones
			Si	No			
54	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros para el año 2017	Enero de 2018					
55	Gestión de fondos para ampliación de servicio Alumbrado Público	Enero - Febrero 2018					
57	Gestión de fondos Proyecto Mejoramiento de Calles Urbanas	Marzo-Abril de 2018					
58	Proyecto Mejoramiento de Calles Urbanas, (Pavimentación, Adoquinado o Concreteado)	Junio de 2018					
59	Actualización de Base Tributaria (Levantamiento Catastral)	Julio a Septiembre 2018					
60	Formulación y Gestión de Financiamiento en Proyectos Productivos	Octubre a diciembre 2018					

b) Matriz de seguimiento y evaluación de Indicadores de Desempeño Financiero.

LINEA BASE DE INDICADORES FINANCIEROS												
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
			Valores Financieros	Resultado								
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Total de Ingresos}}$	≥ que 0.25%										
Eficacia en la Recaudación	$\frac{\text{Monto de Ingresos propios percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de ingresos propios devengados en el año de impuestos y tasas al crédito}}$	= que 1										
Autonomía Operativa	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	≥ que 1										
Eficacia en Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}$	≤ que 1										
Gasto en Personal	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}{\text{Gasto Total en Personal Proyectado}}$	≥ que 2										
Ahorro Corriente	Ingresos Corrientes - Gastos Corrientes	Superávit o Déficit										
Participación de los Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Egresos Totales Proyectados}}$	< %										
Subsidio del Gasto Corriente	$1 - \frac{\text{Ingresos Propios Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100\%$	< %										
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Inversión Proyectada}}{\text{Gastos Corrientes + Inversión Proyectada}}$	> %										
Límite de Endeudamiento Público	$\frac{\text{Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 1.7										

LINEA BASE DE INDICADORES FINANCIEROS												
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018	
			Valores Financieros	Resultado								
Capacidad de Pago	$\frac{0.60 - \text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda}}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la deuda del año proyectado}}$	Positivo										
Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Total de Gastos Corrientes} + \text{Inversión Total}}$	≤ a 0.6										