



# PLAN DE RESCATE FINANCIERO MUNICIPAL DE COMALAPA, DEPARTAMENTO DE CHALATENANGO.



19 de Diciembre de 2014

Consultor: Arq. Claudia Montoya de Girón

## CONTENIDO

1. Introducción.....	2
2. Línea base de indicadores de desempeño administrativo financiero.....	3
3. Objetivo general.....	8
4. Objetivos específicos.....	8
5. Estrategias del PRFM.....	8
6. Metas del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM).....	10
7. Estructura organizativa.....	11
7.1 General.....	12
7.2 Del Área Financiera, Tributaria y de Servicios.....	13
8. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.....	29
9. Indicadores financieros proyectados.....	31
10. Método y análisis de las proyecciones de ingresos y egresos.....	37
10.1 Fuentes de financiación del Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM).....	39
10.2 Ingresos potenciales.....	41
10.3 Gastos de funcionamiento recurrentes.....	42
10.4 Inversión pública.....	42
10.5 Pago a proveedores.....	43
10.6 Refinanciamiento y amortización de la deuda.....	43
11. Plan de acción de corto plazo.....	44
12. Plan de acción de mediano plazo.....	49
13. Plan de acción de largo plazo.....	53
14. Procedimiento y Mecanismo de seguimiento, Monitoreo y Evaluación del PRFM.....	55

## **1. INTRODUCCION**

A través del Proyecto de Fortalecimiento de Los Gobiernos Locales (PFGL), que ejecuta la Subsecretaria 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 Comalapa, departamento de Chalatenango, se elabora el Plan de Rescate Financiero Municipal (PRFM), el cual está basado en el Diagnóstico Administrativo Financiero.

El presente documento, es un instrumento de planificación para las áreas administrativa, financiera, tributaria y de servicios de la Municipalidad de Comalapa; cuyo propósito fundamental es mejorar la situación financiera y económica del municipio.

En el PRFM se presentaran los ingresos y egresos municipales de los cinco años proyectados (2015-2019), teniendo en cuenta las tendencias de crecimiento o decrecimiento de estos y las proyecciones de cada una de las fuentes de financiamiento que se estiman alcanzar para el periodo mencionado. El PRFM además contiene estrategias y metas para las áreas administrativa, financiera, tributaria y de servicios; además de los planes de acción de corto, mediano y largo plazo vinculados a las estrategias mencionadas anteriormente.

## **2. LINEA 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 Comalapa, una visión del desempeño administrativo financiero encontrado que servirá de base para la formulación del PRFM.

A continuación se presenta la línea base de los indicadores de desempeño administrativo financiero de la municipalidad; tomando como referencia el año 2013:

## 2.1 Análisis del Endeudamiento Publico

Tabla N° 01; Indicadores para Análisis de Endeudamiento Público.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			AÑO BASE	REPRESENTANCION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Índice de Capacidad de Pago	≥ que 0.6 veces el ahorro operacional	60 - $\frac{\text{Pasivo Circulante} + (\text{Deuda de corto plazo} + \text{intereses})}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la deuda}}$	2013	0.60- $\frac{\$ 1113,000+128,853.96}{\$253,897.52+12,559.29}$	-4.07 Veces
Límite de endeudamiento municipal	≥ que 1.70	$\frac{\text{Deuda Municipal Total}}{\text{Ingresos Operacionales Percibidos}}$	2013	$\frac{\$ 1113,000.000}{\$ 720,832.70}$	1.54

## 2.2 Análisis del Comportamiento de los Ingresos

Tabla N° 02; Indicadores para Análisis de de los Ingresos

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			AÑO BASE	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Resultado Presupuestario	Superávit	Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados	2013	\$720,832.70-\$2757,228.16	\$ (2036,395.46)
Autonomía Financiera	≥ que 0.25	<u>Ingresos Propios devengados</u> Total de ingresos devengados	2013	\$ 27,836.25 \$ 2763,962.49	0.01
Eficiencia en la recaudación	≤ que 1	Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año <u>de impuestos y tasas al crédito</u> Total de ingresos propios devengados	2013	\$ 7,566.26 \$ 27,836.25	0.27
Eficiencia en la ejecución presupuestaria de ingresos propios pervividos	≥ al 100%	<u>Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año</u> Monto de Ingresos Presupuestados	2013	\$ 18,268.11 \$ 18,268.11	100%
Participación de Ingresos por Tasas	Participación Relativa (<%)	<u>Total de Ingresos por Tasas Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos	2013	\$ 7,204.36 \$ 18,266.11	0.39
Participación de Ingresos por Impuestos	Participación Relativa (<%)	<u>Total de Ingresos por impuestos Percibidos</u> Total de Ingresos Propios Percibidos	2013	\$ 361.91 \$18,266.11	0.02

## 2.3 Análisis del Comportamiento de los Gastos Corrientes

Tabla N° 03; Comportamiento de los Gastos año 2013.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			AÑO BASE	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Autonomía Operativa	≥ que 1	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}}$	2013	$\frac{\$ 170,209.83}{\$ 911,463.44}$	0.18
Eficacia Administrativa	100%	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Total gastos corrientes presupuestados}}$	2013	$\frac{\$ 911,463.44}{\$ 182,642.73}$	4.99%
Eficacia en la Inversión	100%	$\frac{\text{Ejecución de gastos de inversión}}{\text{Gastos de inversión presupuestados}}$	2013	$\frac{\$ 332,341.39}{\$ 388,339.86}$	0.86%
Eficiencia del Gasto	≤ que 1	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	2013	$\frac{\$ 911,463.44}{\$ 170,209.83}$	3.35
Índice del Servicio de la Deuda	Peso Relativo de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	2013	$\frac{\$ 128,853.96}{\$ 2757,228.16}$	0.05
Participación de los Gastos Operativos	Participación Relativa (<%)	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	2013	$\frac{\$ 474,495.05}{\$ 1,081,893.02}$	0.44
Participación de la Inversión	> % de Participación	$\frac{\text{Gasto Total en Inversión}}{\text{Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada}}$	2013	$\frac{\$ 332,341.39}{\$ 2757,228.16}$	12%
Inversión en Infraestructura	> % de Participación	$\frac{\text{Gastos de Inversión en Infraestructura}}{\text{Ejecución Gastos Totales de Inversión}}$	2013	$\frac{\$ 294,250.96}{\$ 332,341.39}$	86%
Ahorro corriente	Déficit	Ingresos corrientes percibidos - Gastos corrientes devengados	2013	\$151,217.27 - \$ 790,562.92	-\$639,345.65
Índice de Gasto en Personal	≤ al 50%	$\frac{\text{Gastos Total en Personal del Ejercicio Fiscal}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	2013	$\frac{\$ 110,462.50}{\$ 170,209.83}$	65%
Porcentaje de subsidio por la prestación de servicios	%	$\frac{\text{Valor del déficit de los servicios}}{\text{Costo Total de los Servicios}}$	2013	$\frac{\$ 130,269.09}{\$ 143,544.21}$	91%
Índice de Subsidio del Gasto Corriente	< % del Gasto Corriente.	$1 - \frac{\text{Ingresos Propios Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100$	2013	$\frac{\$ 110,462.50}{\$ 911,463.44}$	-2%

## 2.4 Línea Base del Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria

Tabla N° 04; Línea Base del Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria, año 2013.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			AÑO BASE	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Resultado Presupuestario	Superávit	Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados	2013	\$ 720,832.70 - \$2757,228.16	\$ (2036,395.46)
Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Ingresos Propios Percibidos	≥ al 100%	$\frac{\text{Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año}}{\text{Monto de Ingresos Propios Presupuestados}}$	2013	$\frac{\$ 18,268.11}{\$ 18,268.11}$	100%
Eficacia Administrativa	< al 100%	$\frac{\text{Total de Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Total de Gastos Corrientes Presupuestados}}$	2013	$\frac{\$ 911,463.44}{\$ 182,642.73}$	4.99%
Ahorro o Desahorro Corriente	Resultado: Superávit o Déficit	Ingresos Corrientes Percibidos - Gastos Corrientes Devengados	2013	\$151,217.27 - \$790,562.92	-\$639,345.65

### **3. Objetivo general**

El objetivo general del PRFM del Municipio de Comalapa, es contar con un instrumento de planificación y gestión financiera de corto, mediano y largo plazo con operaciones practicas para el análisis de los ingresos, gastos, déficit y su financiación o inyección de liquidez, para poder cumplir con las obligaciones financieras; ademas, establecer las estrategias y acciones para mejorar la recaudación de ingresos, racionalizar el gasto y un adecuado manejo de la deuda realizando acciones que optimicen los servicios públicos municipales e implementando medidas que fortalezcan las capacidades administrativas de la municipalidad.

### **4. Objetivos específicos**

**4.1** Fortalecer las capacidades de los empleados y funcionarios municipales, implementar un nuevo organigrama municipal, dotando al personal de instrumentos tecnológicos, capacitaciones y asistencias técnicas para lograr una mayor autonomía y responsabilidad en las funciones que realizan.

**4.2** Actualizar y ampliar los registros catastrales y de cuentas corrientes, modernizando los procesos aplicados en la unidad de administración tributaria y ampliar la cobertura de prestación de los servicios públicos municipales.

**4.3** Implementar acciones para incrementar los ingresos propios de la municipalidad; realizando acciones de recuperación de mora de impuestos, tasas municipales; estableciendo metas mensuales y anuales.

**4.4** Implementar un nuevo sistema mecanizado para el área financiera y tributaria municipal que permita actualizar los registros y modernizar los procesos desarrollados en estas áreas.

**4.5** Racionalizar el gasto estableciendo medidas administrativas para no continuar complicando las finanzas municipales, disminuyendo los gastos de funcionamiento, garantizando el pago a los proveedores, la amortización de la deuda y la inversión en la ejecución de proyectos.

**4.6** Mejorar la tendencia anual de los principales indicadores de desempeño administrativo y financiero municipal.

## **5. ESTRATEGIAS DEL PRFM**

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

### **5.1 Estrategias Administrativas:**

#### **5.1.1 Fortalecer el desempeño administrativo municipal:**

- Realizar una revisión y análisis de los procesos administrativos fomentando la eficiencia en las funciones que desempeñan los funcionarios y empleados municipales.
- Aprobar e implementar una nueva estructura organizativa municipal, apegada a la situación real de la institución, en busca de una verdadera funcionalidad y mejora de los servicios que la municipalidad brinda.
- Nombrar Auditor Interno.
- Implementar todos los manuales exigidos por la Ley de la Carrera Administrativa Municipal, como un instrumento de orientación normativa y operativa para todas las unidades municipales.
- Implementar el programa de capacitación del personal para todas las unidades a partir del 2015.
- Adquisición de archivos para resguardo de documentos..
- Formular el Plan Estratégico Institucional.
- Elaborar el Plan Operativo Institucional.
- Desarrollar Rendición de cuentas al finalizar el año fiscal.
- Adecuar el marco legal a nivel local (Instructivos, circulares, etc.)
- Optimizar los tiempos para la realización de trámites legales y administrativos que desarrollan los particulares en la municipalidad.

#### **5.1.2 Modernizar y automatizar el Registro del Estado Familiar.**

- Implementar un sistema mecanizado del Registro del Estado Familiar, para una atención ágil y oportuna de los usuarios que demandan sus servicios.

## **5.2 Estrategias Financieras:**

### **5.2.1 Modernizar y automatizar el área financiera**

- Implementar un sistema mecanizado del área financiera.
- Implementar manual operativo de tesorería.

### **5.2.2 Crear convenios y alianzas estratégicas para búsqueda de fuentes de recursos con Organizaciones Nacionales e Internacionales.**

- Nombrar un encargado de gestionar la cooperación hacia el municipio (buscar contactos de apoyo)

### **5.2.3 Fomento actividades productivas y generación de empleo en el municipio.**

- Crear rutas turísticas, fomentar el desarrollo de ferias gastronómicas, artesanales, etc. que atraigan visitantes al municipio en convenios con el Ministerio de Turismo, ONGS, Asociaciones de Salvadoreños en el exterior, etc.

## **5.3 Estrategias Tributarias:**

### **5.3.1 Modernizar y automatizar el área Tributaria**

- Nombrar personal responsable de la UATM.
- Adquisición de equipo informático: computadoras de escritorio.
- Adquisición de caja de seguridad.
- Adquisición de copiadora multifuncional.
- Adquirir e Implementar un sistema mecanizado del área tributaria.
- Realizar levantamiento catastral.

### **5.3.2 Incrementar el nivel de recaudación de Ingresos propios.**

- Nombrar Encargado de Catastro Municipal.
- Implementar Ordenanzas Transitorias de dispensas de multas y plan de pagos, destinados a la recuperación de la mora tributaria.
- Actualizar y ampliar la base tributaria de los servicios que la municipalidad brinda.

- Actualizar Ordenanza de Tasas por Servicios Municipales.
- Elaborar políticas de cobro y recuperación de mora.
- Implementar campañas de difusión de las políticas de recuperación de mora.
- Elaborar Plan de Trabajo del área Tributaria.
- Apertura de expedientes de empresas o negocios que pagan por activos.
- Aprobar y enviar a la Asamblea Legislativa el anteproyecto de Ley de Impuestos.
- Elaborar e implementar Ordenanza Transitoria de Dispensa de Multas.
- Realizar Levantamiento Catastral del Municipio.

### **5.3.3 Racionalizar y reducir el gasto corriente.**

- Desarrollar programación trimestral de gastos una vez aprobado el presupuesto y priorizar necesidades.
- Adoptar medidas para la reducción de los subsidios de los servicios públicos.

## **5.4 Estrategias de Servicios:**

### **5.4.1 Ampliar y mejorar la cobertura de prestación de los servicios públicos.**

- Nombrar encargado de Servicios Municipales.
- Elaborar Plan de Mantenimiento Preventivo y Correctivo de los Servicios Públicos.
- Implementar sistema de supervisión de rutas de recolección de desechos.
- Identificación de nuevos contribuyentes.

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

Para lograr superar las deficiencias y déficit encontrados en el diagnóstico administrativo financiero se establecen las siguientes metas:

**6.1** Crear e implementar la Unidad Administrativa Tributaria Municipal (UATM) a partir del año 2015.

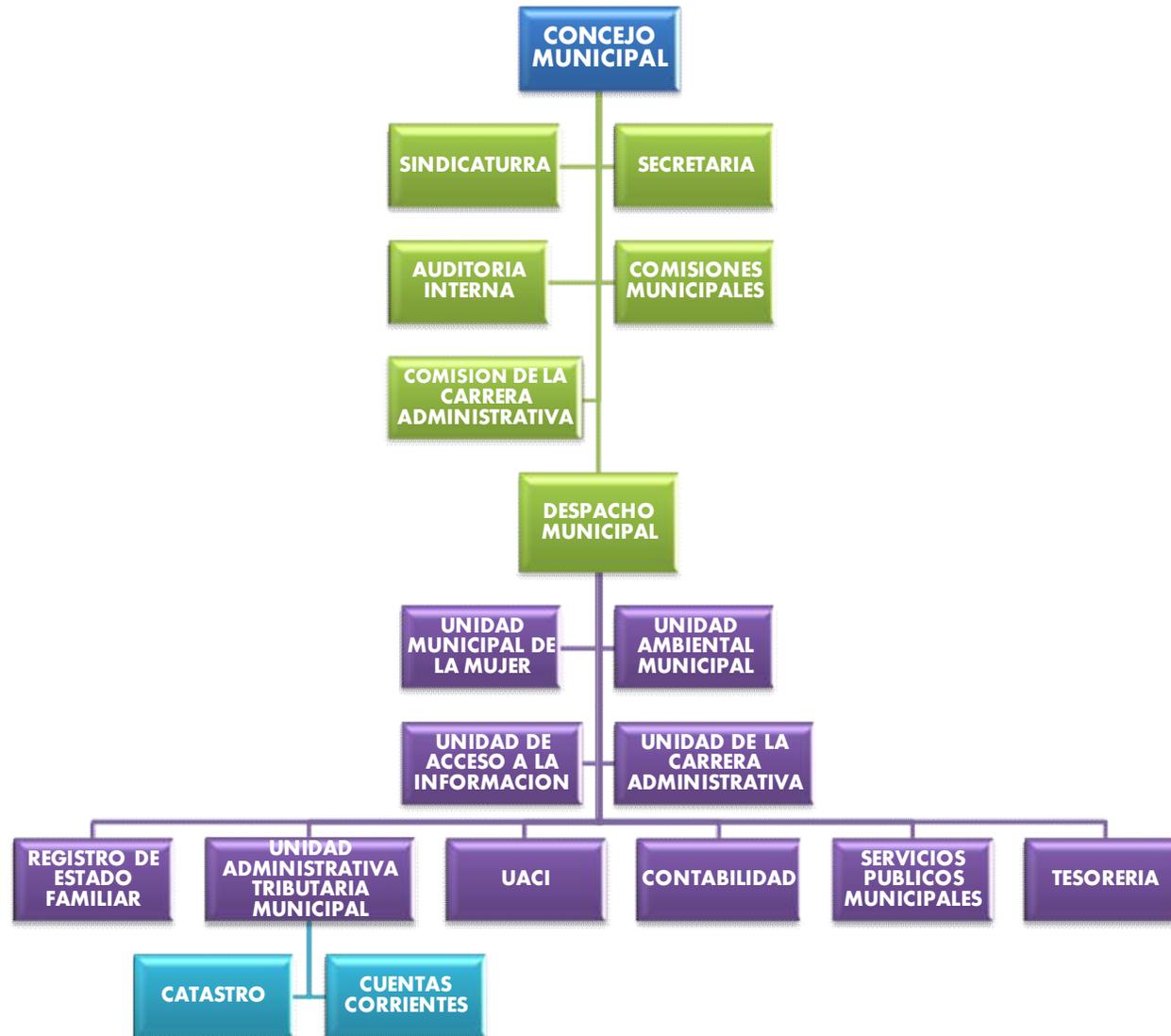
- 6.2 Crear e implementar la unidad de Servicios Públicos Municipales a partir del año 2015.
- 6.3 Implementar los procesos de automatización del área financiera y tributaria a partir del año 2015.
- 6.4 Fortalecer las competencias y capacidades del personal de las áreas financiera, tributaria y de servicios a partir del 2015.
- 6.5 Actualizar en base a un estudio de costos por servicios la Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales para el año 2015.
- 6.6 Mantener el Límite de Endeudamiento Municipal menor al 1.7
- 6.7 Aumentar el índice de autonomía financiera en 3 puntos porcentuales anuales.
- 6.8 Aumentar el índice de autonomía operativa a partir del 2016.
- 6.9 Aumentar el índice de ahorro corriente a partir de 2016.
- 6.10 Lograr que el índice de gasto en personal sea menor o igual al 50%.
- 6.11 Incrementar la recaudación de tasas e impuestos municipales para los próximos 5 años en un 15% a partir del año 2015.
- 6.12 Aplicar el índice de eficiencia en la recaudación a partir del año 2016.
- 6.13 Lograr que el índice de capacidad de pago sea menor a 0.6 veces el ahorro operacional.
- 6.14 Aumentar el índice de participación de la inversión pública en el corto mediano y largo plazo.
- 6.15 Reducir el valor de la mora tributaria por tasas a un 25% en el mediano y largo plazo.

## **7. Estructura organizativa**

### **7.1 General**

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

Diagrama N° 1 Estructura Organizativa Municipal



## 7.2 Estructura Organizativa del Área Administrativa, Financiera, Tributaria y de Servicios.

### 7.2.1 Estructura Organizativa del Área Administrativa:



Esta área se integra por las unidades de: Sindicatura, Secretaria, Auditoría Interna, Comisiones Municipales, Comisión de la Carrera Administrativa, Registro de Estado Familiar y Despacho Municipal con sus dependencias.

La dirección de las operaciones relacionadas con la administración del recurso humano es ejercida por el Alcalde o su delegado, a fin de cumplir con los metas y objetivos institucionales y por consiguiente el apropiado tratamiento de las operaciones administrativas concatenadas a las disposiciones legales, normativas y operativas de la municipalidad.

En relación a los procesos de selección y contratación de personal se deben cumplir con las exigencias de los perfiles de puestos de trabajo y procedimientos para la contratación de personal de conformidad con la Ley de Carrera Administrativa.

En cuanto a procedimientos y capacidad técnica; la administración municipal debe iniciar un proceso de transformación organizacional que permita formar, fortalecer e impulsar en los empleados los valores como vocación de servicio, honestidad, justicia, transparencia, destrezas, habilidades y equidad en el ejercicio de las funciones públicas.

Como parte del proceso de transformación se debe iniciar el funcionamiento la unidad de acceso a la información pública bajo las siguientes normativas que se describen a continuación:

### **Unidad de Acceso a la Información Pública.**

Esta unidad tiene como finalidad garantizar el derecho de acceso de toda persona a la información pública de la municipalidad, a fin de contribuir con la transparencia de las actuaciones del Gobierno Local.

La unidad deberá de resguardar todo el acervo documental producido y recibido en la Alcaldía en el cumplimiento de sus funciones, proteger, conservar y organizar el patrimonio documental del Archivo Institucional.

#### **Dentro de sus responsabilidades están las siguientes:**

- Facilitar a toda persona el derecho de acceso a la información pública mediante procedimientos sencillos y expeditos.
- Promoción de la participación ciudadana en el control de la gestión gubernamental y la fiscalización ciudadana al ejercicio de la función pública.
- Propiciar la transparencia de la gestión pública mediante la difusión de la información que genere la municipalidad.

#### **Dentro de las principales Funciones del área están las siguientes:**

- Recabar y difundir la información oficiosa de la Municipalidad y propiciar que la misma se actualice periódicamente.
- Recibir y dar trámite a las solicitudes referentes a datos personales a solicitud del titular y de acceso a la información.

- Auxiliar a los particulares en la elaboración de solicitudes y, en su caso, orientarlos sobre las dependencias o unidades municipales que pudieran tener la información que solicitan.
- Realizar los trámites internos necesarios para localización y entrega de la información solicitada y notificar a los particulares.
- Instruir a los servidores de la Municipalidad, para recibir y dar trámite a las solicitudes de acceso a la información.
- Llevar un registro de las solicitudes de acceso a la información, sus resultados y costos.
- Garantizar y agilizar el flujo de información entre la Municipalidad y los particulares.
- Realizar las notificaciones correspondientes.
- Resolver sobre las solicitudes de información que se le sometan.
- Coordinar y supervisar las acciones de las dependencias o unidades municipales correspondientes con el objeto de proporcionar la información prevista en la Ley de Acceso a la información pública.
- Establecer los procedimientos internos para asegurar la mayor eficiencia en la gestión de las solicitudes de acceso a la información.
- Elaborar un programa para facilitar la obtención de información de la municipalidad, que deberá ser actualizado periódicamente.
- Elaborar el índice de la información municipal clasificada como reservada Municipal.

## Área Financiera



Las unidades que conforman esta área son: Contabilidad, Tesorería y Unidad de Adquisiciones y Contrataciones; para que la municipalidad de Comalapa obtenga mejores resultados financieros es necesario que se cumplan adecuadamente las funciones de esta unidad cuyo propósito es registrar, controlar y ordenar de manera sistemática, todos los registros contables-financieros y procedimientos administrativos en relación a la adquisición de bienes y servicios de la municipalidad. Para que el trabajo desempeñado por estas unidades sea fortalecido, se deben modernizar los equipos informáticos y se debe instalar además una red que permita el cruce de información entre esta y las otras unidades municipales. La municipalidad de Comalapa cuenta con personal encargado de cada una de las unidades que componen el área financiera; sin embargo se debe implementar una capacitación permanente a dicho personal para modernizar y fortalecer dicha área.

## Área Tributaria



Para que el Gobierno Local de Comalapa; obtenga la modernización y auto sostenibilidad financiera es necesario realizar mejoras en la organización municipal específicamente en el área tributaria, ya que esta es una de las fuentes principales de ingresos propios.

La estructura propuesta propone un nivel de subordinación que es la Jefatura de la UATM, con dos dependencias las cuales son:

1. Catastro.
2. Cuenta Corrientes.

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

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

### **7.2.3.3 Unidad de Administración Tributaria Municipal (UATM)**

Esta unidad denominada por sus siglas como UATM, tiene como funciones básicas la determinación, aplicación, verificación, control y recaudación de los tributos municipales; para lo cual la Municipalidad de Comalapa debe nombrar a la persona idónea para ejercer la Jefatura de esta unidad.

Además serán competencia de la Administración Tributaria Municipal la aplicación de las normativas tributarias, propuesta y cumplimiento de políticas internas relacionadas con el manejo, seguimiento y control de las actividades tributarias, establecer mecanismos de control y monitoreo de la gestión, atender las relaciones con entes nacionales, fiscalizadores y de control, apoyar a todas las áreas que están bajo su cargo, coordinando todos los procesos, de forma que éstos resulten eficientes.

#### **Dentro de sus responsabilidades están las siguientes:**

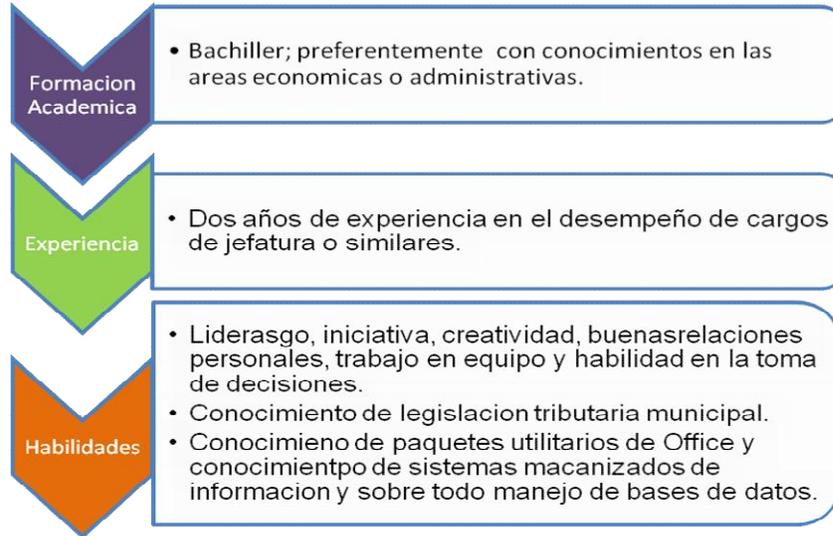
- Proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.
- Proporcionar asistencia técnica tributaria a los contribuyentes y usuarios de forma personal, telefónica u otro medio que pueda implementar la administración tributaria municipal.
- Concientizar a los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

- Analizar el comportamiento de la recaudación tributaria, en cuanto al cumplimiento de los sectores y actividades económicas en la misma, evaluando paralelamente el efecto sobre la recaudación mensual y anual.

**Dentro de las principales Funciones de esta área están las siguientes:**

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

## Perfil del Personal de Jefe de UATM propuesto:



### 7.2.3.2 Catastro

Su finalidad básica es construir y actualizar la Base Tributaria Municipal, mediante la captura u obtención de información en campo y su respectivo procesamiento, referente a contribuyentes y usuarios; permitiendo así determinar los ingresos propios provenientes de las tasas e impuesto municipales, según la normativa tributaria existentes en la municipalidad.

#### **Dentro de sus responsabilidades están las siguientes:**

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

**Dentro de las principales Funciones del área están las siguientes:**

- Controlar el cumplimiento por parte de los contribuyentes respecto a la presentación de declaraciones tributarias.
- Cumplir con la ejecución de políticas, planes, programas y actividades relacionadas con las fiscalizaciones.
- Inscribir empresas, negocios e inmuebles al registro de contribuyentes y usuarios de la Administración Tributaria Municipal
- Enviar o recibir declaraciones y solicitudes por licencias, permisos, matrículas, lotificaciones, parcelaciones, urbanizaciones y construcciones, para determinar los impuestos y tasas correspondientes por esos servicios.
- Proporcionar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Controlar, archivar y custodiar los documentos de cumplimiento de las obligaciones tributarias de empresas o negocios y usuarios, incluyendo las declaraciones juradas de las empresas y negocios.
- Formar o actualizar la base tributaria municipal ya sea en físico o digital (según sea el caso) de empresas o negocios y usuarios.
- Realizar una actualización constante de los registros tributarios.
- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos en los diferentes trámites relacionados con los servicios y registro de empresas o negocios.
- Requerir y recopilar información de las empresas o negocios que sustente y compruebe las fiscalizaciones realizadas.
- Elaborar informes de las visitas de campo realizadas.
- Reunirse y atender consultas realizadas por los contribuyentes, durante el proceso de fiscalización.
- Realizar las actividades de auditoría tributaria municipal con el fin de incrementar la base tributaria municipal.
- Examinar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios para que refleje la base real de liquidación de impuestos y tasas.

- Fiscalizar a los contribuyentes, conforme a los planes y programas de fiscalización correspondientes a la Ley de Impuestos y Ordenanza de Tasas por Servicios.
- Solicitar información a personas naturales y jurídicas que sean de utilidad para la actividad fiscalizadora.
- Proporcionar servicios de consulta a los usuarios sobre los trámites y requisitos para registro de empresas o negocios, solicitud de nuevos servicios, solicitud para cierre de empresas, expedición de licencias y matriculas.

### Perfil Propuesto para Encargado de Unidad de Catastro:



### **7.2.3.3 Cuentas Corrientes**

La Municipalidad de Comalapa, ya cuenta con una persona encargada de esta área; el cual debe llevar un control actualizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los usuarios y contribuyentes, control de mora y procedimiento de cobro administrativo de la misma.

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

#### **Dentro de sus responsabilidades están las siguientes:**

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

#### **Dentro de las principales Funciones del área están las siguientes:**

- Mantener un registro actualizado de las obligaciones tributarias de los contribuyentes de impuestos y usuarios de los servicios municipales.
- Controlar y mantener actualizado el registro de pago de impuestos y tasas por servicios municipales.
- Proponer e implementar estrategias que conduzcan a la generación de pago.
- Elaborar reportes estadísticos de la gestión tributaria.
- Asistir y asesorar a los contribuyentes y usuarios sobre las obligaciones tributarias mediante el conocimiento de los derechos y obligaciones de los mismos conforme a la normativa legal vigente.
- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos y trámites relacionados con los servicios que proporciona la Administración Tributaria.

- Recibir quejas y reclamos por los servicios prestados y de las acciones tomadas en el quehacer tributario.
- Obtener directamente del contribuyente y usuario la opinión de la atención que reciben y de los servicios que se le prestan, con el propósito de mejorar el cumplimiento voluntario del pago de los tributos municipales.
- Proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos (avisos de cobro, estados de cuenta, estado de mora, notificación de deuda y otros) que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes y usuarios.

#### 7.2.4 Área de Servicios



##### 7.2.4.1 Unidad de Servicios Públicos Municipales

Esta unidad debe ser creada dentro de la estructura organizacional de la Municipalidad de Comalapa y se relaciona con del área tributaria, ya que tiene como finalidad principal velar por la calidad, eficiencia y eficacia de la prestación de los diferentes servicios públicos municipales que brinda a la municipalidad, así mismo gestionar con prontitud su mantenimiento.

Dicha unidad tendrá una estricta relación con las secciones de Registro, Control Tributario y Fiscalización, Cuenta Corrientes, Cobros y Asistencia Tributaria, referente a la suspensión de un servicio determinado, notificación por evasión de tasas e impuestos, notificación de usuarios pendientes de calificar en el registro tributario

**Dentro de sus responsabilidades están las siguientes:**

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

**Dentro de las principales Funciones del área están las siguientes:**

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

## Perfil Propuesto para Encargado de los Servicios Públicos Municipales:



## 6 Planificación Financiera de Ingresos y Egresos

### 8.1 Planificación Financiera de Ingresos

Las previsiones de ingresos para corto, mediano y largo plazo se realizan con criterio de prudencia, teniendo en cuenta la realidad de la situación económica de la municipalidad en el periodo estudiado, así como la hipótesis de una lenta recuperación para el escenario 2015-2019 en base a los indicadores de desempeño administrativo y financiero establecidos como línea base.

Las estimaciones de ingresos para el periodo 2015-2019 del Plan de Rescate Financiero Municipal, acopian un **método de porcentajes** en las previsiones presupuestarias ordinarias de tasas e impuestos municipales, contribuyentes en estado de morosidad, actualización del catastro tributario y reforma a la ordenanza

de tasas por servicios públicos municipales que en la actualidad es prestado por la municipalidad.

Por tanto, mediante este procedimiento de cuantificación dinámica, los resultados financieros del Plan de Rescate Financiero Municipal 2015-2019, se verán reflejadas a partir del año 2015, teniendo como referencia los resultados obtenidos como Línea Base.

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

Las variaciones porcentuales de incremento en los ingresos, reflejados en la tabla **Nº 06, Proyección de Ingresos 2015-2019** han sido proyectadas mediante el **método de porcentaje**, tomando como base los ingresos percibidos en el Estado de Ejecución Presupuestaria de Ingresos del año 2013.

**TABLA N° 6, Proyección Financiera de Ingresos 2015-2016**

DESCRIPCION	AÑO BASE 2013	PROYECCION PARA LOS 5 AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019
Ingresos corrientes	\$179,777.97	11.03%	\$ 198,300.95	\$ 218,354.80	\$ 241,354.80	\$ 266,319.42	\$ 293,904.89
Por Impuestos	\$ 741.22	15%	\$ 852.40	\$ 980.26	\$ 1,127.30	\$ 1,296.40	\$ 1,490.86
Por Tasas y Derechos (15%)	\$ 10,162.36	15%	\$ 11,686.71	\$ 13,439.72	\$ 15,455.68	\$ 17,774.03	\$ 20,440.86
Por Recuperación de mora de tasas	\$ 6,539.92	50%	\$ 3,269.96	\$ 3,269.96	\$ 3,269.96	\$ 3,269.96	\$ 3,269.96
Por Recuperación de mora de impuestos	\$379.71	50%	\$ 189.86	\$ 189.86	\$ 189.86	\$ 189.86	\$ 189.86
Por la ampliación de la base tributaria de Tasas	\$22,885.74	50%	\$ 11,442.87	\$ 11,442.87	\$ 11,442.87	\$ 11,442.87	\$ 11,442.87
Por Reforma a la Ordenanza de Tasas	\$53,016.00	25%	\$ 13,254.00	\$ 13,254.00	\$ 13,254.00	\$ 13,254.00	\$ 13,254.00
Por Reforma a la Ley de Impuestos	\$11,760.00	25%	\$ 2,940.00	\$ 2,940.00	\$ 2,940.00	\$ 2,940.00	\$ 2,940.00
FODES 25%	\$151,941.72	10%	\$ 167,135.89	\$ 183,849.48	\$ 202,234.43	\$ 222,457.87	\$ 244,703.66
FODES 75%	\$499,584.52	3%	\$ 514,572.06	\$ 530,009.22	\$ 545,909.49	\$ 562,286.78	\$ 579,155.38
<b>INGRESOS TOTALES PROYECTADOS</b>			<b>\$923,644.70</b>	<b>\$977,730.17</b>	<b>\$1037,178.39</b>	<b>\$1101,231.19</b>	<b>\$1170,792.34</b>

## **8.2 Planificación Financiera de Egresos**

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

La tabla N° 7, muestra la proyección de los gastos corrientes, inversión pública y amortización del endeudamiento público, para el periodo 2015 al 2019.

**TABLA N°7, Proyección Financiera de Egresos 2015-2019**

DESCRIPCION	AÑO BASE 2013	2015	2016	2017	2018	2019
Gastos Corrientes	\$911,467.44	\$471,812.22	\$ 475,311.22	\$ 479,161.22	\$ 483,396.22	\$ 488,054.72
Remuneraciones	\$286,986.06	\$ 286,989.05	\$286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05
Adquisición de Bienes y Servicios	\$476,652.22	\$ 35,000.00	\$ 38,500.00	\$ 42,350.00	\$ 46,585.00	\$ 51,243.50
Gastos Financieros y Otros	\$146,389.15	\$ 146,389.15	\$146,389.15	\$146,389.15	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15
Transferencias Corrientes	\$3,433.02	\$ 3,433.02	\$ 3,784.90	\$ 3,974.15	\$ 4,172.86	\$ 4,381.50
Transferencia de Capital	\$499,584.52	\$ 514,572.06	\$530,009.22	\$545,909.49	\$ 562,286.78	\$ 579,155.58
Amortización DEUDA	\$ 76,944.27	\$ 76,944.27	\$ 73,280.25	\$ 69,790.72	\$ 66,467.35	\$ 63,302.24
<b>Total Egresos proyectados</b>	<b>\$1,489,990</b>	<b>\$ 712,584.04</b>	<b>\$727,275.99</b>	<b>\$743,437.00</b>	<b>\$ 761,214.19</b>	<b>\$ 780,769.09</b>

## **9. Indicadores Financieros Proyectados**

Los indicadores de desempeño financieros proyectados son datos o valores concretos que se utilizan para conocer el desempeño de la gestión administrativa y financiera municipal examinando el nivel de crecimiento y desarrollo alcanzado en términos administrativos y financieros.

En la siguiente tabla se presentan los indicadores financieros proyectados para un periodo de 5 años:

**Tabla N°8. Histórico de Ingresos y Gastos Devengados (Base Informe de Ejecución Presupuestaria)**

CODIGO ESPECIFICO GOES	DESCRIPCION	AÑOS					
		2013	2015	2016	2017	2018	2019
		\$	\$	\$	\$	\$	\$
(+)	<b>Total de Ingresos Corrientes</b>	\$ 179,777.97	\$ 198,300.95	\$ 218,758.00	\$ 241,354.80	\$ 266,319.42	\$ 293,904.89
	Ingresos propios	\$ 27,836.25	\$ 31,165.05	\$ 34,908.52	\$ 39,120.37	\$ 43,861.55	\$ 49,201.23
11	Impuestos	\$ 741.22	\$ 852.40	\$ 980.26	\$ 1,127.30	\$ 1,296.40	\$ 1,490.86
12	Tasas y Derechos	\$ 10,162.36	\$ 11,686.71	\$ 13,439.72	\$ 15,455.68	\$ 17,774.03	\$ 20,440.14
14	Venta de Bienes y Servicios	\$ 13,588.21	\$ 14,947.03	\$ 16,441.73	\$ 18,085.91	\$ 19,894.50	\$ 21,883.95
15	Ingresos Financieros y Otros	\$ 3,344.46	\$ 3,678.91	\$ 4,046.80	\$ 4,451.48	\$ 4,896.62	\$ 5,386.29
16	Transferencias Corrientes	\$ 151,941.72	\$ 167,135.89	\$ 183,849.48	\$ 202,234.43	\$ 222,457.87	\$ 244,703.66
(-)	<b>Total Gasto Corriente</b>	\$ 911,463.44	\$ 471,811.22	\$ 475,311.22	\$ 479,161.22	\$ 483,396.22	\$ 488,054.72
51	Remuneraciones	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05	\$ 286,989.05
54	Adquisicion de Bienes y Servicios	\$ 474,652.22	\$ 35,000.00	\$ 38,500.00	\$ 42,350.00	\$ 46,585.00	\$ 51,243.50
55	Gastos Financieros y Otros	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15	\$ 146,389.15
56 y 57	Transferencias Corrientes	\$ 3,433.02	\$ 3,433.02	\$ 3,433.02	\$ 3,433.02	\$ 3,433.02	\$ 3,433.02
	<b>Ahorro Corriente</b>	-\$ 731,685.47	-\$ 273,510.27	-\$ 256,553.22	-\$ 237,806.42	-\$ 217,076.80	-\$ 194,149.83
22	Ingresos FODES 75%	\$ 499,584.52	\$ 514,572.06	\$ 530,009.22	\$ 545,909.49	\$ 562,286.78	\$ 579,155.38
61 y 62	Inversion FODES 75%	\$ 101,744.42	\$ 111,918.86	\$ 123,110.75	\$ 135,421.82	\$ 148,964.01	\$ 163,860.41
31	Endeudamiento Publico	\$ 2083,700.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
71	Amortizacion de Deuda	\$ 1744,020.30	\$ 128,853.96	\$ 128,853.96	\$ 128,853.96	\$ 128,853.96	\$ 128,853.96
61	GASTO DE INVERSION PRESUESTO	\$ 132,186.93	\$ 165,233.66	\$ 206,542.08	\$ 258,177.60	\$ 322,722.00	\$ 403,402.50
TOTALES	<b>INGRESOS</b>	\$ 2763,062.49	\$ 712,873.00	\$ 748,767.21	\$ 787,264.29	\$ 828,606.20	\$ 873,060.27
	<b>EGRESOS</b>	\$ 2757,228.16	\$ 712,584.04	\$ 727,275.93	\$ 743,437.00	\$ 761,214.19	\$ 780,769.09

Tabla No.9 Indicadores Financieros Proyectados 2015-2019

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE INGRESOS										
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado		
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios devengados}}{\text{Total de Ingresos devengados}}$	≥ que 0.25	\$ 27,836.25	0.01	\$ 31,165.05	0.04	\$ 34,808.52	0.05		
			\$ 2763,062.49		\$ 712,873.00		\$ 748,767.21			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
			\$ 39,120.37	0.05	\$ 43,862.55	0.05	\$ 49,201.23	0.06		
			\$ 787,254.29		\$ 828,606.20		\$ 873,060.27			
Eficacia en la Recaudación	$\frac{\text{Monto de Ingresos Propios percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de ingresos propios devengados en el año de impuestos y tasas al crédito}}$	= que 1	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado		
			\$ 7,566.26	0.27%	\$ 12,539.11	0.40%	\$ 14,419.98	0.41%		
			\$ 27,836.25		\$ 31,165.05		\$ 34,908.52			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
\$ 16,582.98	0.42%	\$ 19,070.43	0.43%	\$ 21,931.00	0.45%					
\$ 39,120.37		\$ 43,861.55		\$ 49,201.23						

Tabla Nº 10; Indicadores Financieros Proyectados de Gastos; 2015-2019

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE GASTOS										
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado		
Autonomía Operativa	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}}$	≥ que 1	\$ 151,217.27	0.17	\$ 198,300.95	0.42	\$ 218,758.00	0.46		
			\$ 911,463.44		\$ 471,811.22		\$ 475,311.22			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
			\$ 241,354.80	0.50	\$ 266,319.42	0.55	\$ 293,904.39	0.60		
			\$ 479,161.22		\$ 483,396.22		\$ 488,054.72			
Eficacia del Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	≤ que 1	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado		
			\$ 911,463.44	5.35	\$ 471,811.22	2.38	\$ 475,311.22	2.17		
			\$ 170,209.83		\$ 198,300.95		\$ 218,758.00			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
\$ 479,161.22	1.99	\$ 483,396.22	1.82	\$ 488,054.72	1.66					
\$ 241,354.80		\$ 266,319.42		\$ 293,904.89						
Gasto en Personal	$\frac{\text{Gasto Total en Personal Proyectado}}{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}$	≤ al 50%	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados		
			\$ 110,462.50	.65%	\$ 110,462.50	.56%	\$ 110,462.50	50%		
			\$ 170,209.83		\$ 198,300.95		\$ 218,758.00			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
\$ 110,462.50	46%	\$ 110,462.50	41%	\$ 110,462.50	38%					
\$ 241,354.80		\$ 266,319.42		\$ 293,904.89						

**Tabla Nº 11; Indicadores Financieros Proyectados de Gastos; 2015-2019.**

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE GASTOS								
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
Ahorro Corriente	Ingresos Corrientes - Gastos Corrientes	Superávit	\$ 170,209.83 Menos \$ 911,463.44	-\$ 741,253.43	\$ 198,300.95 Menos \$ 471,811.22	-\$ 273,510.27	\$ 218,758.00 Menos \$ 479,161.22	-\$ 260,403.22
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
			\$ 241,354.80 Menos \$ 479,161.22	-\$ 237,806.42	\$ 266,319.42 Menos \$ 483,396.22	-\$ 217,076.80	\$ 293,904.89 Menos \$ 488,054.72	-\$ 194,149.83
Participación de los Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	< %	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
			\$ 911,463.44	33%	\$ 471,811.22	.66%	\$ 475,311.22	65%
			\$ 2757,228.16		\$ 712,584.04		\$ 727,275.93	
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
\$ 479,161.22	64%	\$ 483,396.22	63%	\$ 488,054.72	62%			
			\$ 743,437.00		\$ 761,214.19		\$ 780,769.09	
Subsidio del Gasto Corriente	1 - (Ingresos Propios Percibidos/Gastos Corrientes Devengados) x100%	< %	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
			1- $\frac{\$ 27,836.25}{\$ 911,463.44} \times 100\%$	97%	1- $\frac{\$ 31,165.05}{\$ 471,811.22} \times 100\%$	93%	1- $\frac{\$ 34,908.52}{\$ 475,311.22} \times 100\%$	93%
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
1- $\frac{\$ 39,120.37}{\$ 479,161.22} \times 100\%$	92%	1- $\frac{\$ 43,861.55}{\$ 483,396.22} \times 100\%$	91%	1- $\frac{\$ 49,201.23}{\$ 488,054.72} \times 100\%$	90%			
			\$ 743,437.00		\$ 761,214.19		\$ 780,769.09	
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Gasto total en inversión}}{\text{Egresos totales devengados}}$	> %	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016	
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado
			\$ 332,341.39	12%	\$ 348,958.45	49%	\$ 366,406.37	50%
			\$ 2757,228.16		\$ 712,584.04		\$ 727,275.93	
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019	
\$ 384,726.68	52%	\$ 403,963.01	53%	\$ 424,161.16	54%			
			\$ 743,437.00		\$ 761,214.19		\$ 780,769.09	

**Tabla N° 12; Indicadores Financieros Proyectados de Endeudamiento Público; 2015-2019.**

CUANTIFICACIÓN DINÁMICA DE INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO										
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado	Valores Proyectados	Resultado		
Límite de Endeudamiento Público	$\frac{\text{Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 1.7	\$ 1113,000.00	1.54	\$ 1100,114.70	1.52	\$ 1087,229.40	1.45		
			\$ 720,832.70		\$ 720,832.70		\$ 748,767.21			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
			\$ 1074,344.10	1.36	\$ 1061,458.80	1.28	\$ 1048,573.50	1.20	\$ 873,060.27	
\$ 787,264.29	\$ 828,606.20	\$ 873,060.27								
Capacidad de Pago	$0.60 - \frac{\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda}}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la deuda del año proyectado}}$	≤ 0.6 veces el Ahorro Operacional	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			0.60 - \$ 1241,853.90	-4.07	0.60 - \$ 1228,968.60	-3.87	0.60 - \$ 1216,083.3	-3.70		
			\$ 266,456.61		\$ 274,450.30		\$ 282,683.80			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
0.60 - \$ 1,203,196.0	-3.53	0.60 - \$ 1,190,312.70	-3.36	0.60 - \$ 1177432.40	-3.21	\$ 308,896.2				
\$ 291,164.31		\$ 299,899.23		\$ 308,896.2						
Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos totales devengados}}$	< %	AÑO BASE 2013		AÑO 2015		AÑO 2016			
			\$ 128,853.963	05%	\$ 128,853.963	18%	\$ 128,853.963	17%		
			\$ 2757228.16		\$ 712,584.04		\$ 727,275.93			
			AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019			
\$ 128,853.963	17%	\$ 128,853.963	16%	\$ 128,853.963	16%	\$ 780,769.09				
\$ 743,437.00		761,214.19		\$ 780,769.09						

## 10. Método y Análisis de las proyecciones de Ingresos y egresos

Las estimaciones de ingresos para el periodo 2015-2019 del Plan de Rescate Financiero Municipal, acopian un método de cuantificación dinámica en las previsiones presupuestarias ordinarias de tasas e impuestos municipales, contribuyentes en estado de morosidad, actualización del catastro tributario y reforma a la ordenanza de tasas por servicios públicos municipales (después de un estudio de costos por servicios) que en la actualidad es prestado por la municipalidad.

De este modo, el punto de partida para la previsión financiera de ingresos propios para el año 2015, serán tomados como incidencia ciertos datos financieros consolidados y expresados en el Estado de Ejecución Presupuestaria de Ingresos del año 2013 y que en lo sucesivo serán considerados para el año 2015.

Por tanto, mediante este procedimiento de cuantificación dinámica, los resultados financieros del Plan de Rescate Financiero Municipal 2015-2019, se verán reflejadas a partir del año 2015, teniendo como referencia los resultados obtenidos como Línea Base.

El resultado de esta metodología se figura en la tabla N°6, la cual detalla los valores y previsiones de ingresos para el corto, mediano y largo plazo:

Las variaciones porcentuales de incremento en los ingresos y egresos, reflejados en las tablas N°6 y N°7; **Proyección de Ingresos y Egresos** han sido proyectadas mediante el **método de porcentaje**, tomando como base los ingresos y egresos devengados en el Estado de Ejecución Presupuestaria del año 2013.

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

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

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

**Método de Porcentaje:**

Consiste en incrementar los valores en un porcentaje determinado. Este método presenta el inconveniente de que para ciertos valores asociados a la dinámica de las finanzas municipales (Impuestos, Tasas, Derechos, etc.) pueden variar sustancialmente entre los diferentes periodos proyectados en forma creciente o decreciente.

**Método Promedio:**

Consiste en tomar el valor de lo recaudado durante varios periodos contables de ejercicios anteriores y calcular el promedio aritmético para los periodo proyectados. El inconveniente de este método, es que no consulta las épocas de bonanza o buenos recaudos con las épocas de crisis de los periodos seleccionados; valores por debajo del último recaudo, a pesar de mostrar éste, una tendencia siempre creciente.

**Método de Evaluación Directa:**

Consiste en analizar detalladamente no sólo el comportamiento histórico de lo recaudado en los periodos contables sujetos a estudio, sino sus bases gravables y tarifas aplicadas, considerando factores externos. Por ejemplo, si en un año se tuvieron muy buenos recaudos por impuesto, tasas, derechos, etc., es probable que estos disminuyan al año siguiente por los efectos de la crisis económica o falta de implementación de políticas en la recaudación tributaria.

En consecuencia el método que mejor se ajusta a las proyecciones financieras de ingresos para el mediano y largo plazo de la municipalidad, es el **método de porcentaje**, considerando un porcentaje promedio moderado entre el 3% y el 50% de los ingresos proyectados para cada año en el corto, mediano y largo plazo.

### 10.1 Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.

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

**Tabla N° 13; Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO					
INGRESOS	Corto Plazo	Mediano Plazo			Largo Plazo
	2015	2016	2017	2018	2019
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Impuestos	\$ 852.40	\$ 980.26	\$ 1,127.30	\$ 1,296.40	\$ 1,490.86
Tasas y Derechos	\$ 11,686.71	\$ 13,439.72	\$ 15,455.68	\$ 17,774.03	\$ 20,440.86
Venta de Bienes y Servicios	\$ 14,947.03	\$ 16,441.73	\$ 18,085.91	\$ 19,894.50	\$ 21,440.14
Ingresos Financieros y Otros	\$ 3,678.91	\$ 4,046.80	\$ 4,451.48	\$ 4,896.62	\$ 5,386.29
<b>TRANSFERENCIAS CORRIENTES</b>					
25% FODES	\$ 167,135.89	\$ 183,849.48	\$ 202,257.87	\$ 222,457.87	\$ 244,703.66
<b>TRANSFERENCIAS DE CAPITAL</b>					
75% FODES	\$ 514,572.06	\$ 530,009.22	\$ 545,909.49	\$ 562,286.78	\$ 579,155.38
PFGL, Sub componente 2.1	\$ -				
PFGL, Sub componente 2.4b	\$ 27,937.16				
PFGL, Sub componente 2.5	\$ -				
Cooperantes					
<b>Total de Ingresos</b>	<b>\$ 740,810.16</b>	<b>\$ 748,767.21</b>	<b>\$ 787,287.73</b>	<b>\$ 828,606.20</b>	<b>\$ 872,617.19</b>

En la tabla N° 13, se expresan las proyecciones financieras de ingresos a corto, mediano y largo plazo. Para el año 2015 (Corto Plazo) actualmente la municipalidad posee recursos financieros del Programa de Fortalecimiento a los Gobiernos Locales, destinados a la ejecución de proyectos de Inversión Pública y Plan de Rescate Financiero.

El Sub componente 2.1, relativo a la Inversión en Infraestructura Pública no incidirá de manera directa en las proyecciones del PRFM en el corto plazo, cuyo valor y resultado se aprecia en el Indicador de Participación de la Inversión, específicamente en el año 2015, Tabla N° 13.

Para el caso los fondos del Sub componente 2.4b serán invertido específicamente en la ejecución de las actividades prioritarias instituidas en el plan de acción de corto plazo del Plan de Rescate Financiero Municipal, con el propósito de mejorar las áreas Financiera y Tributaria de la municipalidad, en la recaudación de los tributos municipales.

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

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

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

## 10.2 Ingresos Potenciales.

Tabla No. 14 Potencial de Ingresos Propios

ESTIMACIÓN POTENCIAL DE INGRESOS PROPIOS POR ACTUALIZACION DE CATASTRO Y RECUPERACION DE MORA								
Rubros de Impuestos y Tasas Estimados	Ingresos Persibidos, Devengados y dejados de Persibir 2013			Potencial de Ingresos				
	Ingresos reales percibidos al año 2013	Ingresos devengados año 2013, Según Presupuesto	Ingresos potencialment e dejados de percibir al año 2013	Contribuyentes Potencia les	Ingreso Promedio por contribuyente mensual	Ingreso adicional anual	Ingresos promedios por acciones de recuperación de mora	Total Ingreso Adicional Anual por Actualizacion de Catastro y Recuperacion de Mora
Alumbrado Público	\$ 827.70	\$ 1,261.87	\$ 434.17	40	\$ 2.50	\$ 1,200.00	\$ 434.17	\$ 2,461.87
Aseo Público (Recolección, Aseo y Desechos)	\$ 2,024.12	\$ 3,265.26	\$ 1,241.14	100	\$ 1.50	\$ 1,800.00	\$ 1,241.14	\$ 5,065.26
Pavimentación o Adoquinado	\$ 462.28	\$ 658.16	\$ 195.88	40	\$ 1.02	\$ 492.24	\$ 195.88	\$ 1,150.40
Servicios Diversos	\$ 4,113.07	\$ 6,040.03	\$ 1,926.96	50	\$ 0.50	\$ 300.00	\$ 1,926.96	\$ 6,340.03
Agua Potable	\$ 4,806.41	\$ 7,548.18	\$ 2,741.77	40	\$ 8.00	\$ 320.00	\$ 2,741.77	\$ 7,868.18
Impuestos	\$ 361.91	\$ 741.22	\$ 379.31	40	\$ 15.00	\$ 3,840.00	\$ 379.31	\$ 4,581.22
<b>Sub Total</b>	<b>\$ 12,595.49</b>	<b>\$ 19,514.72</b>	<b>\$ 6,919.23</b>			<b>\$ 7,952.24</b>	<b>\$ 6,919.23</b>	
							<b>Total</b>	<b>\$ 27,466.96</b>

ESTIMACIÓN POTENCIAL DE INGRESOS SI LA MUNICIPALIDAD IMPLEMENTA LAS SIGUIENTES ACCIONES								
Reforma a tarifa de Alumbrado Público				273	\$ 3.50	\$ 11,466.00		
Aseo Público (Recolección, Aseo y Desechos)				273	\$ 2.50	\$ 8,190.00		
Pavimentación o Adoquinado				273	\$ 2.00	\$ 6,552.00		
Servicios Diversos				50	\$ 1.00	\$ 600.00		
Agua Potable				273	\$ 8.00	\$ 26,208.00		
Impuestos				49	\$ 20.00	\$ 11,760.00		
					<b>Total</b>	<b>\$ 64,776.00</b>		

La tabla N° 14, presenta el potencial de ingresos, con la finalidad de mejorar los ingresos propios de la municipalidad. La primera estimación muestra un incremento por la cantidad de **\$ 27,466.96 adicional anual**, en concepto de ampliación de de base de contribuyentes por actualización del catastro y recuperación de mora tributaria y en la segunda estimación de ingresos resulta un incremento anual por **\$64,776.00**; por acciones de reforma a la Ordenanza Municipal producto de un estudio de costos por la prestación de los servicios públicos.

### **10.3 Gastos de Funcionamiento Recurrentes y no Recurrentes.**

El análisis de los indicadores de desempeño administrativo y financieros de la municipalidad en el último año analizado, determina que los gastos de funcionamiento recurrentes con mayor representatividad son; en su orden:

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

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

### **10.4 Inversión Pública.**

El promedio de participación de la inversión pública en el municipio en el año 2013 por parte de la municipalidad , ha sido relativamente bajo; lo que indica que la mayor inversión fue en gastos corrientes u operativos; No obstante las proyecciones muestran las variaciones absolutas y relativas mayor al 20% que este rubro obtendrá en el mediano y largo plazo a medida que la recaudación de tasas e impuestos incrementen sustancialmente, lo cual ayudará a financiar en mayor proporción los gastos corrientes.

## **10.5 Pago de Proveedores.**

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

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

La deuda está llegando a sus límites por lo que no se plantea como alternativa el refinanciamiento de la misma; sino un plan de austeridad y reducción del gasto corriente como se detalla a continuación:

A fin de reducir o controlar los gastos corrientes proyectados en el corto, mediano y largo plazo será necesario que la municipalidad implemente los siguientes mecanismos:

1. Establecer controles para reducir el consumo de combustible.
2. Establecer controles sobre el gasto en repuestos y lubricantes de vehículos
3. Establecer mecanismos para reducir el consumo de energía eléctrica
4. Establecer controles sobre el consumo de papelería, artículos de escritorio y materiales de oficina.

## **11. Plan de Acción de Corto Plazo**

El Plan de Rescate Financiero Municipal del Municipio de Comalapa, se realiza teniendo como referencia los resultados del Diagnóstico Administrativo Financiero Municipal, ejecutado en el año 2014, el cual establece las principales debilidades en el desempeño de la administración municipal. El PRFM, está estructurado para las áreas administrativa, financiera, tributaria y de servicios, definiéndose así:

- Corto Plazo: Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 2015.

El plan de acción a corto plazo detalla las actividades y acciones correctivas a ejecutar en un máximo de un año tal y como se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA N°15 PLAN DE ACCION DE CORTO PLAZO**

<b>AÑO 2015</b>					
<b>ACCIÓN CORRECTIVA ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>			
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUES TO S DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>1. FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL</b>	ENERO 2015	REALIZAR UNA REVISIÓN Y ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS FOMENTANDO LA EFICACIA EN LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑAN LOS FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS MUNICIPALES.	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO 2015	APROBAR E IMPLEMENTAR LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA MUNICIPALIDAD Y DE LAS ÁREAS TRIBUTARIA , FINANCIERA Y DE SERVICIOS	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO 2015	IMPLEMENTAR MANUAL OPERATIVO DE TESORERIA	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO- DICIEMBRE 2015	IMPLEMENTAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIONES 2015 PARA TODAS LAS UNIDADES	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO 2015	ADQUISICIÓN DE ARCHIVOS PARA EL RESGUARDO DE DOCUMENTOS.	CONCEJO MUNICIPAL	\$2,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	FEBRERO 2015	NOMBRAR AUDITOR INTERNO	CONCEJO MUNICIPAL	\$2.000.ANUAL	FONDOS MUNICIPALES
	FEBRERO- DICIEMBRE 2015	IMPLEMENTAR TODOS LOS MANUALES EXIGIDOS POR LA LEY DE LA CARRERA ADMINISTRATIVA MUNICIPAL	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>2.MODERNIZAR Y AUTOMATIZAR EL REGISTRO DE ESTADO FAMILIAR</b>	JUNIO 2015	IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA MECANIZADO DE REF.	CONCEJO MUNICIPAL	\$1,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN

ACCIÓN CORRECTIVA AREA FINANCIERA	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO US DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
3.CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATEGICA PARA LA BUSQUEDA DE FUENTES DE GENERACION DE RECURSOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	FEBRERO 2015	NOMBRAR ENCARGADO DE GESTIONAR LA COOPERACION HACIA EL MUNICIPIO	AREA FINANCIERA	\$ 1,000.- ANUALES	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
4.FOMENTAR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACION DE EMPLEO EL MUNICIPIO	ENERO- DICIEMBRE 2015	CREAR RUTAS TURISTICAS, FOMENTAR EL DESARROLLO DE FERIAS GASTRONOMICAS, ARTESANALES,ETC.	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
ACCIÓN CORRECTIVA AREA TRIBUTARIA	FECHA PROGRAMADA				
	FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDADES			ACTIVIDADES
5.MODERNIZAR Y AUTOMATIZAR EL ÁREA TRIBUTARIA	ENERO DE 2015	NOMBRAR RESPONSABLE DE UATM	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	FEBRERO DE 2015	ELABORAR PLAN DE TRABAJO DEL AREA TRIBUTARIA	UATM	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	FEBRERO- MARZO 2015	ADQUISICIÓN DE EQUIPO: 7 COMPUTADORAS PARA: CONTABILIDAD, UACI, CATASTRO,, SERVICIOS PUBLICOS, TESORERIA, CUENTAS CORRIENTES Y UATM.(INCLUYE LICENCIAS, ACCESORIOS Y MOBILIARIO)	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 10,000.-	PFGL
	FEBRERO- MARZO 2015	ADQUISICIÓN DE CAJA DE SEGURIDAD	CONCEJO MUNICIPAL	\$500.	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	FEBRERO- MARZO 2015	ADQUISICIÓN DE EQUIPO MULTIFUNCIÓN PARA IMPRESIÓN	UACI-CONCEJO MUNICIPAL	\$4,237.16	PFGL
	JUNIO-AGOSTO 2015	REALIZAR LEVANTAMIENTO CATASTRAL	CONCEJO MUNICIPAL	\$7,500.- \$1,500.-	PFGL FONDOS MUNICIPALES
	JUNIO 2015	ADQUISICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA MECANIZADO DEL ÁREA TRIBUTARIA	UATM- CONCEJO MUNICIPAL	\$3,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN

<b>6.INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS</b>	ENERO DE 2015	NOMBRAR PERSONAL ENCARGADO DE CATASTRO MUNICIPAL	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	SEPTIEMBRE – DICIEMBRE DE 2015	ELABORAR E IMPLEMENTAR ORDENANZA TRANSITORIA DE DISPENSA DE MULTAS Y PLAN DE PAGOS DESTINADOS A LA RECUPERACION DE MORA TRIBUTARIA	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$1,200.00	PFGL
	SEPTIEMBRE DE 2015	ACTUALIZAR Y AMPLIAR LA BASE TRIBUTARIA DE LOS SERVICIOS QUE LA MUNICIPALIDAD BRINDA	UATM, SERVICIOS Y CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b><u>ACCIÓN CORRECTIVA</u> AREA DE SERVICIOS</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>				
	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>7.AMPLIAR Y MEJORAR LA COBERTURA DE LOS SERVICIOS PUBLICOS</b>	ENERO 2015	NOMBRAR ENCARGADO DE SERVICIOS MUNICIPALES	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	FEBRERO 2015	ELABORAR PLAN DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y CORRECTIVO DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	AREA DE SERVICIOS MUNICIPALES	\$50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>RESUMEN</b>					
FONDOS PFGL.....				\$ 22,937.16	
FONDOS MUNICIPALES O DE COOPERANTES.....				\$ 14,750.00	
TOTAL				\$ 35,687.16	

## RESUMEN DE ACCIONES PRIORIZADAS A CORTO PLAZO CON FONDOS PFGL

ACCIÓN CORRECTIVA ÁREA ADMINISTRATIVA	FECHA PROGRAMADA	REQUERIMIENTOS			
		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO S DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
<b>1.MODERNIZAR Y AUTOMATIZAR EL ÁREA TRIBUTARIA</b>	FEBRERO-MARZO 2015	ADQUISICIÓN DE EQUIPO: 7 COMPUTADORAS PARA: CONTABILIDAD, UACI, CATASTRO., SERVICIOS PUBLICOS, TESORERIA, CUENTAS CORRIENTES Y UATM.(INCLUYE LICENCIAS, ACCESORIOS Y MOBILIARIO)	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 10,000.-	PFGL
	FEBRERO-MARZO 2015	ADQUISICIÓN DE EQUIPO MULTIFUNCIÓN PARA IMPRESIÓN	UACI-CONCEJO MUNICIPAL	\$4,237.16	PFGL
	JUNIO-AGOSTO 2015	REALIZAR LEVANTAMIENTO CATASTRAL	CONCEJO MUNICIPAL	\$7,500.-	PFGL
<b>2.INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACIÓN DE INGRESOS PROPIOS</b>	SEPTIEMBRE – DICIEMBRE DE 2015	ELABORAR E IMPLEMENTAR ORDENANZA TRANSITORIA DE DISPENSA DE MULTAS Y PLAN DE PAGOS DESTINADOS A LA RECUPERACION DE MORA TRIBUTARIA	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$1,200.00	PFGL
<b>TOTAL=</b>				<b>\$22,937.16</b>	<b>FONDOS PFGL</b>

## **12. Plan de Acción de Mediano Plazo**

El plan de acción de mediano plazo detalla las actividades y acciones correctivas en forma separada por área administrativa, financiera, tributaria y de servicios para un periodo comprendido del año 2 al año 4 (Del 01 de Enero de 2016 al 31 de Diciembre de 2018); tal y como se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA N°15 PLAN DE ACCION DE MEDIANO PLAZO**

<b>AÑO 2016</b>					
<b>ACCION CORRECTIVA AREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>			
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>1. FORTALECER EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO MUNICIPAL</b>	ENERO 2016	FORMULAR EL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL (PEI)	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 2,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO 2016	ELABORAR EL PLAN OPERATIVO INSTITUCIONAL (POI)	CONCEJO MUNICIPAL	\$ 1,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO-FEBRERO 2016	DESARROLLAR RENDICIÓN DE CUENTAS AL FINALIZAR EL AÑO FISCAL	CONCEJO MUNICIPAL	\$1,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	JUNIO 2016	ADECUAR EL MARCO LEGAL A NIVEL LOCAL (INSTRUCTIVOS, CIRCULARES, ETC.)	CONCEJO MUNICIPAL Y CONSULTOR(A)	\$ 2,000.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>ACCION CORRECTIVA AREA FINANCIERA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>				
	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>2. MODERNIZAR Y AUTOMATIZAR EL AREA FINANCIERA</b>	JUNIO 2016	IMPLEMENTAR UN SISTEMA MECANIZADO DEL AREA FINANCIERA	AREA FINANCIERA Y CONCEJO MUNICIPAL	\$1,500.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>3..CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR LA BÚSQUEDA DE FUENTES DE GENERACIÓN DE RECURSOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES</b>	ENERO - DICIEMBRE 2016	GESTIONAR LA COOPERACION HACIA EL MUNICIPIO	RESPONSABLE DE GESTION Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 1,000.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>4.FOMENTAR ACCIONES PRODUCTIVAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO</b>	ENERO- DICIEMBRE 2016	FOMENTAR EL DESARROLLO DE FERIAS GASTRONOMICAS, ARTESANALES, ETC.	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00o	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN

<b>REQUERIMIENTOS</b>					
<b>ACCION CORRECTIVA TRIBUTARIA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>5.INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACION DE INGRESOS PROPIOS</b>	JULIO –AGOSTO 2016	APROBAR Y ENVIAR A ASAMBLEA LEGISLATIVA ANTEPROYECTO DE LEY DE IMPUESTOS	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$200.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>AÑO 2017</b>					
<b>ACCION CORRECTIVA TRIBUTARIA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>6.INCREMENTAR EL NIVEL DE RECAUDACION DE INGRESOS PROPIOS</b>	FEBRERO 2017	ELABORAR POLITICAS DE COBRO Y RECUPERACION DE MORA	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	MARZO 2017	ACTUALIZAR ORDENANZA DE TASAS POR SERVICIOS MUNICIPALES	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$300.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ABRIL-MAYO 2017	IMPLEMENTAR CAMPAÑAS DE DIFUSION DE LAS POLITICAS DE RECUPERACION DE MORA	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$300.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>7.RACIONALIZAR Y REDUCIR EL GASTO CORRIENTE</b>	ENERO- DICIEMBRE 2017	ADOPTAR MEDIDAS PARA LA REDUCCION DE LOS SUBSIDIOS DE LOS SERVICIOS PUBLICOS	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	ENERO- DICIEMBRE 2017	DESARROLLAR PROGRAMACION TRIMESTRAL DE GASTOS UNA VEZ APROBADO EL PRESUPUESTO Y PRIORIZAR NECESIDADES	UATM Y CONCEJO MUNICIPAL	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>ACCION CORRECTIVA FINANCIERA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>8.CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR LA BÚSQUEDA DE FUENTES DE GENERACIÓN DE RECURSOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES</b>	ENERO - DICIEMBRE 2017	GESTIONAR LA COOPERACION HACIA EL MUNICIPIO	AREA FINANCIERA	\$ 1,000.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN

9.FOMENTAR ACCIONES PRODUCTIVAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO	ENERO- DICIEMBRE 2017	FOMENTAR EL DESARROLLO DE FERIAS GASTRONOMICAS, ARTESANALES, ETC.	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00o	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>AÑO 2018</b>					
ACCION CORRECTIVA AREA DE SERVICIOS	REQUERIMIENTOS				
	FECHA PROGRAMADA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO DÓLARES	FUENTE DE FINANCIAMIENTO
10.AMPLIAR Y MEJORAR LA COBERTURA DE PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS	FEBRERO 2018	IDENTIFICACION DE NUEVOS CONTRIBUYENTES	AREA DE SERVICIOS	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
	MARZO- DICIEMBRE 2018	IMPLEMENTAR SISTEMA DE SUPERVISION DE RUTAS DE RECOLECCION DE DESECHOS	AREA DE SERVICIOS	\$ 50.00	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
11.CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA FOMENTAR LA BÚSQUDA DE FUENTES DE GENERACIÓN DE RECURSOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES	ENERO - DICIEMBRE 2018	GESTIONAR LA COOPERACION HACIA EL MUNICIPIO	AREA FINANCIERA	\$ 1,000.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
12.FOMENTAR ACCIONES PRODUCTIVAS PARA LA GENERACIÓN DE EMPLEO EN EL MUNICIPIO	ENERO- DICIEMBRE 2018	FOMENTAR EL DESARROLLO DE FERIAS GASTRONOMICAS, ARTESANALES, ETC.	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00o	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>RESUMEN</b>					
FONDOS MUNICIPALES O DE COOPERANTES.....					<b>\$ 12,900.00</b>
TOTAL					<b>\$ 12,900.00</b>

### **13. Plan de Acción de Largo Plazo**

El plan de acción de largo plazo detalla las actividades y acciones correctivas en forma separada por área para el año 5 (Del 01 de Enero de 2019 en adelante); tal y como se detallan en la siguiente tabla:

**TABLA N°16 PLAN DE ACCION DE LARGO PLAZO**

<b>AÑO 2019</b>					
<b>ACCIÓN CORRECTIVA AREA FINANCIERA</b>	<b>FECHA PROGRAMADA</b>	<b>REQUERIMIENTOS</b>			
		<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO DÓLARES</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>
<b>1.CREAR CONVENIOS Y ALIANZAS ESTRATEGICA PARA LA BUSQUEDA DE FUENTES DE GENERACION DE RECURSOS CON ORGANIZACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES</b>	ENERO - DICIEMBRE 2019	GESTIONAR LA COOPERACION HACIA EL MUNICIPIO	AREA FINANCIERA	\$ 1,000.-	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>2.FOMENTAR ACTIVIDADES PRODUCTIVAS Y GENERACION DE EMPLEO EL MUNICIPIO</b>	ENERO- DICIEMBRE 2019	FOMENTAR EL DESARROLLO DE FERIAS GASTRONOMICAS, ARTESANALES,ETC.	CONCEJO MUNICIPAL	\$50.00o	FONDOS MUNICIPALES O COOPERACIÓN
<b>RESUMEN</b>					
<b>FONDOS MUNICIPALES O DE COOPERANTES.....</b>					
<b>TOTAL</b>					<b>\$ 1,050.00</b>

#### **14. Procedimiento y Mecanismo de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del PRFM**

El seguimiento, monitoreo y evaluación, es el soporte técnico 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 los objetivos, estrategias, metas y actividades planificadas.

La implementación del Plan de Rescate Financiero se realizara a través de la ejecución de todas las actividades contenidas en los Planes de acción de Corto, Mediano y Largo Plazo; para verificar el cumplimiento se dará seguimiento a la ejecución de dichos planes por medio de matrices diseñadas para el monitoreo de los mismos.

Ademas se dará seguimiento, monitoreo y evaluación a los Indicadores Administrativos y Financieros, para visualizar el comportamiento obtenido durante los cinco años de la ejecución del PRFM y que permita hacer un análisis en relación a la línea de base de los mismos. Estos resultados se reflejaran en un informe de seguimiento y monitoreo que servirán de base para la toma de decisiones del Concejo Municipal.

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

- La primera instancia comprende todas aquellas unidades relacionadas con el PRFM quienes proporcionan información periódicamente a la Comisión Financiera 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.
- La segunda instancia es la Comisión Financiera Municipal, quienes ademas de generar su propia información, retroalimentan a las unidades que conforman la municipalidad y proceden al seguimiento, monitoreo y evaluación al PRFM.

- La tercera 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.

Dentro de las funciones y actividades a realizar por cada una de las instancias, se encuentran las siguientes:

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

#### **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 mensual 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 FODES 75%.

#### **UATM**

- Informe mensual sobre el avance de las actividades siguientes: implementación del Manual de Procedimientos de la UATM, , Apertura de expedientes de las empresas que declaran 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.

#### **UACI**

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

## **SERVICIOS PUBLICOS MUNICIPALES**

- 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: Comisión Financiera de la Municipalidad**

Se nombrara al Sindico Municipal como responsable del Seguimiento y Evaluación del PRFM y la Comisión Financiera será responsable de:

- Programar reuniones de Comisión Financiera de la Municipalidad una vez por 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.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las Estrategias y Acciones de Corto, Mediano y Largo Plazo del PRFM.
- Elaborar Informe Trimestral de monitoreo y seguimiento del PRFM, para ser presentado al Concejo Municipal.
- Análisis e interpretación mensual de los indicadores administrativos financieros, calculados por el departamento de Contabilidad.
- Revisar y retroalimentar, los informes mensuales que deban presentar las diferentes unidades organizativas involucradas una vez al mes.

### **INSTANCIA 3: Alcalde y su Concejo Municipal**

- Dar cumplimiento a la Implementación del PRFM.
- Tomar las decisiones de conformidad a los informes que le traslade la Comisión Financiera.
- 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.

El desarrollo de los procedimientos de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación para la implementación del PRFM, se presenta en el documento de Estrategias de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del PRFM; que forma parte de los productos elaborados por esta consultoría.