



# **PLAN DE RESCATE FINANCIERO MUNICIPAL (PRFM). MUNICIPIO DE TEJUTLA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO. PERIODO 2014 – 2018**

**Presenta: Lic. José Roberto Avilés  
Consultor**

**10 de octubre 2013**

## CONTENIDO

	<b><u>Pág.</u></b>
Introducción	3
1. Objetivo general	4
2. Objetivos específicos	4
3. Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM)	5
4. Estrategias del PRFM	6
5. Estructura organizativa	10
5.1 General	10
5.2 Del área financiera, tributaria y de servicios	12
6. Método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos	18
6.1 Fuentes de financiación del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM)	18
6.2 Ingresos potenciales	19
6.3 Gastos de funcionamiento recurrentes	20
6.4 Inversión pública	21
6.5 Pago a proveedores	23
6.6 Refinanciamiento y amortización de la deuda	23
7. Matriz de planificación financiera de ingresos y de gastos, 2014-2018	24
7.1 Ingresos y gastos corrientes proyectados, 2014-2018	24
7.2 Ingresos y gastos de capital proyectados, 2014-2018	25
8. Línea base de indicadores de desempeño administrativo financieros	26
9. Matriz de Indicadores financieros proyectados	30
10. Plan de acción de corto plazo	32
11. Plan de acción de mediano plazo	41
12. Plan de acción de largo plazo	43
13. Procedimiento y mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación del PRFM	44

*Éste Plan de Rescate Financiero Municipal ha sido preparado para la Municipalidad de Tejutla, departamento de Chalatenango por José Roberto Avilés, Consultor Independiente, ha tenido el financiamiento del Proyecto de Fortalecimiento de Gobiernos Locales (PFGL) BIRF-7916-SV y la participación del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). El documento ha sido construido y revisado con funcionarios y empleados de la Municipalidad, las opiniones aquí incluidas son de exclusiva responsabilidad del autor y no comprometen a otras entidades.*

*Tejutla, agosto 12, 2013*

## **Introducción**

A través del Proyecto de Fortalecimiento de Los Gobiernos Locales (PFGL), que ejecuta la Subsecretaría de Desarrollo Territorial (SSDT), en coordinación y apoyo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y el Fondo de Inversión Social para Desarrollo Local (FISDL), la municipalidad de Tejutla, departamento de Chalatenango, se encuentra formulando el Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM), el cual está basado en el Diagnóstico Administrativo Financiero que fue elaborado previamente.

Dicho documento de planificación financiera permitirá que la municipalidad cuente con un instrumento que le oriente en el corto, mediano y largo plazo para el manejo responsable de las finanzas municipales, que garanticen disminuir la brecha negativa (desahorro corriente) entre los egresos e ingresos corrientes, permitiendo una liquidez adecuada, solvencia en la capacidad de pago del endeudamiento incurrido, mayores niveles de inversión para obras de infraestructura de desarrollo local, todo lo cual la municipalidad ha considerado importante desarrollar.

Inicialmente se presenta la introducción, para luego en los numerales 2 y 3 los objetivos general y específicos respectivamente. En el número 3 se plantean las metas del PRFM y en el 4 las estrategias correspondientes. En el apartado número 5 se presenta la estructura organizativa tanto general como específica para incluir en el numeral 6 el método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos.

La línea de base de los indicadores de desempeño administrativo financieros, la matriz de planificación financiera de ingresos y egresos y la matriz de indicadores financieros proyectados se colocan en los numerales 7, 8 y 9 respectivamente. Los planes de acción de corto, mediano y largo plazo se incluyen en los numerales 10,11 y 12, para finalmente presentar el procedimiento y mecanismo de seguimiento y monitoreo y evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM).

## **1. Objetivo general**

Elaborar el Plan de Rescate Financiero Municipal del Municipio de Tejutla, departamento de Chalatenango, para orientar las acciones que la municipalidad deberá implementar para lograr en el corto, mediano y largo plazo una sanidad de las finanzas municipales que logren liquidez, mayor solvencia y mejores niveles de autonomía financiera de la gestión.

## **2. Objetivos específicos**

- 2.1 Incrementar los niveles de recaudación mensual de ingresos propios
- 2.2 Implementar las acciones del cobro normal, administrativo y judicial dentro del nuevo sistema mecanizado de recuperación de mora de impuestos y tasas municipales
- 2.3 Alcanzar el equilibrio financiero entre los ingresos y egresos corrientes
- 2.4 Ampliar anualmente la cobertura y prestación de los servicios públicos de alumbrado, desechos sólidos y mantenimiento de vías, implementando la oficina del Distrito Municipal
- 2.5 Actualizar los registros catastrales y de cuentas corrientes, modernizando los procesos aplicados en la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM).
- 2.6 Fortalecer las capacidades de los empleados de la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), mediante la capacitación y asistencia técnica para lograr una mayor autonomía y responsabilidad de los empleados
- 2.7 Fortalecer al Concejo Municipal en su capacidad de gestión administrativa y financiera en el corto, mediano y largo plazo para el logro eficaz de los objetivos administrativos y financieros.
- 2.8 Mejorar la tendencia anual de los principales indicadores de desempeño administrativo y financiero municipal.

### **3. Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM)**

- 3.1 Lograr un índice de autonomía financiera mayor a 25%
- 3.2 Lograr un índice de autonomía operativa igual a 1
- 3.3 Alcanzar un índice de ahorro corriente positivo
- 3.4 Alcanzar un índice del gasto en personal igual o mayor que 2
- 3.5 Incrementar los ingresos de tasas en un 10% anual en promedio con respecto al año anterior
- 3.6 Incrementar los ingresos de impuestos en un 10% anual en promedio con respecto al año anterior
- 3.7 Mejorar el índice de eficiencia en la recaudación igual a 1
- 3.8 Aumentar el índice de participación en la inversión en un 85%
- 3.9 Automatizar los procesos del área financiera-tributaria
- 3.10 Ampliar la cobertura de la prestación del servicio de alumbrado público del área rural al 50% (en la actualidad se tiene una cobertura del 40%)
- 3.11 Ampliar la cobertura de la prestación del servicio de aseo público en el área urbana al 100%(actualmente se tiene el 90%) y en el área urbana al 40%%(actualmente se tiene el 30%)
- 3.12 Ampliar la cobertura de la prestación del servicio de mantenimiento de vías y caminos vecinales en el área rural al 85% (actualmente se tiene el 70%)
- 3.13 Reducir los saldos de la mora tributaria en un 20%
- 3.14 Fortalecer las capacidades del personal del área financiera, tributaria y de servicios

## **4 Estrategias del PRFM**

Para alcanzar los objetivos y metas establecidas en el presente Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM), se plantean las siguientes estrategias:

### **4.1 Asegurar que las acciones planificadas en el Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM) sean implementadas**

La municipalidad debe asegurar que las actividades, metas y objetivos se cumplan de acuerdo a lo planificado. Para esto, la Comisión Financiera debe dar el seguimiento, monitoreo y evaluación, utilizando la estrategia planteada y el procedimiento y mecanismo correspondiente.

- 4.1.1 Programar reuniones de Comisión Financiera de la Municipalidad una vez por mes (el último jueves del mes), con el objeto de revisar y evaluar el avance de las actividades y el cumplimiento de metas, recomendando y tomando las decisiones que sean necesarias para corregir las desviaciones desfavorables que hayan ocurrido.
- 4.1.2 Elaborar y presentar por parte de la Comisión Financiera de la Municipalidad al Concejo Municipal, informe mensual (a más tardar el primer miércoles después de sostenida la reunión de monitoreo y seguimiento) sobre aquellas actividades y metas que no se están cumpliendo.
- 4.1.3 Análisis e interpretación trimestral de los indicadores administrativos financieros, calculados por el departamento de Contabilidad.
- 4.1.4 Revisar y retroalimentar por parte de la Gerencia Municipal, los informes mensuales que deban presentar las diferentes unidades organizativas involucradas (a más tardar el penúltimo jueves del mes).
- 4.1.5 Informes mensuales y trimestrales requeridos de cada una de las unidades organizativas involucradas, dentro de la ejecución del Plan de

Rescate Financiero Municipal (PRFM), incluyendo la Gerencia Municipal (a más tardar el tercer lunes de cada mes).

4.1.6 Los informes mensuales y trimestrales requeridos de cada una de las unidades organizativas, son los siguientes:

**a. GERENCIA**

- Informe mensual sobre el avance en la implementación de la oficina del distrito municipal y del programa de capacitaciones y elaboración, aprobación y publicación de los siguientes instrumentos: Ordenanza de Catastro, Reforma a la Ordenanza de Tasas y Anteproyecto de la Ley de Impuestos Municipales.

**b. TESORERIA**

- Nivel de cumplimiento de metas de recaudación alcanzadas en el mes corriente y acumulado.
- Informe mensual sobre el avance y seguimiento a la programación trimestral física y financiera del presupuesto aprobado.

**c. CONTABILIDAD**

- Cálculo trimestral de los principales indicadores y anual de todos los indicadores de desempeño administrativo financieros, de conformidad a línea base.
- Gastos mensuales de la disposición final de desechos sólidos que está siendo subsidiada por FODES75%.

- Informe anual sobre la formulación anual del estudio de costos.

**d. UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)**

- Informe mensual sobre el avance de las actividades siguientes: Actualización e implementación del Manual de Organización, Actualización e implementación del Manual Descriptor de Puestos, Elaborar e implementar el Manual de Procedimientos de la UATM, Elaborar el plan operativo de la UATM, Apertura de expedientes de las empresas que declarar en base al balance, Seguimiento a los activos imponible que declaran los negocios que pagan por activo, Actualización catastral de inmuebles, Actualización catastral de empresas, implementación del cobro normal y cobro administrativo, Informe mensual de saldos morosos que adeudan los contribuyentes y usuarios.

**e. UACI**

- Informe mensual sobre el avance en la elaboración y seguimiento al Plan Anual de Compras y ejecución de proyectos programados

**f. SERVICIOS PUBLICOS**

- Informe mensual sobre el avance en la supervisión de rutas de recolección y seguimiento a quejas recibidas de los usuarios de los servicios y las respuestas correspondientes.

**4.2 Incrementar el nivel de recaudación y generación de ingresos propios y control del gasto corriente.**

El éxito del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM), está sustentado en la mejora de la recaudación propia municipal y el control

del gasto corriente o de funcionamiento, el cual no debe crecer más que el ingreso corriente..

#### **4.3 Modernizar y actualizar la normativa tributaria municipal**

Esta estrategia está referida a la actualización de los instrumentos tributarios como la Ley de Impuestos Municipales, Ordenanza de Catastro y reforma a la Ordenanza de Tasas, focalizando el servicio de agua potable que es uno de los principales servicios que genera mayor déficit.

#### **4.4 Disminuir el subsidio que se tiene de la disposición final de los desechos sólidos**

Actualmente el gasto de disposición final de los desechos sólidos se subsidia a través de FODES 75% en un 100%, pretendiéndose eliminarlo en dos años 2014 y 2015 con el 50% y 50% respectivamente.

#### **4.5 Ampliar la cobertura de la prestación de servicios públicos de alumbrado público, aseo público y mantenimiento de vías y caminos vecinales**

Extender la cobertura de los servicios públicos es una estrategia significativa para impactar la recaudación de ingresos propios y de justicia tributaria.

#### **4.6 Modernizar y automatizar procesos del área financiera y tributaria:**

Esta estrategia establece que hacia el interior del área tributaria y financiera se deben mejorar los mecanismos de captación de ingresos a través de eficientes sistemas de cobro de éstos, mejorando los sistemas de recaudación, a través de la finalización de la mecanización correspondiente, así como la simplificación administrativa, implantación del concepto de ventanilla única para el otorgamientos de permisos de todo tipo, mejora constante de los sistemas catastrales.

#### **4.7 Divulgación a ciudadanos y ciudadanas de los indicadores de desempeño administrativo y financieros, así como de situación económica en que se prestan los servicios públicos:**

La transparencia de la gestión municipal informando a la población acerca de todos los aspectos concernientes a la administración municipal constituye un elemento clave tener la confianza de la sociedad civil.

#### **4.8 Capacitación del recurso humano**

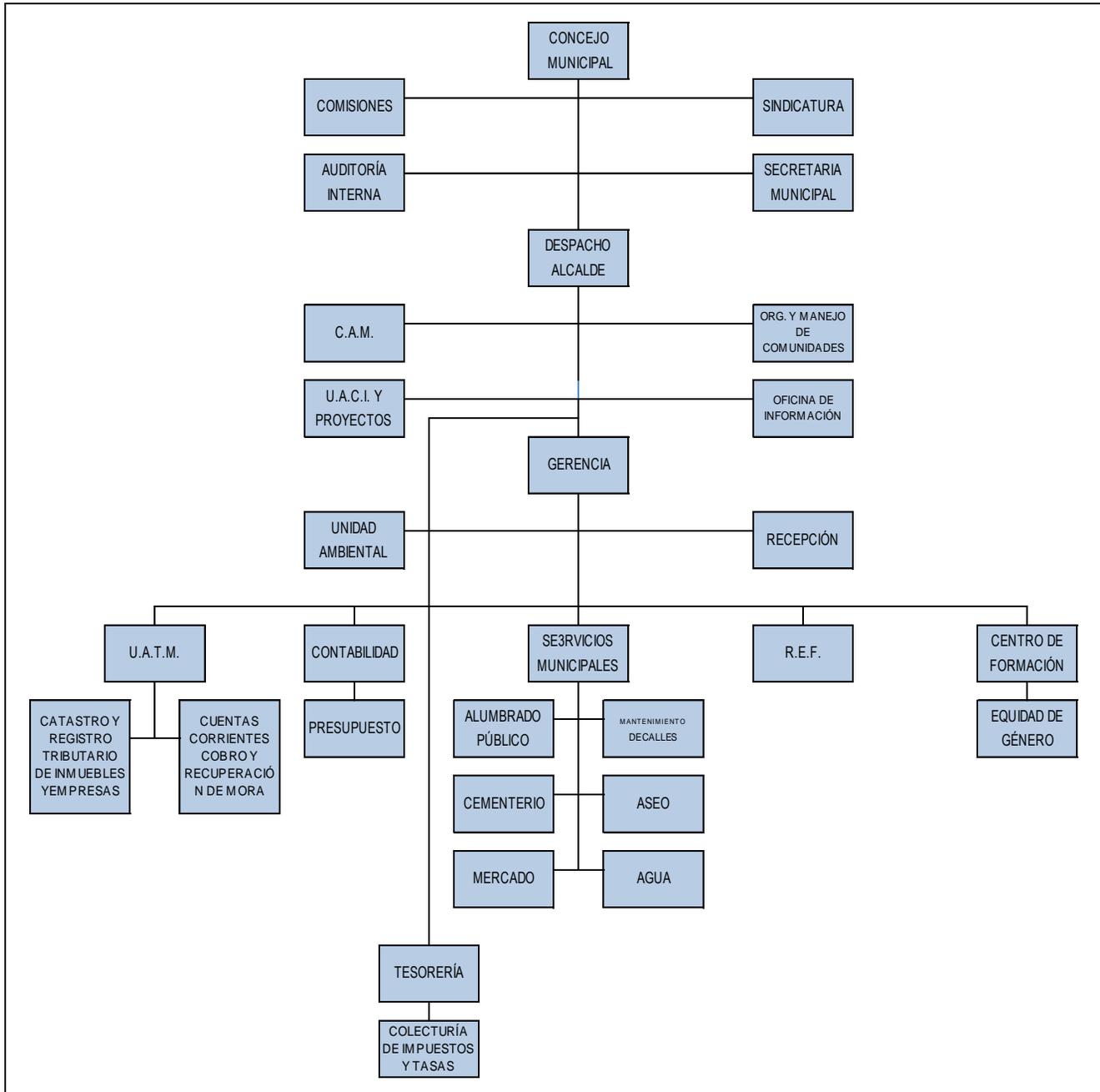
Para el fortalecimiento de las capacidades del recurso humano se deben implementar aquellas capacitaciones orientadas a los temas claves que fueron determinadas en el diagnóstico previamente elaborado, contratándose personal idóneo en plazas vacantes, no efectuándose contrataciones adicionales.

### **5 Estructura organizativa**

#### **5.1 General**

A partir de la estructura organizativa general actual que tiene vigente la municipalidad, se esboza la propuesta siguiente:

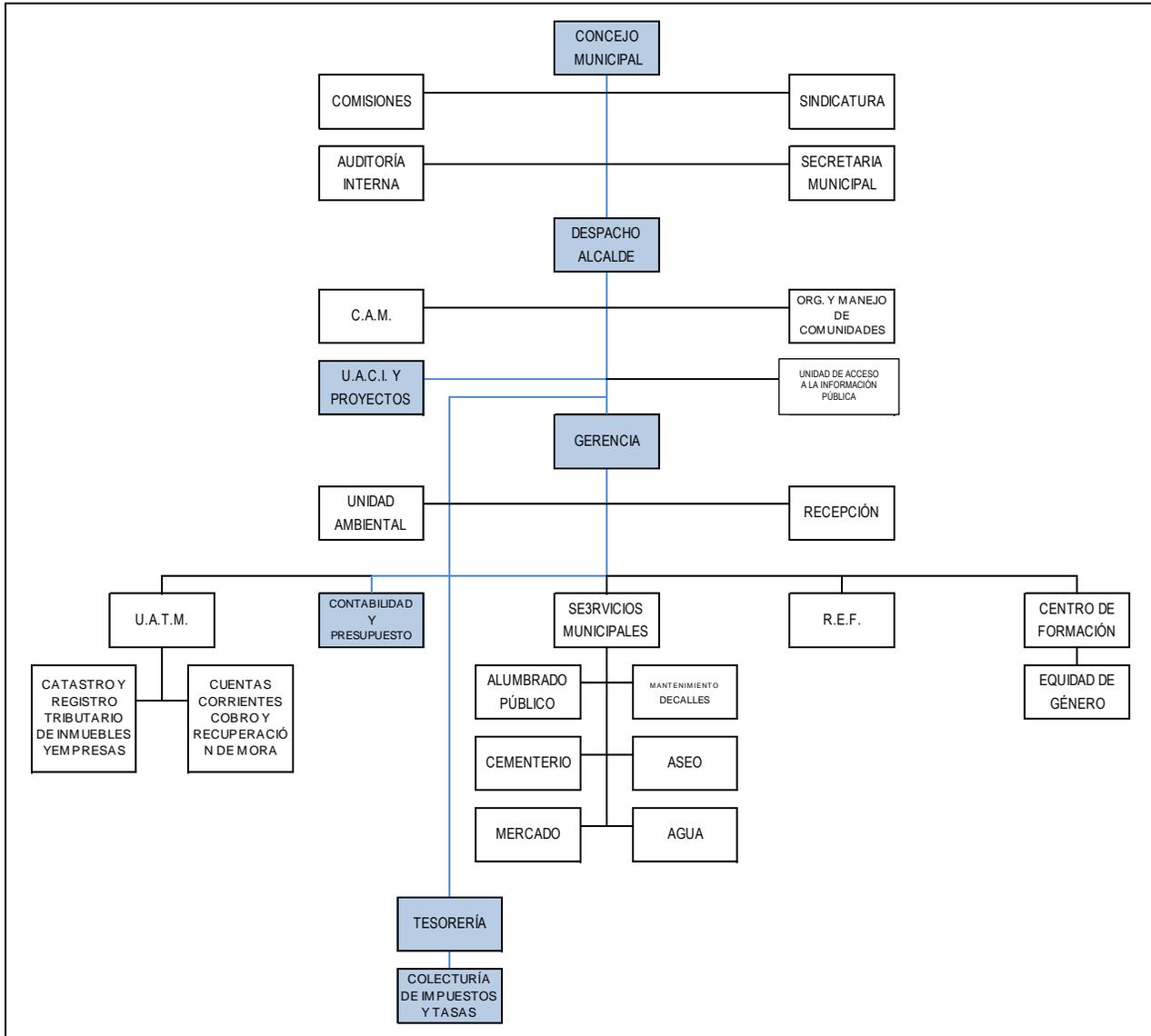
## ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD DE TEJUTLA



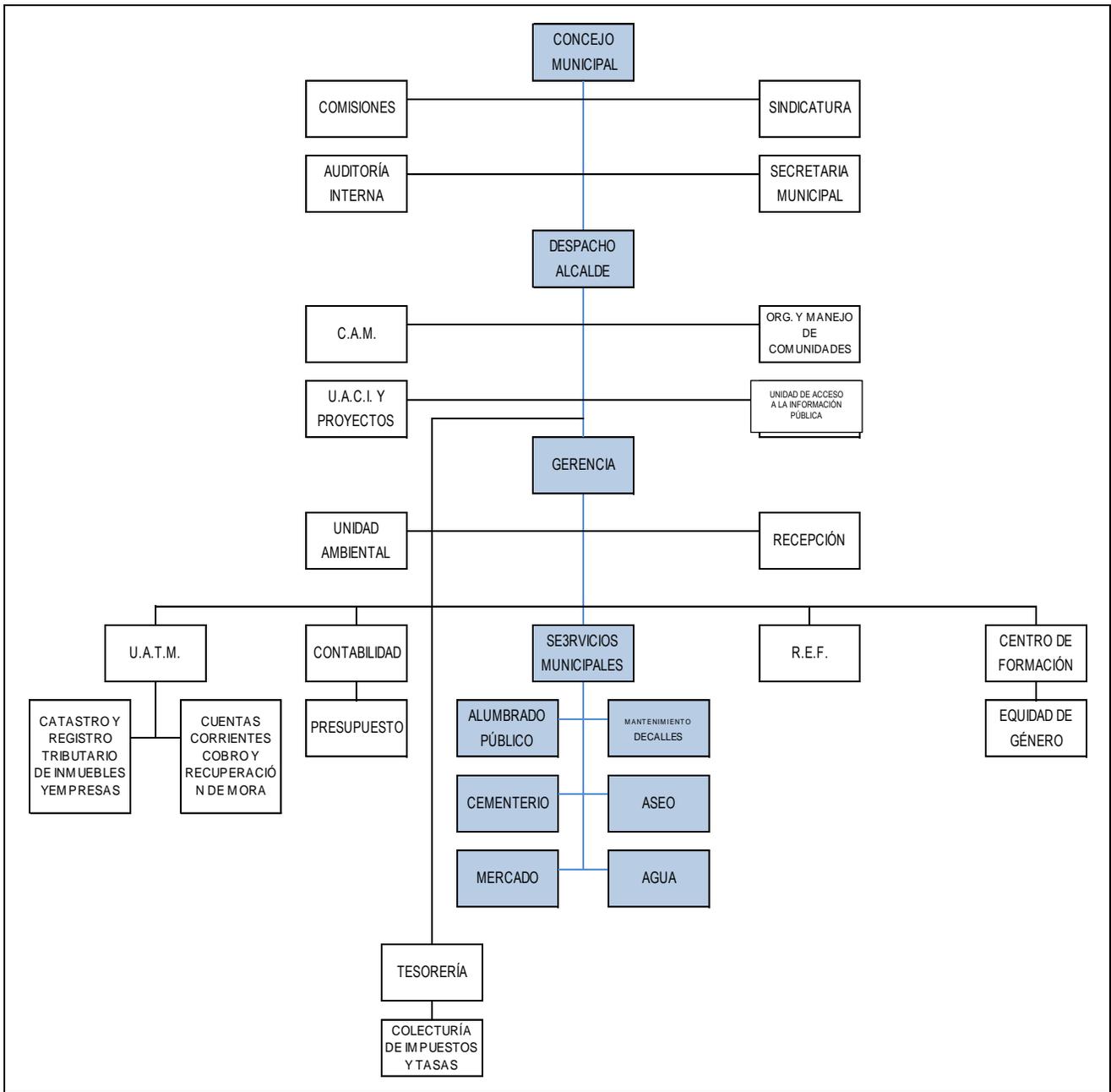
## 5.2 Del área financiera, tributaria y de servicios

Para la estructura del área financiera, tributaria y de servicios se plantea la siguiente estructura organizativa:

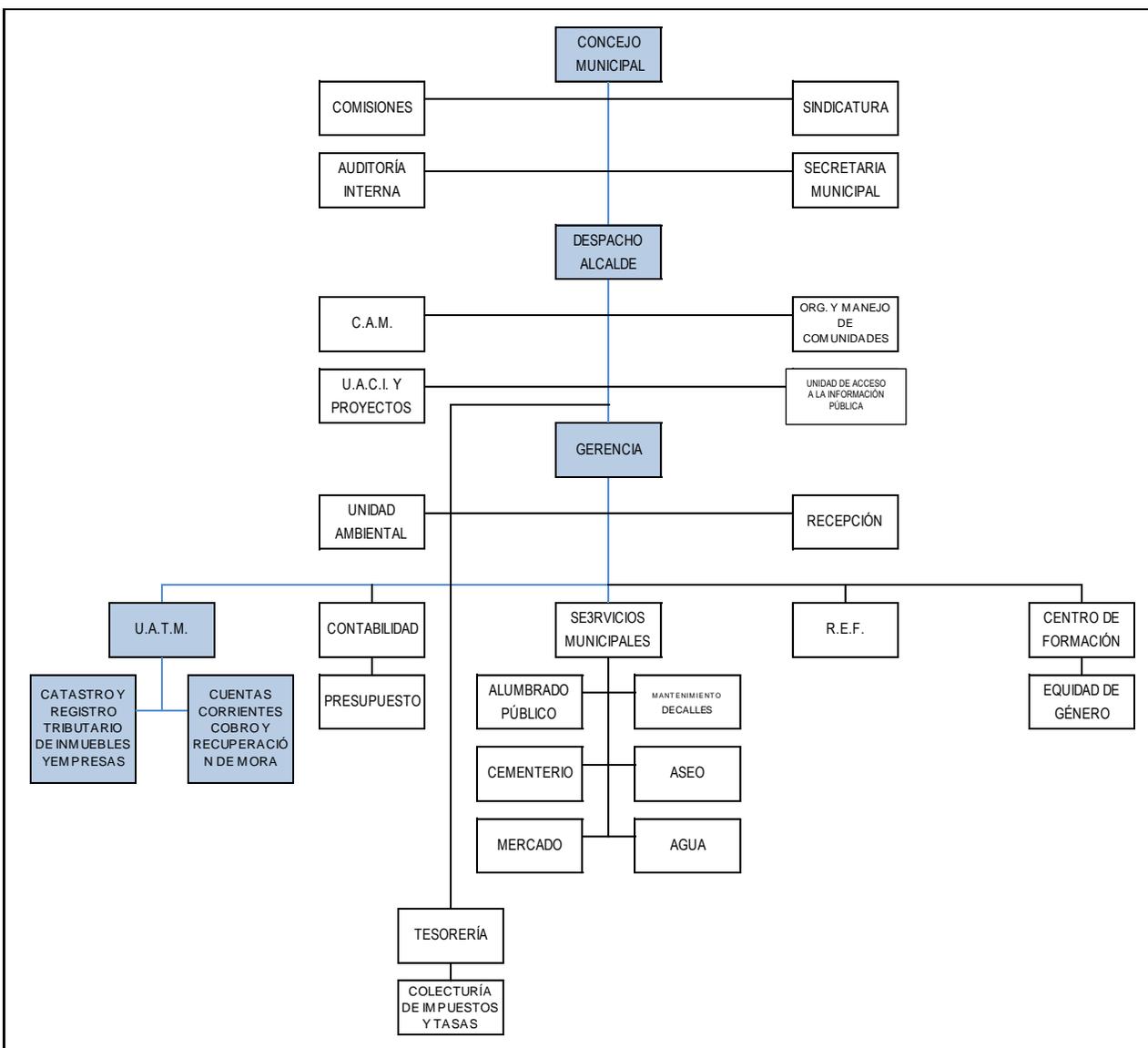
### Estructura Organizativa del Área Financiera



## Estructura Organizativa del Área de Servicios



## Estructura Organizativa del Área Tributaria y sus funciones



### FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL (UATM)

Las principales funciones a ser desarrolladas por la UATM son las siguientes:

- Elaborar el plan anual de trabajo de la Administración Tributaria Municipal y presentarlo al Concejo para su aprobación.
- Formular y dictar las políticas y estrategias a desarrollar en las áreas de la Administración Tributaria Municipal.

- Coordinar el seguimiento de casos y el análisis de los dictámenes e informes fiscales.
- Coordinar la elaboración de los planes y programas de fiscalización, asistencia tributaria, servicio al contribuyente, catastro y registro tributario y cuenta corriente y cobros.
- Tomar decisiones a nivel de la Unidad sobre planes a ejecutarse en cada área de la Administración Tributaria Municipal.
- Asesorar al Alcalde (sa) y al Concejo Municipal en materia tributaria municipal
- Proponer políticas tributarias para aprobación del Concejo Municipal.
- Planificar las actividades de la Administración Tributaria Municipal y proponer dicho plan al Alcalde (sa) Municipal para su aprobación.
- Presentar informes mensuales de los resultados obtenidos de las diferentes áreas de la administración tributaria municipal al Alcalde (sa).

### **FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CATASTRO Y REGISTRO TRIBUTARIO DE EMPRESAS E INMUEBLES**

Las principales funciones a ser desarrolladas por la Unidad de Catastro y Registro Tributario de Empresas e inmuebles son las siguientes:

- Elaborar el plan anual de trabajo del Área de Catastro y Registro Tributario de Empresas e inmuebles.
- Determinar las bases imponibles de los servicios municipales y empresas o negocios.
- Proporcionar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
- Inscripción de empresas y negocios en el Registro Tributario de la administración tributaria municipal.
- Inscripción de inmuebles en el Registro Tributario de la administración tributaria municipal.
- Formar expedientes de los contribuyentes sujetos a impuestos de empresas o negocios.
- Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.

- Dar cumplimiento a las solicitudes de expedientes o información requeridos por los usuarios autorizados.
- Realizar una actualización constante de los registros tributarios y ejecutar el plan de actividades catastrales, que conlleve a la actualización constante de los registros tributarios.
- Mantener un archivo físico de expedientes, actualizado y controlado.
- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes mediante visitas de campo y documentales.
- Realizar una actualización constante de los registros tributarios y ejecutar el plan de actividades catastrales, que conlleve a la actualización constante de los registros tributarios.
- Dar cumplimiento a las solicitudes de expedientes o información requeridos por los usuarios autorizados.
- Mantener un archivo físico de declaraciones y expedientes, actualizado y controlado.
- Notificar a los contribuyentes que serán fiscalizados, así como notificarlos de los resultados de la misma.
- Recopilar información que sustente y compruebe las fiscalizaciones realizadas.
- Reunirse y atender consultas realizadas por los contribuyentes, durante el proceso de fiscalización.
- Preparar y ejecutar programas de fiscalización de campo, con el fin de incrementar la base tributaria municipal.
- Preparar y ejecutar programas de fiscalización por cruce de información, con el fin de verificar la exactitud y veracidad de la información presentada en la Declaración Anual Jurada.
- Solicitar información a personas naturales y jurídicas que sean de utilidad para la actividad fiscalizadora.
- Examinar la exactitud y veracidad de la información declarada por los contribuyentes y usuarios, para que refleje la base real de liquidación de impuestos
- Presentar informes mensuales de trabajo a la Jefatura de la UATM.

## **FUNCIONES DE LA UNIDAD DE CUENTAS CORRIENTES, COBRO Y RECUPERACIÓN DE MORA**

Las principales funciones a ser desarrolladas por la Unidad de Cuentas Corrientes, cobro y recuperación de mora son las siguientes:

- Elaborar el plan anual de trabajo del área de Cuentas Corrientes, Cobros y Recuperación de Mora y presentarlo a la jefatura de la UATM para su aprobación.
- Efectuar cierres, modificaciones y aperturas de cuenta corriente de contribuyentes.
- Generar avisos de cobro y/o estados de cuenta y su respectiva distribución.
- Emplazar a contribuyentes que no hayan cumplido con el pago de los tributos, de acuerdo con lo establecido en la Ley de Impuestos y la Ordenanza de Tasas por Servicios.
- Efectuar el cobro de impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa.
- Mantener actualizada la información en los registros de cuenta corriente.
- Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran.
- Efectuar convenios de pago de impuestos y tasas con los contribuyentes.
- Realizar el control y seguimiento de los convenios de pago a plazo
- Realizar análisis y monitoreo de la cartera morosa.
- Identificar cuentas de dudosa recuperación e informar a Catastro y Registro Tributario de Empresas e Inmuebles y Contabilidad para los efectos pertinentes.
- Elaborar informes de las actividades del área de cuenta corriente, cobro y recuperación de mora.
- 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.
- Presentar propuestas de cambio en los formatos, de acuerdo a sugerencias de los contribuyentes.

- Proporcionar servicios de consulta a los usuarios sobre los trámites y requisitos para registro de empresas o negocios, solicitud de nuevos servicios, solicitud para
- Otras funciones asignadas por su jefe inmediato superior.

## **6 Método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos**

### **6.1 Fuentes de financiación del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM)**

Las fuentes de financiación del PRFM, que son aplicables de conformidad a las medidas que se han planificado implementar son:

#### **6.1.1 Aumento de ingresos propios que se puedan recaudar adicionalmente, por la implementación de medidas como:**

- ✓ Mejoras en la aplicación del cobro normal y sistema de facturación
- ✓ Acciones de recuperación de mora de tasas e impuestos
- ✓ Ampliación de la base tributaria de negocios e inmuebles
- ✓ Fiscalización de activos empresariales de aquellos negocios que declaran a través de los balances que se presentan anualmente
- ✓ Actualización de la Ordenanza de tasas y Ley de Impuestos Municipales

#### **6.1.2 Ingresos en concepto de dividendos como socio del relleno sanitario**

Se estima que la municipalidad recibirá \$ 2,000.00 anuales como dividendos por ser socios de la empresa intermunicipal que administra el relleno sanitario.

### 6.1.3 Incremento de la Asignación FODES 25%

Se estima que la transferencia del FODES 25%, crecerá anualmente un 0.70%, de acuerdo a la tendencia histórica siguientes:

ANO	FODES 25%	CRECIMIENTO ANUAL	VARIACION ANUAL
2010	223,308.84		
2011	268,774.68	45,465.84	20.36%
2012	270,669.52	1,894.84	0.70%
2013	272,564.36	1,894.84	0.70%
2014	274,459.20	1,894.84	0.70%
2015	276,354.04	1,894.84	0.70%
2016	278,248.88	1,894.84	0.70%
2017	280,143.72	1,894.84	0.70%
2018	282,038.56	1,894.84	0.70%

### 6.2 Ingresos potenciales

Los ingresos potenciales anuales estimados a partir del año base son los siguientes:

- ✓ Mejoras en el cobro normal y sistema de facturación..... \$ 5,776.74
- ✓ Acciones de recuperación de mora de tasas e impuestos..... \$ 8,633.18
- ✓ Ampliación de la base tributaria de empresas e inmuebles..... \$ 1,544.40

✓	Fiscalización de activos empresariales.....	\$ 8,203.68
✓	Reformas a la normativa tributaria (ordenanza de tasas y Ley de Impuestos Municipales).....	<u>\$ 3,574.40</u>
		<b>\$27,732.40</b>
✓	Dividendos del relleno sanitario.....	<u>\$ 2,000.00</u>
		<b>\$29.732.40</b>

La proyección de los períodos y montos se presentan a continuación:

No.	Período
1	Año 2014 Por medidas a ser implementadas
2	Dividendos anuales del relleno sanitario
3	Ingresos del PFGL Año 2014. Plan de Rescate Financiero Municipal
3	Año 2015 10% s/ ingresos propios del año anterior
4	Año 2016 8% s/ ingresos propios del año anterior
5	Año 2017 8% s/ ingresos propios del año anterior
6	Año 2018 8% s/ ingresos propios del año anterior

- Se tiene proyectado un saldo en bancos al 31 de diciembre de 2013 de \$ 500.00.

### 6.3 Gastos de funcionamientos recurrentes

- El incremento de gastos recurrentes estimados es el siguiente:

✓	Año 2014	3%
✓	Año 2015	3%
✓	Año 2016	5%
✓	Año 2017	5%
✓	Año 2018	5%
- Los gastos de disposición de los desechos sólidos permanecerán constantes y los subsidios serán los siguientes:

✓	Año 2014	50%
✓	Año 2015	50%
✓	Año 2016	0%

✓ Año 2017	0%
✓ Año 2018	0%

#### 6.4 Inversión pública

Los supuestos de la inversión pública son los siguientes:

- ✓ El saldo inicial en bancos al 31 de julio es \$1,000.00
- ✓ El ahorro corriente obtenido forma parte de los ingresos de capital
- ✓ El desahorro corriente disminuye los ingresos de capital
- ✓ La amortización del préstamo incluyendo los intereses se pagaran del 75%
- ✓ Para infraestructura PFGL se tiene para el año 2014 \$ 88,831.26
- ✓ Para gestión de riesgos PFGL no se tiene disponible para el año 2014

Las proyecciones de inversión FODES 75% efectuadas por la municipalidad son las siguientes:

#### **Proyección de la inversión 75% FODES AÑO 2014**

Cuota anual FODES 75% \$ 903,424.00

#### **Proyectos a ser ejecutados**

• Mantenimiento de alumbrado público	\$	13,000.00
• Disposición final de desechos sólidos	\$	50,000.00
• Fiestas patronales	\$	45,000.00
• Viales	\$	325,000.00
• De salud y saneamiento ambiental	\$	50,000.00
• De educación y recreación	\$	100,000.00
• Eléctricas y comunicaciones	\$	75,000.00
• De bienes y servicios	\$	100,000.00
• Obras de infraestructura diversas	\$	145,424.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>903,424.00</b>

#### **Proyección de la inversión 75% FODES AÑO 2015**

Cuota anual FODES 75% \$ 904,724.00

#### **Proyectos a ser ejecutados**

• Mantenimiento de alumbrado Público	\$	15,000.00
--------------------------------------	----	-----------

• Disposición final de desechos sólidos	\$	60,000.00
• Fiestas patronales	\$	50,000.00
• VIALES	\$	360,000.00
• De salud y saneamiento ambiental	\$	50,000.00
• De educación y recreación	\$	100,000.00
• Eléctricas y comunicaciones	\$	50,000.00
• De bienes y servicios	\$	75,000.00
• Obras de infraestructura diversas	\$	144,724.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>904,724.00</b>

### **Proyección de la inversión 75% FODES AÑO 2016**

Cuota anual FODES 75% \$ 906,024.00

#### **Proyectos a ser ejecutados**

• Mantenimiento de alumbrado público	\$	16,000.00
• Fiestas patronales	\$	51,000.00
• Viales	\$	425,600.00
• De salud y saneamiento ambiental	\$	50,000.00
• De educación y recreación	\$	100,000.00
• Eléctricas y comunicaciones	\$	49,300.00
• De bienes y servicios	\$	50,000.00
• Obras de infraestructura diversas	\$	164,124.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>906,024.00</b>

### **Proyección de la inversión 75% FODES AÑO 2017**

Cuota anual FODES 75% \$ 907,324.00

#### **Proyectos a ser ejecutados**

• Mantenimiento de alumbrado público	\$	17,000.00
• Disposición final de desechos sólidos	\$	62,000.00
• Fiestas patronales	\$	52,000.00
• Viales	\$	422,000.00
• De salud y saneamiento ambiental	\$	50,000.00
• De educación y recreación	\$	100,000.00
• Eléctricas y comunicaciones	\$	50,000.00
• De bienes y servicios	\$	48,200.00
• Obras de infraestructura diversas	\$	106,124.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>907,324.00</b>

### **Proyección de la inversión 75% FODES AÑO 2018**

Cuota anual FODES 75% \$ 908,624.00

### **Proyectos a ser ejecutados**

•	Mantenimiento de alumbrado público	\$	18,000.00
•	Fiestas patronales	\$	52,000.00
•	Viales	\$	360,000.00
•	De salud y saneamiento ambiental	\$	50,000.00
•	De educación y recreación	\$	100,000.00
•	Eléctricas y comunicaciones	\$	50,000.00
•	De bienes y servicios	\$	48,200.00
•	Obras de infraestructura diversas	\$	<u>230,424.00</u>
	<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>908,624.00</b>

#### 6.5 Pago a proveedores

La municipalidad establece una política de cancelar, en un plazo no mayor de dos meses, todas aquellas deudas que se tienen con proveedores relacionadas con la compra de bienes y servicios adquiridos.

#### 6.6 Refinanciamiento y amortización de la deuda

El préstamo que tiene la municipalidad y que vence el 6 de junio de 2021, se ha proyectado que no tendrá modificaciones, consecuentemente las amortizaciones serán aplicadas tal y como se tienen actualmente hasta la fecha de su vencimiento, siendo la amortización mensual de \$ 3,861.88.

## 7. Matriz de planificación financiera de ingresos y de gastos, 2014-2018

<b>7.1 Ingresos y gastos corrientes proyectados 2014-2018 (En dólares)</b>						
Concepto	Proyección anual	PERIODO: 2014 - 2018				
		2014	2015	2016	2017	2018
<b>Saldo inicial en Bancos</b>		<b>500.00</b>	<b>-1,663.87</b>	<b>9,208.93</b>	<b>6,550.88</b>	<b>14,774.84</b>
<b>Ingresos:</b>						
Por impuestos		98,551.34	108,406.47	117,078.99	126,445.31	134,032.03
Por tasas y derechos		144,854.14	159,339.55	172,086.72	185,853.66	197,004.88
Otros ingresos		26,473.25	29,120.58	31,450.22	33,966.24	36,004.21
		<b>269,878.73</b>	<b>296,866.60</b>	<b>320,615.93</b>	<b>346,265.21</b>	<b>367,041.12</b>
Mejoras en el cobro normal y sistema de facturación	5,776.74					
Por acciones de recuperación de mora de tasas e impuestos	8,633.18					
Por ampliación de la base tributaria de empresas e inmuebles	1,544.40					
Por fiscalización de activos empresariales	8,203.68					
Por reformas legales a la ordenanza de tasas y Ley de Impuestos	3,574.40					
	<b>27,732.40</b>					
Dividendos del relleno sanitario		2,000.00	2,000.00	2000.00	2000.00	2,000.00
Transferencias Corrientes (25% FODES)	300,708.25	302,813.21	304,932.90	307,067.43	<b>309,216.90</b>	<b>311,381.42</b>
Ingresos PFGL , Plan de Rescate Financiero		48,292.00				
<b>Ingresos corrientes proyectados</b>		<b>623,483.94</b>	<b>602,135.63</b>	<b>638,892.29</b>	<b>664,032.99</b>	<b>695,197.38</b>
<b>Egresos:</b>						
Remuneraciones		313,242.91	322,640.20	332,319.40	342,288.99	352,557.65
Adquisición de bienes y servicios		206,224.17	212,410.89	218,783.22	225,346.72	232,107.12
Gastos financieros		9,783.54	9,530.70	9,150.75	8,750.70	8,501.80
Transferencias corrientes		24,623.94	25,362.66	26,123.54	26,907.25	27,714.46
		<b>553,874.56</b>	<b>569,944.45</b>	<b>586,376.91</b>	<b>603,293.65</b>	<b>620,881.04</b>
Desechos Sólidos		22,982.25	22,982.25	45,964.50	45,964.50	45,964.50
Gastos PFGL, Formulación del Plan de Rescate Financiero Municipal		48,291.00				
<b>Egresos corrientes proyectados</b>		<b>625,147.81</b>	<b>592,926.70</b>	<b>632,341.41</b>	<b>649,258.15</b>	<b>666,845.54</b>
<b>SALDO DISPONIBLE PROYECTADO (Ahorro o Desahorro Corriente)</b>		<b>-1,663.87</b>	<b>9,208.93</b>	<b>6,550.88</b>	<b>14,774.84</b>	<b>28,351.84</b>

## 7.2 Ingresos y gastos de capital proyectados 2014 - 2018 (En dólares)

Concepto	PERIODO AGOSTO 2014 - 2018				
	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Saldo inicial en Bancos</b>	1,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>Ingresos:</b>					
Transferencias de Capital (75% FODES)	885,827.40	885,827.40	885,827.40	885,827.40	885,827.40
Ingresos PFGL, Infraestructura	88,831.26				
Ingresos PFGL, Gestión de Riesgos	0.00				
Ahorro o desahorro corriente	-1,663.87	9,208.93	6,550.88	14,774.84	28,351.84
<b>Ingresos de capital proyectados</b>	<b>973,994.79</b>	<b>895,036.33</b>	<b>892,378.28</b>	<b>900,602.24</b>	<b>914,179.24</b>
<b>Egresos:</b>					
Amortización de la deuda	36,560.22	37,813.06	37,193.01	37,593.06	37,841.96
Mantenimiento de alumbrado público	13,000.00	15,000.00	16,000.00	18,000.00	18,000.00
Disposición final de desechos sólidos	25,000.00	25,000.00	0.00	0.00	0.00
Fiestas patronales	45,000.00	50,000.00	51,000.00	52,000.00	52,000.00
Viales	325,000.00	360,000.00	425,600.00	360,000.00	360,000.00
De salud y saneamiento ambiental	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00
De educación y recreación	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00	100,000.00
Eléctricas y comunicaciones	75,000.00	50,000.00	49,300.00	50,000.00	50,000.00
De bienes y servicios	100,000.00	75,000.00	50,000.00	48,200.00	48,200.00
Obras de infraestructura diversas	115,603.31	132,223.27	113,285.27	184,809.18	198,137.28
	<b>885,163.53</b>	<b>895,036.33</b>	<b>892,378.28</b>	<b>900,602.24</b>	<b>914,179.24</b>
Gastos PFGL, Infraestructura	88,831.26				
Gastos PFGL, Gestión de Riesgos	0.00				
<b>Egresos totales proyectados</b>	<b>973,994.79</b>	<b>895,036.33</b>	<b>892,378.28</b>	<b>900,602.24</b>	<b>914,179.24</b>
<b>SALDO DISPONIBLE PROYECTADO</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

## **8. Línea base de indicadores de desempeño administrativo financiero**

El principal propósito por el cual se levantó la línea base, es para proveer a las autoridades municipales de Tejutla, indicaciones sencillas y objetivas sobre el avance real del desempeño administrativo financiero, de modo que puedan adoptar oportunamente las correcciones que sean necesarias. Esto tiene para la municipalidad los siguientes beneficios:

- a) Un Diagnóstico sobre el estado actual del Desempeño Administrativo Financiero con la posibilidad de ser comparado:
  - Con diagnósticos anteriores del municipio de Tejutla
  - Con los diagnósticos de otros municipios
- b) Reorientaciones presupuestarias y administrativas a nivel municipal con el objeto de corregir o compensar las situaciones o áreas deficitarias relevadas en la línea de base.
- c) Justificar con mayor precisión la presentación de propuestas de proyectos de asistencia técnica ante organismos financieros nacionales e internacionales.
- d) Conocer el uso y el impacto de los recursos financieros canalizados hacia procesos en relación con criterios de eficiencia, transparencia y equidad.

A continuación se presenta la línea base de los indicadores de desempeño administrativo financieros de la municipalidad para el período 2014-2018:

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	DESEMPEÑO FINANCIERO HISTÓRICO							
		Indicadores meta	Línea base al 31 de diciembre 2012	Al 31 de diciembre 2013	Al 31 de diciembre 2014	Al 31 de diciembre 2015	Al 31 de diciembre 2016	Al 31 de diciembre 2017	Al 31 de diciembre 2018
<b>INGRESOS</b>									
1	Resultado Presupuestario	0	\$405,110.30						
2	Autonomía Financiera	Más del 25%	0.1118						
3	Eficiencia en la Recaudación	1	0.9537						
4	Eficacia en la ejecución presupuestaria de ingresos propios percibidos	1	0.9803						
5	Participación de ingresos por tasas	Positivo	0.4989						
6	Participación de ingresos por impuestos	Positivo	0.3123						

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	DESEMPEÑO FINANCIERO HISTÓRICO							
		Indicadores meta	Línea base al 31 de diciembre 2012	Al 31 de diciembre 2013	Al 31 de diciembre 2014	Al 31 de diciembre 2015	Al 31 de diciembre 2016	Al 31 de diciembre 2017	Al 31 de diciembre 2018
<b>EGRESOS</b>									
1	Autonomía Operativa	1	0.9016						
2	Eficacia Administrativa	1	0.9633						
3	Eficacia en la inversión	1	0.5740						
4	Eficacia del gasto	Menor a 1	1.1091						
5	Servicio de la deuda	Menor %	57,087.62						
6	Participación de los gastos operativos	Menor %	0.3530						
7	Participación de la inversión	Mayor %	0.6663						
8	Inversión en infraestructura	Mayor %	0.9804						
9	Ahorro corriente	Mayor o = 0	(57,477.34)						
10	Índice de gasto en personal	0.50	0.5772						
11	Índice del subsidio del gasto corriente	Menor %	56.15%						
12	Porcentaje de subsidio por prestación de los servicios básicos	Menor %	0.8994						

No.	NOMBRE DEL INDICADOR	DESEMPEÑO FINANCIERO HISTÓRICO							
		Indicadores meta	Línea base al 31 de diciembre 2012	Al 31 de diciembre 2013	Al 31 de diciembre 2014	Al 31 de diciembre 2015	Al 31 de diciembre 2016	Al 31 de diciembre 2017	Al 31 de diciembre 2018
<b>ENDEUDAMIENTO MUNICIPAL</b>									
1	Ingreso Operacional	Mayor %	1423,249.57						
2	Ahorro Operacional	Positivo	871921.74						
3	Límite máximo de endeudamiento a corto plazo	Montos positivos	523153.04						
4	Límite máximo de endeudamiento a largo plazo	Menor ó 1.7	0.2218						
5	Ahorro corriente	Igual o Mayor que 1	0.9197						
6	Índice de Solvencia	Mayor de 1	1.4782						
7	Índice de capacidad de pago	Positivo	0.5603						
8	Índice de capacidad total	Positivo	2.9582						

## 9. Matriz de indicadores financieros proyectados

NOMBRE DEL INDICADOR	Indicadores modelo	INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS					
		2012 y 2013	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
<b>COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS</b>							
1. Resultado presupuestario	Positivo	\$ 405,110.30					
2. Autonomía financiera	Más del 25%	0.1118	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000	1.0000
3. Eficacia en la recaudación	1	0.9537					
4. Eficacia en la ejecución presupuestaria de ingresos propios percibidos	1	0.8154					
5. Participación de ingresos por tasas	Positivo creciente	0.4989	0.5367	0.5367	0.5367	0.5367	0.5367
6. Participación de ingresos por impuestos	Positivo creciente	0.3123	0.3652	0.3652	0.3652	0.3652	0.3652
<b>COMPORTAMIENTO DE LOS GASTOS</b>							
1. Autonomía operativa	1	0.9016	0.9973	1.0155	1.0104	1.0228	1.0425
2. Eficacia administrativa	1	0.9633					
3. Eficacia en la inversión	1	0.5740					
4. Eficacia en el gasto	Menor a 1	1.1091					
5. Servicio de la deuda	Menor %	57,087.62					
6. Participación de los gastos operativos	Menor %	0.3530	0.3909	0.3985	0.4147	0.4189	0.4218
7. Participación de la inversión	Mayor %	0.6663	0.6091	0.6015	0.5853	0.5811	0.5782
8. Inversión en infraestructura	Mayor %	0.9804	0.6834	0.7738	0.8272	0.8270	0.8293
9. Ahorro corriente	Positivo	57,477.34	(1,663.87)	9,208.93	6,550.88	14,774.84	28,341.8400
10. Índice de gasto en personal	0.50	0.5772	0.5024	0.5358	0.5202	0.5155	0.5071
11. Índice de subsidio del gasto corriente	Menor %	56.1541	0.5671	0.5070	0.4982	0.4785	0.4720
12. Porcentaje de subsidio por prestación de los servicios básicos	Menor %	0.8994					

NOMBRE DEL INDICADOR	Indicadores modelo	INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS					
		2012 y 2013	dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18
<b>COMPORTAMIENTO DEL ENDEUDAMIENTO</b>							
1. ingreso operacional		1,423,249.57	1509,311.34	1487,963.03	1524,719.69	1549,860.39	1581,024.78
2. Ahorro operacional		871,921.74	924,943.06	862,815.22	931,792.99	917,518.98	931,766.63
3. Índice del límite del endeudamiento (corto plazo)	Montos positivos superiores	523,153.04	554,965.84	517,689.13	559,075.79	550,511.39	559,059.98
4 Índice del límite del endeudamiento (largo plazo)	Montos positivos superiores	0.2218	0.1585	0.1407	0.1169	0.0944	0.1717
5. Ahorro corriente	igual o mayor que 1	0.9197	0.7292	0.7257	0.7386	0.7521	0.7664
6. Índice de Solvencia	1.7 - (Saldo de Deuda / Ingresos Operacionales)	1.4782	1.5414	1.5593	1.5831	1.6056	1.6283
7. Índice de Capacidad de Pago	0.6 - (pasivo circulante + servicio de la deuda) / (ahorro operacional + intereses de deuda)	0.5603	0.5508	0.5473	0.5511	0.5503	0.551
8. Índice de capacidad Total	Ahorro Corriente + Índice de Solvencia + Índice de Capacidad de Pago > 0	2.9582	2.8214	2.8323	2.8728	2.908	2.9457
<b>CATEGORIA</b>	Según Ley Reguladora del Endeudamiento Público Municipal	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>	<b>A</b>

## 10. Plan de Acción de Corto Plazo

AREAS TRIBUTARIA, FINANCIERA Y DE SERVICIOS	ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	CORTO PLAZO			
ACCIÓN CORRECTIVA	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<b>1. REORGANIZAR LAS ÁREAS TRIBUTARIA, FINANCIERA Y DE SERVICIOS Y MEJORAS A LA PLANIFICACION</b>	DICIEMBRE 2013	FINALIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA MECANIZADO DE FACTURACIÓN	UATM Y GERENCIA	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	REVISAR Y APROBAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD Y DE LAS ÁREAS TRIBUTARIA , FINANCIERA Y DE SERVICIOS	CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD Y DE LAS ÁREAS TRIBUTARIA , FINANCIERA Y DE SERVICIOS	GERENCIA	SIN COSTO	
	OCTUBRE – DICIEMBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA TRIBUTARIA, FINANCIERA Y DE SERVICIOS	UATM Y CONSULTOR(A)	\$ 1,200.-	PFGL

	DICIEMBRE 2013	APROBAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES DEL ÁREA TRIBUTARIA, FINANCIERA Y DE SERVICIOS	CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	DESIGNAR AL RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE SERVICIOS PÚBLICOS	CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	
	OCTUBRE – DICIEMBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL DESCRIPTOR DE PUESTOS DEL ÁREA TRIBUTARIA., FINANCIERA Y SERVICIOS	UATM Y CONSULTOR (A)	\$ 1,700.-	PFGL
	NOVIEMBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR LAS POLÍTICAS DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE MORA	UATM Y CONSULTOR(A)	\$ 800.-	PFGL
	ENERO – MARZO 2014	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL REGISTRO Y CONTROL DE INMUEBLES Y EMPRESAS	UATM Y CONSULTOR(A)	\$ 1,900.-	PFGL
	OCTUBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL PLAN DE TRABAJO DEL ÁREA TRIBUTARIA	GERENCIA Y UATM	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	SERVICIOS Y CONSULTOR(A)	\$ 800.-	PFGL
	OCTUBRE 2013	APERTURA DE EXPEDIENTES DE EMPRESAS O NEGOCIOS QUE PAGAN POR ACTIVOS	UATM	SIN COSTO	

	DICIEMBRE 2013	DESARROLLAR PROGRAMACIÓN TRIMESTRAL DE INGRESOS Y EGRESOS, UNA VEZ APROBADO EL PRESUPUESTO	TESORERÍA	SIN COSTO	
	ENERO – MARZO 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL MANUAL OPERATIVO DE TESORERÍA	TESORERÍA Y CONSULTOR(A)	\$1,000.-	PFGL
	NOVIEMBRE 2013	DISEÑAR E IMPLEMENTAR PROCEDIMIENTO PARA LA ATENCIÓN, REGISTRO, SEGUIMIENTO Y RESOLUCIÓN A QUEJAS QUE TENGAN LOS USUARIOS DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES	SERVICIOS Y CONSULTOR(A)	\$ 300.-	PFGL
	OCTUBRE 2013	IMPLEMENTAR LA AUDITORIA INTERNA A LOS REGISTROS CONTABLES	AUDITORIA INTERNA	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	IMPLEMENTAR SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE RUTAS DE RECOLECCIÓN DE DESECHOS	SERVICIOS	SIN COSTO	
	OCTUBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR INSTRUCTIVO PARA EL MANEJO DEL FONDO CIRCULANTE	TESORERÍA Y CONSULTOR(A)	\$ 400.-	PFGL
	DICIEMBRE 2013	ELABORAR E IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIONES 2014	GERENCIA	SIN COSTO	
	MARZO 2014	ELABORAR ESTUDIO DE COSTOS DE LOS SERVICIOS	CONTABILIDAD Y CONSULTOR(A)	\$ 1,200.-	PFGL
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$ 9,300.-</b>	<b>PFGL</b>

ACCIÓN CORRECTIVA	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
2. FORTALECER LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL Y MEJORAR SU CAPACIDAD DE RESPUESTA	DICIEMBRE 2013 – MARZO 2014	CAPACITACIONES AL PERSONAL:	GERENCIA Y CONSULTOR(A)	\$ 4,000.-	PFGL
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SERVICIO Y ATENCIÓN AL CIUDADANO</li> <li>2. TRABAJO EN EQUIPO Y COMUNICACIÓN EFECTIVA</li> <li>3. CICLO DE PROYECTOS</li> <li>4. PROCESO DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE PLANES DE TRABAJO</li> <li>5. FORMULACIÓN DE POLÍTICAS DE COBRO Y RECUPERACIÓN DE MORA</li> <li>6. DETERMINACIÓN Y ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS</li> <li>7. LEY GENERAL TRIBUTARIA, CÓDIGO MUNICIPAL Y CÓDIGO DE COMERCIO</li> <li>8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS</li> <li>9. FISCALIZACIÓN TRIBUTARIA</li> <li>10. ESTRATEGIAS PARA LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS</li> </ol>			
			<b>SUB-TOTAL</b>	<b>\$ 4,000.7</b>	<b>PFGL</b>

ACCIÓN CORRECTIVA	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<b>3. FORTALECER LA GESTION TRIBUTARIA MUNICIPAL</b>	ENERO 2014	DISEÑAR E IMPLEMENTAR CAMPAÑA INFORMATIVA SOBRE EL PROCESO DE LEVANTAMIENTO CATASTRAL	GERENCIA, UATM Y CONSULTOR(A)	\$2,000.-	PFGL
	ENERO 2014	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE EMPRESA ENCARGADA DEL LEVANTAMIENTO CATASTRAL	GERENCIA, UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	
	ENERO-MARZO 2014	REALIZAR EL LEVANTAMIENTO CATASTRAL DE INMUEBLES Y EMPRESAS	UATM Y CONSULTOR(A)	\$ 19,000.-	PFGL
	FEBRERO 2014	CAPACITACIÓN AL PERSONAL SOBRE USO DEL SISTEMA MECANIZADO DE FACTURACIÓN Y REGISTRO Y CONTROL DE INMUEBLES Y EMPRESAS	GERENCIA Y CONSULTOR(A)	\$2,891.-	PFGL
	FEBRERO 2014	ESTABLECER NECESIDADES DE EQUIPO Y ADQUIRIRLO	GERENCIA Y CONSULTOR(A)	SIN COSTO	
	FEBRERO 2014	ELABORAR E IMPLEMENTAR CAMPAÑA DE DIFUSIÓN DE LAS POLÍTICAS DE RECUPERACIÓN DE MORA.	UATM Y CONSULTOR(A)	\$1,400.-	F.M.
	Diciembre 2013/enero 2014	DETERMINAR EL SALDO DE LA MORA POR ANTIGÜEDAD	UATM	SIN COSTO	

	Diciembre 2014	FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL COBRO NORMAL, ADMINISTRATIVO Y JUDICIAL	GERENCIA Y UATM	SIN COSTO	
	Mayo 2014	ELABORAR, APROBAR, PUBLICAR E IMPLEMENTAR ORDENANZA TRANSITORIA DE EXCEPCIÓN DE MULTA E INTERESES POR MORA EN IMPUESTOS, TASAS Y DERECHOS	GERENCIA, UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	
	Junio 2014	DESARROLLAR LA PROMOCIÓN DE LA ORDENANZA TRANSITORIA DE INTERESES Y MULTAS	GERENCIA Y UATM	SIN COSTO	
	DICIEMBRE 2013 – ENERO 2014	GENERAR INFORMES DE MORA A TRAVÉS DEL SISTEMA MECANIZADO	UATM	SIN COSTO	
	<b>SUB-TOTAL</b>			<b>\$23,891.- \$ 1,400.-</b>	<b>PFGL F.M</b>

ACCIÓN CORRECTIVA	REQUERIMIENTOS				
	FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
4. ACTUALIZACION Y MODERNIZACION DE LA LEGISLACIÓN MUNICIPAL	Diciembre 2013	ELABORAR ANTEPROYECTO DE LEY DE IMPUESTOS	GERENCIA Y CONSULTOR(A)	\$2,600.-	PFGL
	Diciembre 2013	APROBAR Y ENVIAR A LA ASAMBLEA LEGISLATIVA EL ANTEPROYECTO DE LEY DE IMPUESTOS.	GERENCIA Y CONCEJO MUNICIPAL	SIN COSTO	PFGL
	Octubre 2013	ELABORAR REFORMA DE ORDENANZA DE TASAS E INTEGRAR SUS REFORMAS	GERENCIA Y CONSULTOR(A)	\$2,500.-	PFGL
				<b>\$ 5,100.-</b>	<b>PFGL</b>

ACCIÓN CORRECTIVA	REQUERIMIENTOS				
	FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
5.FORTALECIMIENTO DE LA TRANSPARENCIA DE LA GESTION MUNICIPAL	JUNIO 2014	ELABORACIÓN DE INFORME ANUAL DE AUDIENCIA DE RENDICIÓN DE CUENTAS 2013	GERENCIA Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 1,500.-	F.M.
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$1,500.-</b>	<b>F.M</b>

ACCIÓN CORRECTIVA	REQUERIMIENTOS				
	FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
6.MODERNIZACION DEL EQUIPO COMPUTARIZADO	DICIEMBRE 2013	ADQUISICIÓN DE EQUIPO	GERENCIA, UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 6,000.-	PFGL
<b>SUB-TOTAL</b>				<b>\$ 6,000.-</b>	<b>PFGL</b>
<b><u>RESUMEN</u></b>					
				<b>FONDOS PFGL.....</b>	<b>\$ 48,291.-</b>
				<b>FONDOS MUNICIPALES.....</b>	<b>\$ <u>2,900.-</u></b>
				<b>TOTAL</b>	<b>\$ 51,191.-</b>

## 11. PLAN DE ACCIÓN DE MEDIANO PLAZO

AREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS	ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	MEDIANO PLAZO
------------------------------------	--	---------------

ACCIONES	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
IMPLEMENTAR MEJORAS EN LA PLANIFICACIÓN MUNICIPAL DE MEDIANO PLAZO RELACIONADA CON LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA Y CON ACTIVIDADES DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	<b>AÑO 2015</b>				
	ENERO 2015	FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)	GERENCIA	\$ 2,500.-	FONDOS FODES
	ENERO 2015	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)	GERENCIA	\$ 1,500.-	FONDOS FODES
	JUNIO 2015	ADECUAR EL MARCO LEGAL A NIVEL LOCAL (ORDENANZAS, INSTRUCTIVOS, CIRCULARES ETC.) RELACIONADOS CON POLÍTICAS, PROCESOS, ORGANIZACIÓN ETC. PARA PROMOVER EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL.	CONSULTOR(A)	\$ 2,000.-	FONDOS FODES
	ENERO-FEBRERO 2015	DESARROLLAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS AÑO 2014	GERENCIA	\$1,500.-	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES
				\$ 7,500.-	
	<b>AÑO 2016</b>				
JUNIO – DICIEMBRE 2016	MONITOREAR Y DAR SEGUIMIENTO A LOS PLANES ESTRATÉGICO Y OPERATIVO INSTITUCIONALES (POI Y POA)	GERENCIA	SIN COSTO		

	ENERO-JUNIO 2016	DESARROLLAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL MECANIZADO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	CONSULTOR(A)	\$ 6,000.-	FONDOS FODES
	ENERO – MARZO 2016	DESARROLLAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS AÑO 2015	GERENCIA	\$1,500.-	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES
				\$ 7,500.-	
	<b>AÑO 2017</b>				
	ENERO-JUNIO 2017	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL MECANIZADO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	GERENCIA	SIN COSTO	
	ABRIL-JUNIO 2017	ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN TERRITORIAL MECANIZADO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	CONSULTOR(A)	\$ 1,500.-	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES
	ENERO – MARZO 2017	DESARROLLAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS AÑO 2016	GERENCIA	\$ 1,500.-	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES
				\$ 3,000.-	

## 12. PLAN DE ACCIÓN DE LARGO PLAZO

AREA ADMINISTRATIVA Y DE SERVICIOS	ACCIONES ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS	LARGO PLAZO
------------------------------------	--	-------------

ACCIONES	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		LÍNEAS ESTRATÉGICAS	RESPONSABLE	PRESUPUESTO DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
PROMOCIONAR EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL ASUMIENDO UN RO FACILITADOR DENTRO DE LOS LÍMITES LEGALES	<b>2018</b>				
		DESARROLLAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON LOS ACTORES LOCALES INVOLUCRADOS EN EL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL(DEL) DEL MUNICIPIO	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 1,000.- ANUALES	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES
		REDUCIR LOS TIEMPOS Y LOS COSTOS DE LOS TRÁMITES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS QUE DESARROLLAN LOS PARTICULARES EN LA MUNICIPALIDAD	GERENCIA	SIN COSTO	
		IMPLEMENTAR VENTANILLA MUNICIPAL DE SERVICIOS DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO EMPRESARIAL QUE FACILITEN INFORMACIÓN A LOS PARTICULARES	GERENCIA	\$ 1,500.-	FONDOS PROPIOS MUNICIPALES

### **13. Procedimiento y mecanismo de seguimiento, monitoreo y evaluación del PRFM**

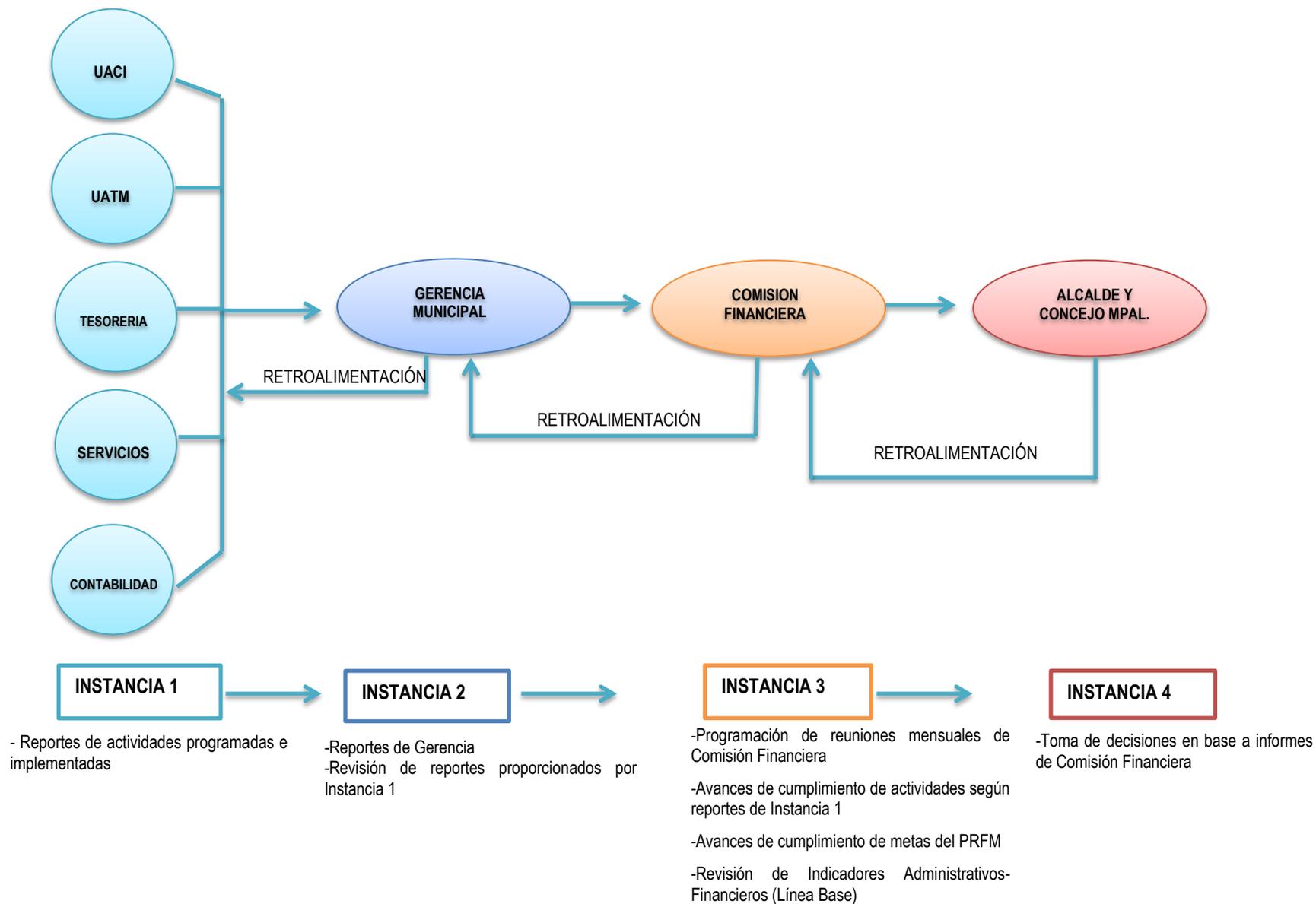
El seguimiento, monitoreo y evaluación es el soporte técnico y seguimiento a los avances de los resultados obtenidos en la ejecución del PRFM. Este seguimiento es permanente y tiene como propósito retroalimentar los diferentes procesos para lograr el cumplimiento de las actividades y metas planificadas.

El proceso de flujo de información para el seguimiento monitoreo y evaluación del PRFM comprende cuatro instancias:

1. La primera instancia comprende todas aquellas unidades relacionadas con el PRFM quienes proporcionan información periódicamente a la Gerencia Municipal como son la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), la Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM), Tesorería, Servicios y Contabilidad. Dicha información permitirá conocer el avance en la implementación de las diferentes actividades y cumplimiento de metas y objetivos del PRFM.
2. La segunda instancia es la Gerencia Municipal quien además de generar su propia información revisa y retroalimenta la de las unidades que se mencionan en el numeral 1.
3. La tercera instancia es la Comisión Financiera Municipal, quienes a partir de la información que reciben de la Gerencia Municipal, proceden al seguimiento, monitoreo y evaluación al PRFM.
4. La cuarta y última instancia es el Alcalde y su Concejo Municipal, quienes son los que reciben el informe de la Comisión Financiera para la toma de decisiones correspondiente.

El flujo de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación del PRFM se puede observar en la gráfica siguiente:

## DIAGRAMA DEL FLUJO DE INFORMACIÓN PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PRFM



Los mecanismos a ser utilizados en el seguimiento, monitoreo y evaluación son los siguientes:

### **INSTANCIA 1: Unidades relacionadas con la ejecución del PRFM**

- Informes mensuales y trimestrales que deben proporcionar cada una de las unidades organizativas involucradas, dentro de la ejecución del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM), incluyendo la Gerencia Municipal (a más tardar el tercer lunes de cada mes).

#### **TESORERIA**

- Cumplimiento de metas de recaudación alcanzada del mes corriente y acumulado.
- Informe mensual sobre el avance y seguimiento a la programación trimestral física y financiera del presupuesto aprobado.

#### **CONTABILIDAD**

- Cálculo trimestral de los indicadores de desempeño administrativo financieros, de conformidad a línea base.
- Gastos mensuales de la disposición final de desechos sólidos que está siendo subsidiada por FODES75%.
- Informe anual sobre la formulación anual del estudio de costos.

#### **UATM**

- Informe mensual sobre el avance de las actividades siguientes: Actualización e implementación del Manual de Organización, Actualización e implementación del Manual Descriptor de Puestos, Elaborar e implementar el Manual de Procedimientos de la UATM, Elaborar el plan operativo de la UATM, Apertura de expedientes de las empresas que declarar en base al balance, Seguimiento a los activos imponibles que declaran los negocios que pagan por activo,

Actualizar catastral de inmuebles, Actualizar catastral de empresas, implementación del cobro normal y cobro administrativo.

## **UACI**

- Informe mensual sobre el avance en la elaboración y seguimiento al Plan Anual de Compras y ejecución de proyectos programados

## **SERVICIOS**

- Informe mensual sobre el avance en la supervisión de rutas de recolección y seguimiento a quejas recibidas de los usuarios de los servicios y las respuestas correspondientes.

## **INSTANCIA 2: Gerencia Municipal**

- Revisar y retroalimentar por parte de la Gerencia Municipal, los informes mensuales que deban presentar las diferentes unidades organizativas involucradas (a más tardar el penúltimo jueves del mes).
- Informe mensual sobre el avance en la implementación de la oficina del distrito municipal, de la ventanilla única y elaboración, aprobación y publicación de los siguientes instrumentos: Ordenanza de Catastro, Reforma a la Ordenanza de Tasas y Anteproyecto de la Ley de Impuestos Municipales.
- Implementación del Programa de Capacitaciones

## **INSTANCIA 3: Comisión Financiera de la Municipalidad**

- Programar reuniones de Comisión Financiera de la Municipalidad una vez por mes (el último jueves del mes), con el objeto de revisar y evaluar el avance de las actividades y el cumplimiento de metas, recomendando y tomando las

decisiones que sean necesarias para corregir las desviaciones desfavorables que hayan ocurrido.

- Elaborar y presentar por parte de la Comisión Financiera de la Municipalidad al Concejo Municipal, informe mensual (a más tardar el primer miércoles después de sostenida la reunión de monitoreo y seguimiento) sobre aquellas actividades y metas que no se están cumpliendo.
- Análisis e interpretación trimestral de los indicadores administrativos financieros, calculados por el departamento de Contabilidad.

#### **INSTANCIA 4: Alcalde y su Concejo Municipal**

- Tomar las decisiones de conformidad a los informes que le traslade la Comisión Financiera