

# FORMULACION DE PLAN DE RESCATE FINANCIERO EN LA MUNICIPALIDAD CHIRILAGUA, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL.

---

## **PRODUCTO NO. 3**

### **PLAN DE RESCATE FINANCIERO**

PRESENTADO POR:

**LICDO. OSWALDO VLADIMIR ARGUETA**

## Contenido

Introducción .....	3
1. Línea de Base de Indicadores .....	4
1.1. Indicadores Desempeño Financiero.....	4
2. Objetivos. ....	10
2.1. Objetivo General. ....	10
2.2. Objetivos Específicos.....	10
3. Estrategias .....	11
4. Metas.....	12
5. Estructura Organizativa.....	20
a) General.....	20
La estructura organizativa general de la municipalidad está conformada por las siguientes áreas.....	21
6. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos. ....	17
7. Indicadores Financieros Proyectados.....	18
7.1. Método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos. ....	17
7.1.1. Método.....	17
7.2. Fuentes de Financiación.....	20
7.3. Gastos de Funcionamiento Recurrente y No Recurrente. ....	21
7.4. Inversión Pública. ....	21
7.5. Pago a Proveedores.....	21
7.6. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda. ....	21
8. Plan de Acción de Corto Plazo.....	23
9. Plan de Acción de Mediano.....	39
10. Plan de Acción de Largo Plazo .....	43
11. Procedimiento, Mecanismo de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal.....	45

## Introducción

Los resultados del Diagnóstico Administrativo Financiero permitieron establecer las principales limitantes del desempeño en la gestión administrativa, financiera y tributaria de la municipalidad de Chirilagua, es por ello; que se elabora el presente Plan de Rescate Financiero, que permita definir acciones para mejorar los procesos de la municipalidad.

El Plan de Rescate Financiero es un instrumento de gran utilidad para la municipalidad, ya que, permite priorizar las necesidades que ayudaran a mejorar la gestión financiera y cumplir con las obligaciones de corto, mediano y largo plazo. Además, permitirá al Concejo Municipal identificar las áreas que necesita fortalecer con la finalidad de mejorar la recaudación de ingresos municipales, de tal manera, que la municipalidad sea financieramente auto sostenible.

El Plan en su estructura está conformado: a) Línea base de indicadores de desempeño administrativo financiero para el último año fiscal, b) línea estratégica, la cual está integrada por objetivos, estrategias y metas; c) la estructura organizativa propuesta para las áreas financiera, tributaria y de servicios; d) proyección financiera de ingresos, egresos e indicadores financieros, e) plan de acción a corto, mediano y plazo; y f) mecanismo o procedimiento de seguimiento, monitoreo y evaluación del Plan de Rescate Financiero.

## 1. Línea de Base de Indicadores

### 1.1. Indicadores Desempeño Financiero.

El Plan de Rescate Financiero Municipal, expresa como línea base los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño administrativo y financieros históricos del periodo 2013 producto del Diagnostico Administrativo Financiero Municipal. Los valores que se ilustran en las tablas sucesivas, servirán de base para comparar y analizar los resultados que se obtenga del análisis financiero que realice la Comisión Financiera de la municipalidad, a partir del año 2015 y sus tendencias de crecimiento o decadencia de las finanzas municipales en los próximos cinco años (Periodo: 2015-2019).

### 1.2. Análisis del Comportamiento de los Ingresos.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS 2013	RESULTADOS LÍNEA BASE
<b>Autonomía Financiera</b>	≥ que 0.25	$\frac{\text{Ingresos Propios Devengados}}{\text{Total de Ingresos Devengados}}$	2013	$\frac{\$298,806.28}{\$2046,648.24} = 0.15$	El peso relativo de los ingresos propios entre el total de ingresos representa un 15%, por lo que no presenta una autonomía financiera aceptable para tener mayor posibilidad de maniobra financiera. Por lo que la municipalidad debe de incrementar la recaudación de ingresos propios.
<b>Eficacia en la Recaudación</b>	= 1	$\frac{\text{Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de Ingresos Propios Devengados en el año de Impuestos y tasas al crédito}}$	2013	$\frac{\$260,568.73}{\$260,568.73} = 1$	Se presenta una eficacia en la recaudación en la municipalidad para el último año fiscal del 100%, debido a que la información de los estados e informes financieros no presenta devengamiento en los ingresos propios
<b>Participación de Ingresos por</b>	<b>Participación Relativa (&gt;%)</b>	$\frac{\text{Total de Ingresos por Tasas}}{\text{Total de Ingresos por Tasas}}$	2013	$\frac{\$154,908.14}{\$154,908.14}$	La participación de los ingresos por tasas dentro de la estructura de ingresos

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS 2013	RESULTADOS LÍNEA BASE
Tasas		$\frac{\text{Percibidos Total de Ingresos Propios Percibidos}}{\text{Total de Ingresos Propios Percibidos}}$		\$298,806.28 =0.52	propios percibidos es del 52% para el último ejercicio fiscal.
Participación de Ingresos por Impuestos	Participación Relativa (>%)	$\frac{\text{Total de Ingresos por Impuestos Percibidos}}{\text{Total de Ingresos Propios Percibidos}}$	2013	\$105,660.59 \$298,806.28 = 0.35	La participación relativa de los impuestos en los ingresos propios percibidos representa un 35% para el año 2013. Este rubro presenta estos niveles de recaudación por el potencial generado por las empresas instaladas en la zona turística de Cuco.

## 2.2. Análisis del Comportamiento de los Gastos Corrientes

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Autonomía Operativa	$\geq$ que 1	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}}$	2013	\$742,897.58 \$1262,701.42 = 0.59	La municipalidad no cuenta con los recursos necesarios para financiera y hacer frente a sus gastos corrientes (operativos), por lo cual, es necesario hacer frente a los compromisos a través de ingresos de otras fuentes, su resultado es de 0.59 en el último año. Es importante considerar que el gasto corriente ha aumentado en cada periodo fiscal.
Eficiencia del Gasto	$\leq$ que 1	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	2013	\$619,613.75 \$314,491.34 = 1.70	El gasto corriente de la municipalidad es insostenible con sus ingresos corrientes o recursos propios, actualmente presenta un resultado de 1.7.
Participación de	Participación	$\frac{\text{Gastos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes}}$	2013	\$1262,701.42	La participación de los Gastos Operativos



### 1.3. Análisis del Comportamiento de la Inversión Pública.

Tabla N° 03; Comportamiento de la Inversión Pública, año 2013

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Participación de la Inversión	> Participación	$\frac{\text{Gasto Total en Inversión}}{\text{Gastos Corrientes Devengados} + \text{Inversión Ejecutada}}$	2013	$\frac{\$459,628.72}{\$2134,895.05}$ =0.37	El peso relativo de los gastos de inversión en la estructura de egresos totales es del 37%, para el año 2013.
Inversión en Infraestructura	> Participación	$\frac{\text{Gastos de Inversión en Infraestructura}}{\text{Ejecución Gastos Totales de Inversión}}$	2013	$\frac{\$736,071.69}{\$1281,718.79}$ = 0.57	Los gastos en infraestructura representan el 57% del total de gastos de inversión.

### 1.4. Comportamiento del Endeudamiento Público

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Índice del Servicio de la Deuda	Peso Relativo de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	2013	$\frac{\$929,658.12}{\$3474,078.33}$ = 0.27	La amortización del servicio de la deuda frente a los egresos totales devengados por la municipalidad representa un 27% para el año 2013, debido a que los créditos en su mayor porcentaje fueron por la renegociación de deuda existente en la municipalidad.
Índice de Capacidad de Pago	≤ que 0.6	$0.60 - \frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda})}{\text{Ahorro Operacional}}$	2013	= 0.14	La municipalidad presenta para el año 2013 un indicador favorable de capacidad de pago, significa que cuenta con recursos para hacer frente al pago de la deuda de

		+ Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal.			corto plazo por presentar indicadores menores a 0.60 veces el ahorro operacional en el ejercicio fiscal anterior.
<b>Índice de Límite de Endeudamiento Municipal</b>	<b>≤ que 1.70</b>	<u>Saldo Deuda Pública Municipal</u> Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior	2013	<u>\$1361,865.93</u> <u>\$1972,049.30</u> <b>= 0.69</b>	Para el periodo 2013 la municipalidad presenta un valor comprometido en relación a cada dólar disponible aceptable según el criterio técnico, ya que para el año 2013, resulto un valor de 1.67. No es recomendable aumentar la deuda hasta que haya amortizado el crédito actual, ya que de hacerlo consecutivamente habrá una menor inversión en proyectos en el año y el porcentaje de pago de cuota de crédito versus FODES 75% aumentará significativamente, a menos que los proyectos a realizarse bajo financiamiento generen un retorno sobre la inversión.

### 1.5. Análisis del Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
<b>Resultado Presupuestario</b>	<b>Superávit</b>	Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados	2013	3477319.18-3474,078.33  = <b>\$3,240.85</b>	El resultado presupuestario nos muestra que la municipalidad presenta superávit en el último ejercicio fiscal de \$3,240.85
<b>Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Ingresos Propios Percibidos</b>	<b>≥ al 100%</b>	<u>Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año</u> Monto de Ingresos Propios Presupuestados	2013	<u>\$298,806.28</u> \$347,566.75  = <b>85.97</b>	La eficacia en la recaudación de ingresos propios percibido entre los ingresos propios presupuestados es del 85.97%.
<b>Eficacia Administrativa</b>	<b>&lt; al 100%</b>	<u>Total de Gastos Corrientes Devengados</u> Total de Gastos Corrientes Presupuestados	2013	<u>\$1262,701.42</u> \$1327,212.44  = <b>0.95</b>	La brecha existente entre el monto presupuestado y lo realmente ejecutado en los gastos corrientes es del 5%, la municipalidad presenta un 95% de Eficacia Administrativa.

## **2. Objetivos.**

### **2.1. Objetivo General.**

Fortalecer la gestión administrativa, financiera, tributaria y de servicios en la municipalidad de Chirilagua, de manera que ayude al Concejo Municipal en la toma de decisiones orientadas a cumplir con sus obligaciones en el corto, mediano y largo plazo.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

#### **2.2.1. Área Administrativa:**

**2.2.1.1** Mejorar la Gestión Administrativa Municipal mediante la aplicación de acciones y herramientas técnicas.

**2.2.1.2** Dar seguimiento, monitoreo y evaluación al plan de Rescate Financiero municipal

#### **2.2.2. Área Financiera:**

**2.2.2.1** Fortalecer la capacidad instalada del área financiera de la municipalidad.

**2.2.2.2** Mejorar la Gestión Financiera mediante la aplicación de herramientas técnicas.

**2.2.2.3** Lograr el fortalecimiento financiero municipal.

**2.2.2.4** Lograr disminuir los gastos de funcionamiento.

#### **2.2.3. Área Tributaria:**

**2.2.3.1** Fortalecer la capacidad instalada en el área tributaria y servicios de la municipalidad.

**2.2.3.2** Mejorar el incremento en los niveles de recaudación mensual de ingresos propios.

**2.2.3.3** Fortalecer la capacidad Municipal mediante la modernización de procesos en las áreas Financiera, Tributaria y de servicios.

**2.2.3.4** Ampliar la cobertura, prestación y cobro de los servicios públicos (alumbrado, desechos sólidos y mantenimiento de vías) que conlleven al incremento de los niveles de recaudación mensual de ingresos propios.

**2.2.3.5** Fortalecer la recaudación y administración tributaria de la municipalidad, a través de acciones de sensibilización e incentivos que permita mejorar la gestión de cobro de los diferentes tributos.

### **3. Estrategias**

#### **3.1. Área Administrativa:**

- 3.1.1.** Actualizar la estructura organizativa para el cumplimiento de la normativa legal vigente.
- 3.1.2.** Gestión de formación de recursos humanos.
- 3.1.3.** Mejoramiento en planificación y evaluación
- 3.1.4.** Monitoreo, seguimiento y evaluación a la Gestión Financiera
- 3.1.5.** Monitoreo, Seguimiento evaluación al plan de rescate financiero

#### **3.2. Área Financiera:**

- 3.2.1.** Mejorar la capacidad instalada en equipos.
- 3.2.2.** Mejoramiento de instrumentos para manejo y control de recursos financieros
- 3.2.3.** Reevaluación de bienes inmuebles
- 3.2.4.** Elaborar e implementar un plan de austeridad y reducción de gasto corriente.

#### **3.3. Área Tributaria:**

- 3.3.1.** Mejorar la capacidad instalada en mobiliario y equipos.
- 3.3.2.** Actualización de la normativa tributaria
- 3.3.3.** Modernizar el registro de los procesos del área tributaria y de servicios.
- 3.3.4.** Actualizar el sistema de registro y recaudación tributaria municipal (actualización catastral)
- 3.3.5.** Sensibilizar e incentivar a los usuarios para mejorar la gestión de cobro de los tributos municipales.

## 4. Metas

### 4.1. Área Administrativa:

- 4.1.1. Reactivar la Comisión de la Carrera Administrativa.
- 4.1.2. Conformar la Comisión Ética Municipal.
- 4.1.3. Descentralizar las funciones Contabilidad y Tesorería
- 4.1.4. Brindar al menos 4 capacitaciones técnicas al personal de la municipalidad en las áreas financieras y tributarias.
- 4.1.5. Elaborar el plan operativo anual por áreas de trabajo.
- 4.1.6. Contar con un manual de evaluación y desempeño de personal
- 4.1.7. Elaborar al menos 2 informes de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los indicadores de desempeño financiero.
- 4.1.8. Elaborar al menos 2 informes de monitoreo, seguimiento y evaluación al cumplimiento del Plan de Rescate Financiero

### 4.2. Área Financiera:

- 4.2.1. Adquisición 8 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Tesorería, Colecturía, Jefe Contabilidad, Auxiliar contabilidad (2), Auxiliares UACI (2)), una portátil y cañón proyector (UACI), 2 fotocopiadora multifuncional (UACI y contabilidad), Impresor multifuncional (tesorería), 8 Escritorios para computadoras.
- 4.2.2. Manual de procedimientos para el manejo y control de recursos financieros.
- 4.2.3. Contar con el registro, revalúo, e inscripción de los bienes inmuebles de la municipalidad.
- 4.2.4. Disminuir el gasto corriente (adquisición de bienes y servicios) en un 10% en los próximos 5 años.
- 4.2.5. Lograr un índice de autonomía financiera mayor al 25%
- 4.2.6. Lograr un índice de autonomía operativa igual o mayor a 1
- 4.2.7. Lograr un ahorro corriente al quinto año.
- 4.2.8. Alcanzar que el índice del gasto en personal igual al 50%
- 4.2.9. Aumentar el índice de participación en la inversión en un 20%
- 4.2.10. Mantener un índice de la deuda publica menor a 1.7

**4.3. Área Tributaria:**

- 4.3.1. Adquisición de 3 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Cuentas corrientes, catastro), 1 fotocopidora multifuncional (UATM), Impresor doble carta (Catastro), 3 Escritorios para computadoras de escritorio.
- 4.3.2. Actualización de anteproyecto de Ley de Impuestos Municipal.
- 4.3.3. Actualizar las ordenanzas municipales.
- 4.3.4. Actualización e implementación del Sistema Informático en el área tributaria y de servicios de la municipalidad.
- 4.3.5. Realizar la actualización catastral en el municipio.
- 4.3.6. Incremento en la recaudación en un 20% anual.
- 4.3.7. Ampliar el valor de la base tributaria en un 50%.
- 4.3.8. Reducir el valor actual de la mora tributaria en un 10% anual.

**MATRIZ ESTRATEGICA DE LAS AREAS ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y TRIBUTARIA A  
DESARROLLAR EN EL PLAN DE RESCATE FINANCIERO MUNICIPAL.**

AREA ADMINISTRATIVA			
Objetivo	Estrategias	Metas	Acciones
Mejorar la Gestión Administrativa Municipal mediante la aplicación de acciones y herramientas técnicas.	Actualizar la estructura organizativa para el cumplimiento de la normativa legal vigente.	Reactivar la Comisión de la Carrera Administrativa.	Reactivación de la Comisión de la Carrera Administrativa según Acuerdo Municipal. Realización de plan de trabajo de la Comisión de la Carrera Administrativa Reunión de socialización con personal de la municipalidad sobre las actividades a realizar por la comisión de la carrera Administrativa.
		Conformar la Comisión Ética Municipal	Conformar la comisión de ética municipal de acuerdo a lo establecido en la ley.
		Descentralizar las funciones Contabilidad y Tesorería	Verificar funciones del manual descriptor de puestos (planillas, conciliaciones bancarias, renta, pago AFP). Socializar funciones con personal de contabilidad y tesorería. Reasignar personal de ser necesario de contabilidad a tesorería (Auxiliar).
	Gestión de formación de recursos humanos	Brindar al menos 4 capacitaciones técnicas al personal de la municipalidad en las áreas financieras y tributarias.	Elaboración de perfil para definir la curricular de las capacitaciones. Publicación y convocatoria de proceso de compra de capacitaciones. Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas.
		Mejoramiento en planificación y evaluación	Elaborar Planes Operativos Anuales por áreas de trabajo
	Elaborar Manual de evaluación y desempeño de personal		Taller para elaborar Manual de Evaluación y Desempeño de Personal a través de gestión con ISDEM Efectuar la Evaluación de Desempeño Laboral al personal de la municipalidad en apego al Manual de Evaluación.
	Dar seguimiento, monitoreo y evaluación al plan de Rescate Financiero municipal	Monitoreo, seguimiento y evaluación a la Gestión Financiera y Plan de Rescate	Elaborar al menos 2 informes de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los indicadores de desempeño financiero.

AREA ADMINISTRATIVA			
Objetivo	Estrategias	Metas	Acciones
	Financiero		mejorar el cumplimiento de indicadores y metas.
		Elaborar al menos 2 informes de monitoreo, seguimiento y evaluación al cumplimiento del Plan de Rescate Financiero	<p>Evaluar cumplimiento de acciones y metas proyectadas.</p> <p>Elaborar informe para presentación de resultados al Concejo Municipal.</p> <p>Presentar resultados al concejo municipal.</p>

**AREA FINANCIERA**

Objetivo	Estrategias	Metas	Acciones
Fortalecer la capacidad instalada del área financiera de la municipalidad.	Mejorar la capacidad instalada en mobiliario y equipos.	<b>Adquisición de:</b> - 8 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Tesorería, Colecturía, Jefe Contabilidad, Auxiliar contabilidad (2), Auxiliares UACI (2)) y una portátil (UACI), Cañón proyector (UACI), 2 fotocopiadora multifuncional para UACI y contabilidad. - Impresor multifuncional tesorería - 8 Escritorios para computadoras.	Elaboración, revisión y corrección de especificaciones técnicas para procesos de compra de mobiliario y equipo. Publicación y convocatoria de proceso de compra de mobiliario y equipo en COMPRASAL. Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas. Reinstalar y configurar el Sistema de Red, que permita maximizar el uso de los recursos y equipos informáticos en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad.
Mejorar la Gestión Financiera mediante la aplicación de herramientas técnicas.	Mejoramiento de instrumentos para manejo y control de recursos financieros	Manual de procedimientos para el manejo y control de recursos financieros.	Taller para formular e Implementar el Manual de Procedimiento para el Manejo y Control de los recursos financieros por parte de la unidad de Tesorería Municipal.
Lograr el fortalecimiento financiero municipal.	Reevaluación de bienes inmuebles	Contar con el registro, revalúo, e inscripción de los bienes inmuebles de la municipalidad.	Revaluar los bienes inmuebles propiedad de la municipalidad Legalizar e inscribir en el CNR los bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.
Lograr disminuir los gastos de funcionamiento.	Elaborar e implementar un plan de austeridad y reducción de gasto corriente.	Disminuir el gasto corriente (adquisición de bienes y servicios) en un 10% en los próximos 5 años.	La municipalidad deberá elaborar un plan de austeridad y reducción de gasto corriente enfocado hacia: - Evitar modificaciones en los planes de trabajo institucionales que requieran recursos adicionales a los ya programados en el Presupuesto Anual. - Promover medidas y acciones de austeridad, disciplina y transparencia en el gasto. - Promover la utilización de la tecnología informática como medio de comunicación. - Promover la cultura de reciclaje de los recursos. - Elaborar instrumentos de control para el consumo de combustibles, repuestos, mantenimientos y lubricantes y papelería.

AREA FINANCIERA

Objetivo	Estrategias	Metas	Acciones
			<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer uso racional de la energía eléctrica</li> </ul>

**AREA TRIBUTARIA**

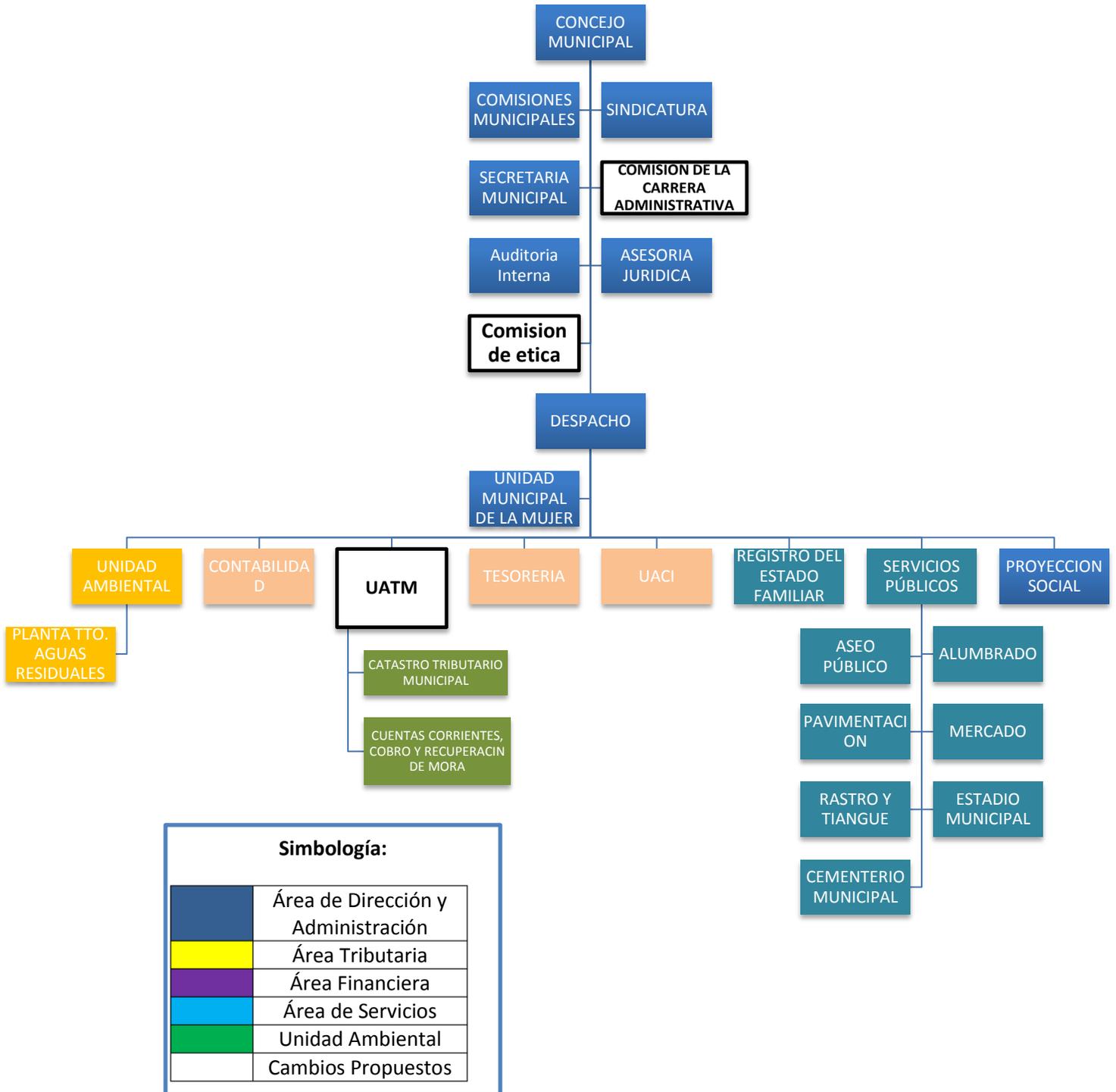
Objetivo	Estrategias	Metas	Acciones
Fortalecer la capacidad instalada en el área tributaria y servicios de la municipalidad.	Mejorar la capacidad instalada en mobiliario y equipos.	<b>Adquisición de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Cuentas corrientes, catastro,</li> <li>- 1 fotocopidora multifuncional para la UATM.</li> <li>- 1 Impresor doble carta para catastro</li> <li>- 3 Escritorios para computadoras.</li> </ul>	Elaboración, revisión y corrección de especificaciones técnicas para procesos de compra de mobiliario y equipo Publicación y convocatoria de proceso de compra de mobiliario y equipo en COMPRASAL Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas. Reinstalar y configurar el Sistema de Red, que permita maximizar el uso de los recursos y equipos informáticos en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad.
Mejorar el incremento en los niveles de recaudación mensual de ingresos propios.	Actualización de la normativa tributaria	Actualización de Anteproyecto de Ley de Impuestos Municipales. Incremento en la recaudación en un 5% anual.	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Anteproyecto ley de impuestos) Publicación y convocatoria. Recepción y evaluación de ofertas. Selección y adjudicación de consultor para la realización del anteproyecto de ley de impuestos.
		Actualización de ordenanzas municipales. Incremento en la recaudación en un 20% anual.	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Actualización de ordenanzas) Publicación y convocatoria. Recepción y evaluación de ofertas. Selección y adjudicación de consultor para la realización de la actualización de ordenanzas.
Fortalecer la capacidad Municipal mediante la modernización de procesos en las áreas Financiera, Tributaria y de servicios	Modernizar el registro de los procesos del área tributaria y de servicios.	Actualización de sistema informático para el área tributaria.	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Compra de sistema informático) Publicación y convocatoria. Recepción y evaluación de ofertas. Selección y adjudicación de consultor para la realización de sistema informático en el área tributaria.
		Actualización de sistema informático para el área de Registro del Estado Familiar.	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Compra de sistema informático) Publicación y convocatoria. Recepción y evaluación de ofertas. Selección y adjudicación de consultor para la realización de sistema informático en el área de Registro del Estado Familiar.

**AREA TRIBUTARIA**

<b>Objetivo</b>	<b>Estrategias</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones</b>
<p>Ampliar la cobertura, prestación y cobro de los servicios públicos (alumbrado, desechos sólidos y mantenimiento de vías) que conlleven al incremento de los niveles de recaudación mensual de ingresos propios.</p>	<p>Actualizar el sistema de registro y recaudación tributaria municipal (actualización catastral)</p>	<p>Ampliar la cobertura de la prestación de servicios de Alumbrado, Aseo y Pavimentación en un 40% anual.</p>	<p>Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Actualización catastral) Publicación y convocatoria. Recepción y evaluación de ofertas. Selección y adjudicación de consultor para la realización de la actualización catastral</p>
<p>Fortalecer la recaudación y administración tributaria de la municipalidad, a través de acciones de sensibilización e incentivos que permita mejorar la gestión de cobro de los diferentes tributos.</p>	<p>Sensibilizar e incentivar a los usuarios para mejorar la gestión de cobro de los tributos municipales.</p>	<p>Reducir el valor actual de la mora tributaria en un 10% anual.</p>	<p>Elaborar una política de recuperación de la mora tributaria. Sensibilizar e incentivar al contribuyente al pago puntual de impuestos y tasas. Implementación del cobro normal, administrativo y judicial. Llevar un seguimiento y control de la mora tributaria</p>

## 5. Estructura Organizativa

### a) General



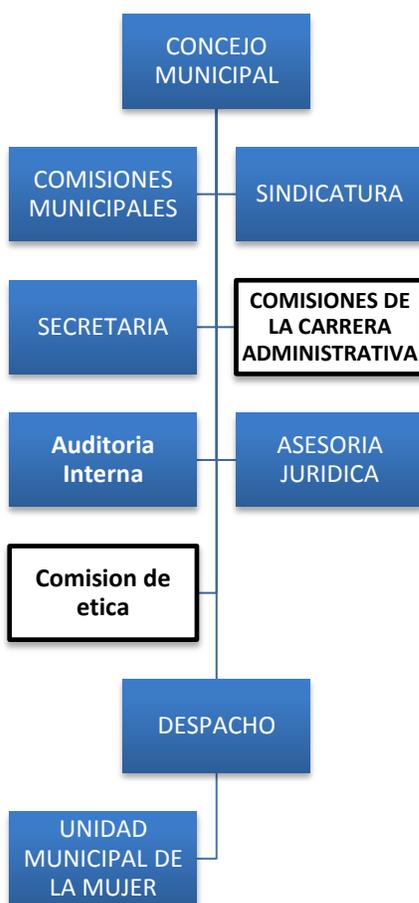
La estructura organizativa general de la municipalidad está conformada por las siguientes áreas.

**En el primer nivel se encuentra:**

**1. Área de Dirección y Administrativa:**

Esta área se encuentra representada por el Concejo Municipal, como la máxima autoridad de la municipalidad, del cual dependen las áreas de dirección y administración, las cuales contribuyen a la toma de decisiones. A continuación se presentan las áreas de trabajo consideradas:

**Imagen 1. Área de Dirección y Administrativa.**



**CAMBIOS A INCORPORAR EN LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** Se sugieren 2 cambios a incorporar y 1 a actualizar, los cuales son requerimientos de ley que se describen a continuación:

**a. Conformar la Comisión de la Carrera Administrativa Municipal.**

De acuerdo a los resultados obtenidos en el Diagnostico Administrativo Financiero Municipal, se puede identificar que no está conformada la comisión de la carrera administrativa, por lo tanto; se sugiere identificar el personal que la integrará para estructurarla y emitir un Acuerdo Municipal con sus nuevos integrantes.

Es importante sensibilizar a sus miembros sobre las funciones y responsabilidades a asumir, ya que es de gran importancia agilizar el registro del personal en la Carrera Administrativa, donde el objeto de la Ley es desarrollar los principios constitucionales relativos a la carrera administrativa municipal y garantizar la eficiencia del Régimen Administrativo Municipal mediante el ofrecimiento de igualdad de oportunidades para el ingreso al servicio público municipal, la capacitación permanente, la estabilidad en el cargo y la posibilidad de ascensos y traslados.

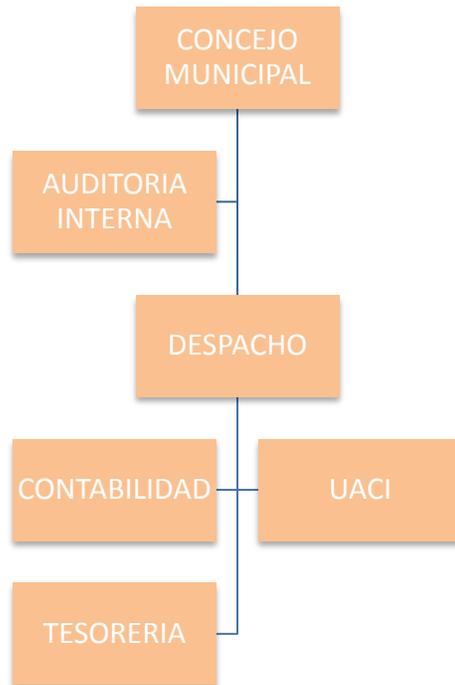
**b. Conformar la comisión de ética municipal**

De acuerdo a lo establecido por la ley de ética gubernamental la cual tiene como objeto normar y promover el desempeño ético en la función pública; salvaguardar el patrimonio del Estado, prevenir, detectar y sancionar la corrupción de los servidores públicos, que utilicen los cargos o empleos para enriquecerse ilícitamente o cometer otros actos de corrupción.

**En el segundo nivel de la organización se encuentran las siguientes áreas:**

2. **Área Financiera:** Está representada por las unidades de Contabilidad, Tesorería, UACI y Auditoría Interna.

**Imagen 2. Estructura Organizativa del Área Financiera.**



En el área financiera se recomienda la descentralización de funciones entre las unidades de Contabilidad y Tesorería, principalmente las siguientes: Elaboración de planillas, elaboración de conciliaciones bancarias, Pago de AFP, las cuales están siendo desarrolladas por el departamento de Contabilidad.

3. **Área Tributaria:** Actualmente tres personas se desempeñan en la Unidad de Catastro, Cuentas Corrientes y cobro, y auxiliar de cuentas corrientes.

**Imagen 3. Estructura Organizativa del Área Tributaria.**



#### 4. Área de servicios:

La cual está conformada por todos los servicios que ofrece la municipalidad en el municipio, dentro de los que podemos mencionar: Registro del Estado Familiar, Servicios Públicos (Aseo, Alumbrado, Pavimentación, Cementerio, Mercado, y estadio).

Imagen 4. Estructura Organizativa del Área de Servicios.



## 6. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.

PROYECCION DE INGRESOS Y EGRESOS							
CONCEPTO	PERIODO						
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Saldo inicial en bancos</b>							
<b>Ingresos:</b>							
Por impuestos 2% (Efectividad)	\$105,660.59	\$108,830.41	\$112,095.32	\$115,458.18	\$118,921.92	\$122,489.58	\$126,164.27
Por tasas y derechos 2% (Efectividad)	\$154,908.14	\$159,555.38	\$164,342.05	\$169,272.31	\$174,350.48	\$179,580.99	\$184,968.42
Por recuperación de mora, multa e intereses de tasas 10% anual (\$49,344.47)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$4,934.45	\$4,934.45	\$4,934.45	\$4,934.45
Por recuperación de mora, multa e intereses por impuestos 10% anual (\$34,181.50)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$3,418.15	\$3,418.15	\$3,418.15	\$3,418.15
Por ampliación de la base tributaria de impuestos 5%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,441.52	\$5,604.77	\$5,772.91	\$5,946.10
Por ampliación de la base tributaria de tasas 50%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$79,777.69	\$82,171.02	\$84,636.15	\$87,175.24
Actualización de ordenanza de tasas 20%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$31,911.08	\$32,868.41	\$33,854.46	\$34,870.10
Por ante proyecto de Ley de Impuestos 5%	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$5,441.52	\$5,604.77	\$5,772.91	\$5,946.10
Ingresos financieros y otros	\$34,516.05	\$35,551.53	\$36,618.08	\$37,716.62	\$38,848.12	\$40,013.56	\$41,213.97
Venta de bienes y servicios	\$3,721.50	\$3,833.15	\$3,948.14	\$4,066.58	\$4,188.58	\$4,314.24	\$4,443.67
Transferencias Corrientes (25% FODES) 3%	\$444,091.30	\$457,414.04	\$471,136.46	\$485,270.55	\$499,828.67	\$514,823.53	\$530,268.24
Transferencias de Capital (75% FODES) 3%	\$1303,750.66	\$1342,863.18	\$1383,149.08	\$1424,643.55	\$1467,382.85	\$1511,404.34	\$1556,746.47
Endeudamiento público	\$1430,670.94	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
<b>Ingresos totales proyectados</b>	<b>\$3477,319.18</b>	<b>\$2108,047.69</b>	<b>\$2171,289.12</b>	<b>\$2367,352.20</b>	<b>\$2438,122.19</b>	<b>\$2511,015.27</b>	<b>\$2586,095.15</b>
<b>Egresos:</b>							
Remuneraciones	\$546,205.15	\$546,205.15	\$546,205.15	\$546,205.15	\$546,205.15	\$546,205.15	\$546,205.15
Adquisición de bienes y servicios (Disminución 2% Anual)	\$588,376.65	\$576,609.12	\$565,076.93	\$553,775.40	\$542,699.89	\$531,845.89	\$521,208.97
Gastos Financieros	\$102,615.54	\$102,615.54	\$81,173.68	\$79,550.21	\$77,959.20	\$76,400.02	\$0.00
Transferencias Corrientes	\$25,504.08	\$25,504.08	\$25,504.08	\$25,504.08	\$25,504.08	\$25,504.08	\$25,504.08
Inversión en activos fijos 1% anual	\$772,662.55	\$600,000.00	\$618,000.00	\$636,540.00	\$655,636.20	\$675,305.29	\$695,564.44
Inversiones en capital humano	\$509,056.24	\$500,000.00	\$515,000.00	\$530,450.00	\$546,363.50	\$562,754.41	\$579,637.04
Amortización de la deuda 5%	\$929,658.12	\$222,240.75	\$222,240.75	\$226,685.57	\$231,219.28	\$235,843.66	\$0.00
<b>Egresos totales proyectados</b>	<b>\$3474,078.33</b>	<b>\$2573,174.64</b>	<b>\$2573,200.59</b>	<b>\$2598,710.40</b>	<b>\$2625,587.30</b>	<b>\$2653,858.49</b>	<b>\$2368,119.68</b>
<b>Ahorro o desahorro corriente proyectado</b>	<b>(\$519,803.84)</b>	<b>(\$485,749.38)</b>	<b>(\$429,819.80)</b>	<b>(\$262,326.18)</b>	<b>(\$221,628.99)</b>	<b>(\$180,344.20)</b>	<b>(\$63,569.52)</b>
<b>Saldo Disponible proyectado</b>	<b>\$3,240.85</b>	<b>(\$465,126.95)</b>	<b>(\$401,911.48)</b>	<b>(\$231,358.20)</b>	<b>(\$187,465.11)</b>	<b>(\$142,843.22)</b>	<b>\$217,975.47</b>

## 7. Indicadores Financieros proyectados

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	LINEA BASE	INDICADORES PROYECTADOS				
				AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
<b>PROYECCION DE INGRESOS</b>								
Autonomía Financiera	<u>Ingresos Propios Devengados.</u> Total de Ingresos Devengados	0.25	15%	14.60	19.32	19.31	19.31	19.30
Eficacia en la Recaudación	<u>Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito</u> Total de Ingresos Propios Devengados en el año de impuestos y tasas al crédito	1	1	1	1	1	1	1
Resultado presupuestario	<b>Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados</b>	<b>Superávit</b>	<b>\$3,240.85</b>	(401,911.48)	(231,358.20)	(187,465.11)	(142,843.22)	217,975.47
Participación de ingresos por tasas	<u>Total de Ingresos por Tasas Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos	Participación Relativa (>%)	0.52	51.84	62.50	62.50	62.50	62.50
Participación de ingresos por impuestos	<u>Total de Ingresos por Impuestos Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos	Participación Relativa (>%)	0.35	35.36	28.37	28.36	28.35	28.35
<b>PROYECCIÓN DE GASTOS</b>								
Autonomía Operativa	<u>Ingresos Corrientes Percibidos</u> Gastos Corrientes Devengados	1	0.59	0.65	0.78	0.81	0.85	0.94

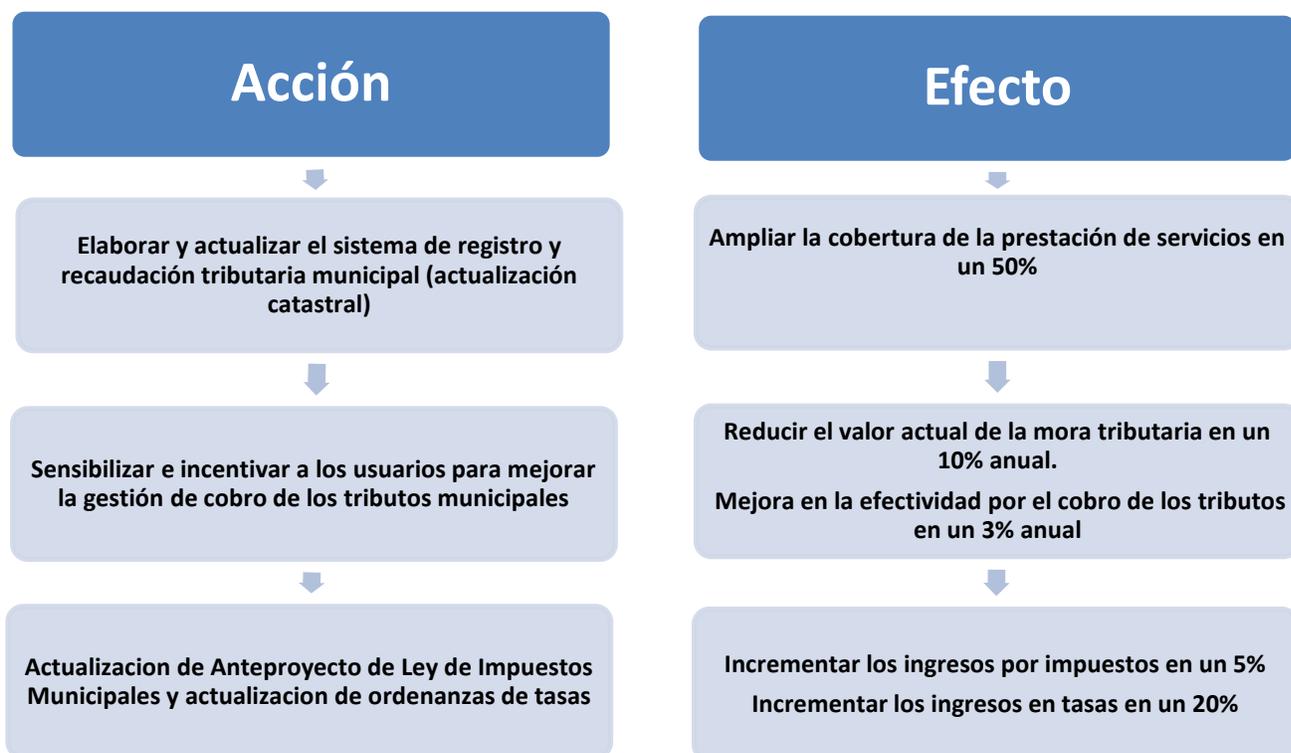
INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	LINEA BASE	INDICADORES PROYECTADOS				
				AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019
Eficacia en el Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	Menor a 1	1.70	1.55	1.28	1.23	1.18	1.06
Participación de los Gastos Operativo	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	Menor %	36%	47.33	46.37	45.41	44.46	46.15
Gastos en Personal	$\frac{\text{Gastos Total en Personal del Ejercicio Fiscal}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	50%	74%	69.30	57.94	56.27	54.64	53.06
Subsidio del Gasto Corriente	$1 - \frac{(\text{Ingresos Propios Percibidos})}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100$	Menor %	76.34%	35.29	21.77	18.59	15.28	5.82
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Gasto Total en Inversión}}{\text{Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada}}$	Mayor %	37%	47.33	46.37	45.41	44.46	46.15
Ahorro corriente	Ingresos corrientes-gastos corrientes	Positivo	\$ (519,803.84)	(429,819.80)	(262,326.18)	(221,628.99)	(180,344.20)	(63,569.52)
<b>PROYECCION DEL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO</b>								
Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	Menor Resultado	27%	8.64	8.72	8.81	8.89	0
Capacidad de Pago	$0.60 - \frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda})}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal}}$	< ó = a 0.6 Veces	0.14	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo	Positivo
Límite de Endeudamiento Municipal	$\frac{\text{Saldo Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	< ó = a 1.7	0.69	Menor 1.70	Menor 1.70	Menor 1.70	Menor 1.70	Menor 1.70

## 7.1. Método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos.

### 7.1.1. Método

La proyección de ingresos y egresos para un período de 5 años, se han realizado bajo el método de exploración de posibilidades futuras a partir de indicios del presente, es decir; se considera un método que relaciona el comportamiento de las variables que son causales de cambio.

#### a) INGRESOS:



- **Por ampliación de la base tributaria de impuestos y tasas.**

Mediante la actualización del registro y bases catastrales en el municipio, permitirá ampliar la cobertura de la prestación de los servicios, en este sentido; se considera importante incluir a los potenciales contribuyentes que no están registrados, y así también actualizar los inmuebles que se encuentran en la base de datos del municipio.

Se han identificado un total de 58 empresas pendientes de calificar, además un ingreso potencial será lo que se determine el déficit de postes que no están registrados en la municipalidad los cuales ascienden a 2,754 entre las empresas de EEO, TELECOM y CABLE VIDEOS. Así mismo, aquellas zonas en donde se brinda el servicio y no cobra y la actualización de las mediciones de inmuebles registrados en la base tributaria.

Será el estudio del Levantamiento Catastral, el que determinara el número exacto de contribuyentes a incluir en el registro tributario, sin embargo se estima que puede ampliarse el valor económico de la base tributaria en un 50%.

- **Reducir el valor de la mora tributaria en un 10% anual y mejorar la efectividad en la recaudación en un 3% anual.**

Las acciones de sensibilización e incentivo para el pago de impuestos, permitirá que los contribuyentes pasivos con el pago y que dan origen a la mora, evidencien que la municipalidad está realizando acciones que garanticen la efectividad en la recaudación por servicios municipales.

Además, realizar acciones administrativas y judiciales que permitan recuperar el valor de la mora tributaria actual (\$83,525.97) en tasas e impuestos, por lo que se pretende recuperar un valor correspondiente al 10% anual de la mora tributaria.

Además, se espera un impacto secundario ya que los usuarios pasivos serán activos con el pago de sus tributos, mejorando la efectividad en la recaudación, la cual se espera que mejore en un 3% anual.

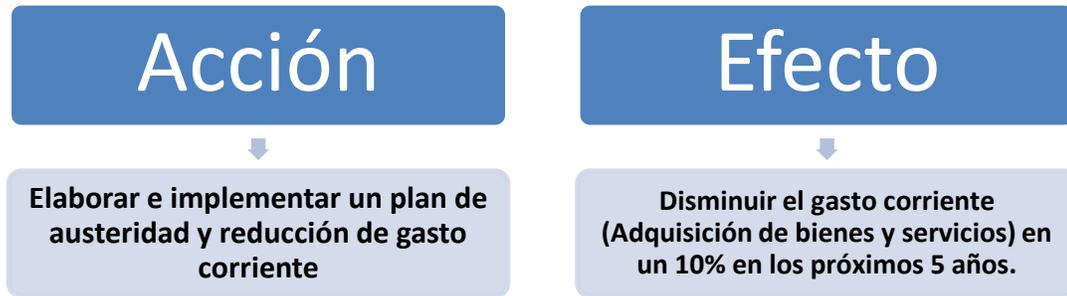
- **Por actualización de anteproyecto de ley de impuestos y ordenanzas de tasas por servicios.**

Con la actualización de la normativa legal vigente, en un primer momento con la ley de impuestos municipales y la realización de un estudio de costos que conlleve a la actualización de ordenanzas, en este sentido, se considera prioritario la actualización del cobro de postes el cual es de \$0.57 a \$2.00, donde actualmente se encuentran registrados 2,000 postes, con ello se podrá mejorar la recaudación en un 20%.

- **Incremento de transferencia FODES.**

Se considera un incremento promedio para cada uno de los años de un 3% de las transferencias FODES, tomando en consideración un índice de crecimiento histórico de la ejecución presupuestaria 2011, 2012, 2013, además; considerando que el FODES incrementa como efecto directo del incremento del presupuesto general de la nación.

b) **EGRESOS**



- **Disminución del gasto corriente**

Referente a los gastos financieros, se considera para efecto de proyección el monto equivalente al año 2013, considerando que la municipalidad no contraerá mayor deuda. Se espera que mediante acciones y políticas de austeridad en la municipalidad, una disminución del 10% durante los cinco años, por lo menos un 2% anual, principalmente en el rubro de Adquisición de bienes y servicios.

### 7.2. Fuentes de Financiación.

Para el buen funcionamiento del Plan de Rescate Financiero se presenta la propuesta de las fuentes de financiamiento, que la municipalidad tendrá que requerir a corto, mediano y largo plazo.

#### **Corto Plazo.**

La municipalidad contará con los Fondos del Plan de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales (PFGL), los cuales ayudarán a implementar las actividades prioritarias encaminadas a mejorar las áreas administrativas, financieras, tributaria y de servicios, para mejorar la recaudación de ingresos.

#### **Mediano y Largo Plazo.**

Se espera el incremento de los ingresos propios, con la finalidad de mejorar los balances positivos en cuanto ahorro corriente, lo que dará mayor autonomía financiera y capacidad de pago, para que con los recursos propios de la municipalidad se puedan financiar actividades de mediano y largo plazo.

### **7.3. Gastos de Funcionamiento Recurrente y No Recurrente.**

Con el análisis de los indicadores financieros municipales así como las cuentas específicas de las ejecuciones presupuestarias, informes de rendimiento económico, balances de comprobación e informes financieros se determinó con mayor exactitud el comportamiento de las cuentas de gastos que se encuentran recargadas y recurrentes, por orden de mayor movimiento son:

- Remuneraciones.
- Adquisiciones de bienes y servicios.
- Gastos Financieros.

### **7.4. Inversión Pública.**

La municipalidad actualmente cuenta con una eficacia en la inversión de un 79%, lo que significa que existe un 21% de recursos presupuestados que están siendo utilizados en rubros diferentes a la inversión pública. Por motivos, de que existe un subsidio del gasto corriente del 76.34%, debido principalmente, a la poca recaudación de ingresos propios durante el año para hacer frente a los gastos corrientes de la municipalidad.

El porcentaje de participación de la inversión entre los egresos totales de la municipalidad representa un 37% para el año 2013. En este sentido, podemos decir; que los recursos destinados para inversión pública en el municipio serán más eficientes en la medida que la municipalidad incremente la recaudación de ingresos propios y por ende, propiciará una mayor eficacia de la inversión, beneficiando con ello a la población en general.

Se ha proyectado en la planificación financiera aumentar el porcentaje de inversiones en un 25% anualmente, esto debido al efecto positivo de la mejorar la recaudación de ingresos propios, es decir; la municipalidad contará con mayores recursos propios para la inversión pública en el municipio.

### **7.5. Pago a Proveedores**

Para el pago a proveedores, la municipalidad considera las disponibilidades bancarias, todas las adquisiciones de bienes y servicios se planifican anualmente. Se identifican pago programados como: Planilla de sueldos, dietas, seguro social, servicios básicos (agua, energía, teléfono) y préstamos, los cuales son canceladas mensualmente de acuerdo a lo presupuestado.

### **7.6. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda.**

La municipalidad pago en concepto de amortización para el año 2013, \$929,658.12 debido a la renegociación de la deuda, actualmente posee una deuda de corto plazo con Banco Hipotecario que representa un 30.17% del Monto FODES 75%.

Si la municipalidad, desea obtener un financiamiento a corto, mediano o largo plazo deberá garantizar que las inversiones realizadas con estos, tengan un retorno sobre la inversión, y a la vez que sean auto sostenibles, deberá también de buscar proyectos de impacto social pero también generadores de recursos para el municipio; ya que de no ser así, la municipalidad asume un subsidio de los mismos y a la vez de los gastos posteriores, disminuyendo con ello el presupuesto destinado para inversión.

## 8. Plan de Acción de Corto Plazo

AREA ADMINISTRATIVA		ACCIONES ADMINISTRATIVAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Actualizar la estructura organizativa para el cumplimiento de la normativa legal vigente.						
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos				
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento	
Reactivar la comisión de la carrera administrativa.	Junio 2015	Reactivación de la Comisión de la Carrera Administrativa según Acuerdo Municipal.	Concejo Municipal	-	-	
		Realización de plan de trabajo de la Comisión de la Carrera Administrativa		-	-	
		Reunión de socialización con personal de la municipalidad sobre las actividades a realizar por la comisión de la carrera Administrativa		-	-	
Conformar la Comisión Ética Municipal	Julio 2015	Conformar la comisión de ética municipal de acuerdo a lo establecido en la ley	Concejo Municipal	-	-	
Descentralizar las funciones Contabilidad y Tesorería	Julio 2015	Verificar funciones del manual descriptor de puestos (planillas, conciliaciones bancarias, renta, pago AFP).	Jefe de personal	-	-	
		Socializar funciones con personal de contabilidad y tesorería.		-	-	
		Reasignar personal de ser necesario de contabilidad a		-	-	

AREA ADMINISTRATIVA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS			CORTO PLAZO Año 1	
<b>Estrategia:</b> Actualizar la estructura organizativa para el cumplimiento de la normativa legal vigente.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
		tesorería (Auxiliar).			
<b>SUBTOTAL</b>				-	

AREA ADMINISTRATIVA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS			CORTO PLAZO Año 1	
<b>Estrategia:</b> Gestión de formación de recursos humanos					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Brindar al menos 4 capacitaciones técnicas al personal de la municipalidad en las áreas financieras y tributarias.	Julio 2015	Elaboración de perfil y/o TDR para definir la curricular de las capacitaciones	UACI	\$2,000.00	PFGL
		Publicación y convocatoria de proceso de compra de mobiliario y equipo en COMPRASAL.			
		Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas.			
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$2,000.00</b>	

AREA ADMINISTRATIVA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS			CORTO PLAZO Año 1			
<b>Estrategia:</b> Mejoramiento en procesos de planificación y evaluación							
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos					
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento		
Elaborar Plan Operativo Anual	Diciembre 2015	Taller para elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual, vinculado al Plan Estratégico Participativo y Presupuesto Municipal.	UACI	-	Gestión propia		
		Realización de Planes Operativos por áreas de trabajo		-			
Manual de evaluación y desempeño de personal	Agosto 2015	Taller para elaborar Manual de Evaluación y Desempeño de Personal a través de gestión con ISDEM		UACI		-	Gestión propia
	Diciembre 2015	Efectuar la Evaluación de Desempeño Laboral al personal de la municipalidad en apego al Manual de Evaluación.				-	
<b>SUBTOTAL</b>				-			

AREA ADMINISTRATIVA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS				CORTO PLAZO Año 1
Estrategia: Seguimiento y Evaluación al plan de Rescate Financiero					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Elaborar al menos 2 informes de seguimiento y evaluación al cumplimiento de los indicadores de desempeño financiero.	Diciembre 2015	Realizar calculo y seguimiento de los indicadores financieros de ingresos, gastos y endeudamiento	Comisión Financiera	-	-
		Elaborar y presentar informe resultados al concejo municipal.		-	-
		Establecer medidas correctivas para mejorar el cumplimiento de indicadores y metas	Concejo Municipal	-	-
Elaborar al menos 2 informes de monitoreo, seguimiento y evaluación al cumplimiento del Plan de Rescate Financiero	Diciembre 2015	Evaluar cumplimiento de acciones y metas proyectadas.	Comisión Financiera	-	-
		Elaborar informe para presentación de resultados al Concejo Municipal.		-	-
		Presentar resultados al concejo municipal.		-	-

AREA FINANCIERA	ACCIONES FINANCIERAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Mejorar la capacidad instalada en equipos.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
<b>Mejora en la capacidad instalada de Equipos</b>  <b>Adquisición de:</b> - 8 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Tesorería, Colecturía, Jefe Contabilidad, Auxiliar contabilidad (2), Auxiliares UACI (2)) y una portátil (UACI), Cañón proyector (UACI), 2 fotocopiadora multifuncional para UACI y contabilidad. - Impresor multifuncional tesorería - 8 Escritorios para computadoras.	Julio 2015	Elaboración, revisión y corrección de especificaciones técnicas para procesos de compra de mobiliario y equipo.	UACI	\$30,525.00	PFGL
		Publicación y convocatoria de proceso de compra de mobiliario y equipo en COMPRASAL.	UACI		
		Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas.	UACI		
	Agosto 2015	Reinstalar y configurar el Sistema de Red, que permita maximizar el uso de los recursos y equipos informáticos en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad.	UACI	-	FONDOS PROPIOS
<b>SUB TOTAL</b>				<b>\$30,525.00</b>	

AREA FINANCIERA	ACCIONES FINANCIERAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Mejoramiento de instrumentos para manejo y control de recursos financieros, Reevaluación de bienes inmuebles					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Manual de procedimientos para el manejo y control de recursos financieros.	Octubre 2015	Taller para formular e Implementar el Manual de Procedimiento para el Manejo y Control de los recursos financieros por parte de la unidad de Tesorería Municipal.	Treasurería	-	Gestión propia
Contar con el registro, revalúo, e inscripción de los bienes inmuebles de la municipalidad.	Noviembre 2015	Revaluar los bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.	Contabilidad	-	Fondos propios
		Legalizar e inscribir en el CNR los bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.		-	
				-	

AREA FINANCIERA	ACCIONES FINANCIERAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Elaborar e implementar un plan de austeridad y reducción de gasto corriente.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Disminuir el gasto corriente (Adquisición de bienes y servicios) en un 10% en los próximos 5 años.	Octubre 2015	<p>Elaborar plan de austeridad y reducción de gasto corriente que contenga: Evitar modificaciones en los planes de trabajo que requieran recursos adicionales a los ya programados. Promover medidas y acciones de austeridad, disciplina y transparencia en el gasto. Promover la utilización de la tecnología informática como medio de comunicación. Promover la cultura de reciclaje de los recursos. Elaborar instrumentos de control para el consumo de combustibles, repuestos, mantenimientos y lubricantes y papelería. Hacer uso racional de la energía eléctrica.</p>	Comisión Financiera	-	-
<b>SUBTOTAL</b>				-	

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA			CORTO PLAZO Año 1	
<b>Estrategia:</b> Mejorar la capacidad instalada en equipos.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
<b>Adquisición de:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 computadoras de escritorio (Jefe y Auxiliar Cuentas corrientes, catastro,</li> <li>- 1 fotocopiadora multifuncional para la UATM.</li> <li>- 1 Impresor doble carta para catastro</li> <li>- 3 Escritorios para computadoras.</li> </ul>	Julio 2015	Elaboración, revisión y corrección de especificaciones técnicas para procesos de compra de mobiliario y equipo.	UACI	\$13,150.00	PFGL
Publicación y convocatoria de proceso de compra de mobiliario y equipo en COMPRASAL.					
Recepción, evaluación de ofertas, selección y adjudicación de ofertas.					
Reinstalar y configurar el Sistema de Red, que permita maximizar el uso de los recursos y equipos informáticos en las diferentes unidades organizativas de la municipalidad.					
			<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$13,150.00</b>	

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Actualizar la normativa tributaria					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Anteproyecto de Ley de Impuestos Municipales que permita incrementar los ingresos en un 15%	Agosto 2015	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Anteproyecto ley de impuestos)	UACI	-	FONDOS PROPIOS
		Publicación y convocatoria.	UACI		
		Recepción y evaluación de ofertas	UACI		
		Selección y adjudicación de consultor para la realización del anteproyecto de ley de impuestos.	UACI		
<b>SUBTOTAL</b>			-		

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA			CORTO PLAZO Año 1	
<b>Estrategia:</b> Actualizar la normativa tributaria					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Actualización de ordenanzas de tasas que permita incrementar los ingresos en un 15%	Agosto 2015	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra actualización ordenanza de tasas	UACI	\$2,000.00	PFGL
		Publicación y convocatoria.	UACI		
		Recepción y evaluación de ofertas	UACI		
		Selección y adjudicación de consultor para la realización de la actualización de ordenanzas de tasas.	UACI		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$2,000.00</b>	

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Modernizar el registro de los procesos de: Catastro, Cuentas Corrientes y cobro.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Compra de sistema informático para área Tributaria	Julio 2015	Elaboración de Términos de Referencia	UACI	\$9,000.00	PFGL
		Publicación y convocatoria.	UACI		
		Recepción y evaluación de ofertas	UACI		
		Selección y adjudicación de consultor para la realización de sistema informático	CONSULTOR		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$9,000.00</b>	



AREA TRIBUTARIA	ACCIONES ADMINISTRATIVAS				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Modernizar el registro de los procesos del Registro del Estado Familiar.					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Compra de sistema informático para área del Registro del Estado Familiar	Septiembre 2015	Elaboración de Términos de Referencia para actualización de sistema de REF	UACI	-	FONDOS PROPIOS
		Publicación y convocatoria.	UACI		
		Recepción y evaluación de ofertas	UACI		
		Selección y adjudicación de consultor para la realización de sistema informático	CONSULTOR		
<b>SUBTOTAL</b>				-	

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA				CORTO PLAZO Año 1
<b>Estrategia:</b> Actualizar el sistema de registro y recaudación tributaria municipal					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Ampliar la cobertura de la prestación de servicios de alumbrado, aseo y pavimentación en un 15% mediante la actualización catastral.	Septiembre 2015	Elaboración de Términos de Referencia para procesos de compra (Actualización catastral)	UACI	\$17,979.00	PFGL
		Publicación y Convocatoria.			
		Recepción y evaluación de ofertas.	SUBCONTRATO CONSULTOR/A		
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$17,979.00</b>	

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA			CORTO PLAZO Año 1	
<b>Estrategia:</b> Sensibilizar e incentivar a los usuarios para mejorar la gestión de cobro de los tributos municipales					
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Reducir el valor actual de la mora tributaria en un 8%	Septiembre 2015	Elaborar una política de recuperación de la mora tributaria	Cuentas Corrientes	-	Municipalidad
		Sensibilizar e Incentivar al contribuyente al pago puntual de impuestos y tasas.			
		Implementación del cobro normal, administrativo y judicial.			
		Llevar un seguimiento y control de la mora tributaria			
<b>SUBTOTAL</b>				-	

## 9. Plan de Acción de Mediano

AREA ADMINISTRATIVA		ACCIONES ADMINISTRATIVA			Año 2- 4
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Administrativa	Enero 2016	Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual, vinculado al Plan Estratégico Participativo y Presupuesto Municipal.	Personal de la municipalidad	-	-
	Junio 2016	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Junio de 2016.	Comisión Financiera	-	-
	Junio 2016	Adoptar la práctica de gestión de fondos para inversión, ante cooperación nacional e internacional	UACI, Alcalde y Concejo Municipal	-	-
	Junio 2016	Establecimiento de convenios o alianzas con instituciones, para mejorar la calidad de gestión y prestación de servicios públicos.	Alcalde y Concejo Municipal	-	-
	Diciembre 2016	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de julio a diciembre de 2016.	Comisión financiera	-	-
	Enero 2017	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Alcalde y Concejo Municipal		
	Enero 2017	Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual, vinculado al Plan Estratégico Participativo y Presupuesto Municipal.	Personal de la municipalidad	-	-
	Junio 2017	Monitoreo, Seguimiento y	Comisión financiera	-	-

AREA ADMINISTRATIVA	ACCIONES ADMINISTRATIVA				Año 2- 4
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
		Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero de Junio 2017.			
	Diciembre 2017	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de julio a diciembre de 2017	Comisión financiera	-	-
	Diciembre 2017	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Concejo Municipal	-	-
Junio, Diciembre 2018	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Diciembre de 2018.	Comisión financiera	-	-	

AREA FINANCIERA	ACCIONES FINANCIERA				Año 2- 4
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Financiera	Enero 2016, 2017, 2018	Formulación del Plan de Compras	UACI	-	-
	Junio 2016, 2017 2018	Implementar las políticas de austeridad orientadas a reducir el aumento en los gastos de personal y adquisición de bienes y servicios.	Comisión financiera	-	-
	Enero-Diciembre 2016, 2017, 2018	Implementar el Manual de Procedimiento para el Manejo y Control de los Recursos Financieros	Tesorería	-	-
	Enero 2017,	Ejecución de políticas de saneamiento financiero, orientadas disminuir los gastos corrientes u operativos en los próximos años	Concejo Municipal	-	-

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA				Año 2-4
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
<b>Mejora de los mecanismos de recaudación</b>	Enero-Diciembre 2016,2017, 2018	Implementar el Manual de Procedimientos y Políticas para el Cobro de Tasas e Impuestos Municipales	Cuentas corrientes	-	-
	Junio 2017	Elaborar e implementar un Plan de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	Comisión financiera	-	-
	Mayo-Noviembre 2016, 2017, 2018	Formular e implementar periódica y oportunamente, ordenanza transitoria para la dispensa de multas e intereses	Concejo Municipal	-	-
	Junio-Diciembre 2016, 2017, 2018	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Recuperación de mora	-	-
	Junio-Diciembre 2016, 2017, 2018	Realizar calificaciones de inmuebles y empresas y de oficio y solicitud del usuario.	Catastro	-	-

## 10. Plan de Acción de Largo Plazo

AREA FINANCIERA		ACCIONES ADMINISTRATIVAS			Año 5
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
<b>Fortalecimiento Institucional</b>	Enero 2019	Elaborar y ejecutar el Plan Operativo Anual, vinculado al Plan Estratégico Participativo y Presupuesto Municipal.	Personal área administrativa, financiera, tributaria y de servicios	-	-
	Junio 2019	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Junio de 2019.	Comisión Financiera	-	-
	Junio 2019	Establecimiento de convenios o alianzas con instituciones, para mejorar la calidad de gestión y prestación de servicios públicos.	Concejo Municipal	-	-
	Diciembre 2019	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Julio a Diciembre de 2019.	Comisión Financiera	-	-
	Junio 2019	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros de Enero a Junio de 2019.	Comisión Financiera	-	-
	Diciembre 2019	Evaluación de Indicadores de Desempeño Administrativos Financieros de Julio a Diciembre de 2019.	Comisión Financiera	-	-

AREA TRIBUTARIA	ACCIONES TRIBUTARIA				Año 5
Acción Correctiva	Programación	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Presupuesto en Dólares	Fuente de Financiamiento
<b>Ampliación de cobertura de servicios públicos</b>	Enero 2019	Elaboración e implementación de plan de mantenimiento preventivo de los servicios públicos municipales	Servicios municipales	-	-
	Febrero 2019	Gestión de fondos para ampliación de servicio Alumbrado Público	UACI	-	-
	Marzo 2019	Gestión de fondos Proyecto Mejoramiento de Calles Urbanas	UACI	-	-
	Junio 2019	Actualización de base tributaria municipal (Levantamiento Catastral)	Catastro	-	-
<b>Mejora de los mecanismos de recaudación</b>	Junio 2019	Implementación de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	Cuentas corrientes	-	-
	Junio-Diciembre 2019	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria		-	-

## **11. Procedimiento, Mecanismo de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal.**

El seguimiento, monitoreo y evaluación, son 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 Chirilagua, 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 lo programado en los planes de acción, permitiendo realizar los ajustes pertinentes a fin de alcanzar los objetivos, estrategias y metas establecidas en el presente Plan.

Un aspecto que no debe pasar por desapercibido, es el hecho de que los procesos administrativos y financieros municipales, son versátiles, ya que están en función al comportamiento de la administración pública y de la satisfacción de las 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. Dar seguimiento al Plan de Rescate Financiero Municipal en las fechas propuestas en los planes de acción de corto, mediano y largo plazo, 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.

