



***ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTIAGO DE MARIA
DEPARTAMENTO DE USulután
EL SALVADOR***



***PLAN DE RESCATE FINANCIERO MUNICIPAL
PERIODO: 2015-2020***

CONSULTOR:

LIC. ÁNGEL ANTONIO MARTÍNEZ GRANADOS

CONTENIDO

1. Introducción.....	3
2. Línea Base de Indicadores de Desempeño Administrativo y Financieros.	4
3. Objetivo General.....	7
4. Objetivos Específicos, Estrategias y Metas del PRFM.....	7
5. Estructura Organizativa Municipal.....	16
a. Propuesta de Estructura Organizativa General.	16
b. Propuesta de Estructura Organizativa de las Áreas Tributaria, Financiera y de Servicios.....	17
6. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.	29
7. Indicadores Financieros Proyectados.....	37
8. Método y Análisis de las Proyecciones de Ingresos.....	39
a. Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.....	39
b. Ingresos Potenciales.....	41
c. Gastos de Funcionamiento Recurrentes y No Recurrentes.	42
d. Inversión Pública.	42
e. Pago de Proveedores.	43
f. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda.	43
9. Programa Integral de Fortalecimiento Administrativo, Financiero y Tributario.	44
10. Plan de Acción de Corto Plazo Áreas Administrativa, Financiera, Tributaria y de Servicios. ...	46
11. Plan de Acción de Mediano Plazo Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria.....	52
12. Plan de Acción de Largo Plazo Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria.	60
13. Procedimiento, Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del PRFM.....	65

1. Introducción

En el marco del Proyecto de Fortalecimiento de los Gobiernos Locales-PFGL, que ejecuta El Gobierno de El Salvador y la Subsecretaría de Desarrollo Territorial y Descentralización, con recursos provenientes de préstamos otorgado por el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, el cual tiene como objetivo principal fortalecer a los Gobiernos Locales a través de la ejecución de diversos subcomponentes, entre los cuales se encuentra el subcomponente **2.4b Municipios en Situación Crítica**, cuyo propósito principal es la formulación de herramientas administrativas-financieras en las municipalidades; desde éste enfoque surge la necesidad que la municipalidad de Santiago de María posea un instrumento administrativo financiero que oriente y planifique en el corto, mediano y largo plazo el manejo responsable de la administración y las finanzas de la municipalidad con proyección estratégica, a fin de mejorar el desempeño administrativo, disminuir el desahorro corriente y alcanzar el equilibrio o solvencia financiera que garantice la cobertura de pago de los gastos corrientes u operativos, endeudamiento público e inversión en tiempo y forma. Como resultado de lo expresado, se presenta el Plan de Rescate Financiero Municipal de la municipalidad de Santiago de María, como parte de la consultoría: **“Formulación de Plan de Rescate Financiero Municipal”**, como un instrumento de planificación administrativo y financiero que contribuirá a fortalecer la gestión del Gobierno Local, con acciones correctivas a corto, mediano y largo plazo.

Este instrumento responde a las principales debilidades y limitaciones en el desempeño administrativo, financiero y tributario de la comuna, identificadas durante la formulación del Diagnostico Administrativo Financiero Municipal, siendo la base para la elaboración de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo del Plan de Rescate Financiero Municipal, a fin de mejorar los procedimientos al interior de la municipalidad. Desde éste enfoque surge el Plan de Rescate Financiero Municipal, en el cual muestra dentro de su estructura el siguiente contenido: Línea base de indicadores de desempeño administrativo y financiero, objetivos, estrategias, propuesta de estructura organizativa municipal, planificación financiera de ingresos, indicadores financieros proyectados, programa integral de fortalecimiento administrativo, financiero y tributario, planes de acción, procedimiento y mecanismo de seguimiento y evaluación del Plan. Su formulación ha sido posible, gracias al apoyo brindado durante todo el proceso de la consultoría por el Concejo Municipal, Empleados Municipales e integrantes de la Comisión Financiera Municipal.

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

El Plan de Rescate Financiero Municipal, expresa como línea base los resultados obtenidos de los indicadores de desempeño administrativo y financieros del periodo 2014 detallados en el 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, para el año 2015 y sus tendencias de crecimiento o decadencia de las finanzas municipales en los próximos cinco años (Periodo: 2015-2020).

2.1. Análisis del Comportamiento de los Ingresos.

Tabla N° 01; Comportamiento de los Ingresos año 2014.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Autonomía Financiera	≥ que 0.25	$\frac{\text{Ingresos Propios Devengados.}}{\text{Total de Ingresos Devengados}}$	2014	$\frac{\$ 982,677.04}{\$ 3,460,273.25}$	0.28
Eficacia en la Recaudación	= 1	$\frac{\text{Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año de impuestos y tasas al crédito}}{\text{Total de Ingresos Propios Devengados en el año de Impuestos y tasas al crédito}}$	2014	S/N	0.00
Participación de Ingresos por Tasas	Participación Relativa (>%)	$\frac{\text{Total de Ingresos por Tasas Percibidos}}{\text{Total de Ingresos Propios Percibidos}}$	2014	$\frac{\$ 698,200.69}{\$ 982,677.04}$	0.71
Participación de Ingresos por Impuestos	Participación Relativa (>%)	$\frac{\text{Total de Ingresos por Impuestos Percibidos}}{\text{Total de Ingresos Propios Percibidos}}$	2014	$\frac{\$ 234,661.65}{\$ 982,677.04}$	0.24
Capacidad de Recuperación de Mora Tributaria	Participación Relativa (>%)	$\frac{\text{Total de Mora Recuperada}}{\text{Total de Mora}}$	2014	$\frac{\$ 0.00}{\$ 3,788,628.44}$	0.00

2.2. Análisis del Comportamiento de los Gastos Corrientes

Tabla N° 02; Comportamiento de los Gastos año 2014.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Autonomía Operativa	≥ que 1	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}}$	2014	\$ 1,343,835.89 \$ 2,448,065.95	0.55
Eficiencia del Gasto	≤ que 1	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	2014	\$ 2,448,065.95 \$ 1,343,835.89	1.82
Participación de los Gastos Operativos	Participación Relativa (<%)	$\frac{\text{Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	2014	\$ 2,448,065.95 \$ 3,281,029.56	0.75
Índice de Gasto en Personal	≤ al 50%	$\frac{\text{Gastos Total en Personal del Ejercicio Fiscal}}{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}$	2014	\$ 824,709.69 \$ 1,343,835.89	61%
Subsidio del Gasto Corriente	< % del Gasto Corriente.	1- $\frac{(\text{Ingresos Propios Percibidos})}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100$	2014	1- $\frac{\$ 982,677.04}{\$ 2,448,065.95} \times 100$	59.86%
Subsidio por Prestación de los Servicios Básicos.	< % del Subsidio.	$\frac{\text{Valor de Déficit de los Servicios}}{\text{Costo Total de los Servicios}}$	2014	\$ 166,072.19 \$ 481,069.89	35%
Ahorro Operacional	Mayor Participación	Ingresos Operacionales – Gastos Corrientes	2014	\$ 2,457,312.21 - \$2,235,119.71	\$ 222,192.50
Ahorro Corriente	Positivo	Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes	2014	\$ 1,343,835.89 - \$2,448,065.95	(\$ 1,104,230.06)

2.3. Análisis del Comportamiento de la Inversión Pública.

Tabla N° 03; Comportamiento de la Inversión Pública, año 2014

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Participación de la Inversión	> Participación	$\frac{\text{Gasto Total en Inversión}}{\text{Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada}}$	2014	\$ 705,817.45 \$ 3,281,029.56	0.22
Inversión en Infraestructura	> Participación	$\frac{\text{Gastos de Inversión en Infraestructura}}{\text{Ejecución Gastos Totales de Inversión}}$	2014	\$ 633,413.44 \$ 705,817.45	0.90

2.4. Comportamiento del Endeudamiento Público

Tabla Nº 04; Comportamiento del Endeudamiento Público, año 2014.

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	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	2014	$\frac{\$ 520,821.08}{\$ 3,281,029.56}$	0.16
Índice de Capacidad de Pago	≤ que 0.6	$0.60 - \frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda})}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal}}$	2014	$0.60 - \frac{\$ 1,023,284.51}{\$ 530,448.19}$	-1.3 Veces
Índice de Límite de Endeudamiento Municipal	≤ que 1.70	$\frac{\text{Saldo Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	2014	$\frac{\$ 3,783,591.79}{\$ 2,309,186.56}$	1.64
Índice de Generación de Ahorro Corriente	> que 1	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Egresos Corrientes}}$	2014	$\frac{\$ 1,343,835.89}{\$ 2,448,065.95}$	0.55
Índice de Solvencia	Positivo	$1.7 - \frac{\text{Deuda Municipal Total}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	2014	$1.7 - \frac{\$ 4,288,640.14}{\$ 2,457,312.21}$	-0.05
Índice de Capacidad Total	Positivo	Índice de Generación de Ahorro Corriente + Índice de Solvencia + Índice de Capacidad de pago	2014	$0.55 + (-0.05) + (-1.3)$	-0.80
TIPO DE CATEGORIA			2014		"C"

2.5. Análisis del Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria.

Tabla Nº 05; Comportamiento de la Ejecución Presupuestaria, año 2014.

INDICADORES FINANCIEROS	RESULTADO IDEAL	FORMULAS DE APLICACIÓN	OPERACIONALIZACIÓN		
			PERIODO	REPRESENTACION DE DATOS	RESULTADOS LÍNEA BASE
Resultado Presupuestario	Superávit	Ingresos Totales Percibidos - Gastos Totales Devengados	2014	\$3,460,273.25 - \$3,281,029.56	\$ 179,243.69
Eficacia en la Ejecución Presupuestaria de Ingresos Propios Percibidos	≥ al 100%	$\frac{\text{Monto de Ingresos Propios Percibidos en el año}}{\text{Monto de Ingresos Propios Presupuestados}}$	2014	$\frac{\$ 982,677.04}{\$ 1,031,320.00}$	95%
Eficacia Administrativa	< al 100%	$\frac{\text{Total de Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Total de Gastos Corrientes Presupuestados}}$	2014	$\frac{\$ 2,448,065.95}{\$ 4,003,155.78}$	61%

3. Objetivo General.

Robustecer la gestión administrativa, financiera, tributaria y de servicios de la municipalidad de Santiago de María, mediante la ejecución de acciones estratégicas de corto, mediano y largo plazo que orienten a la mejora continua del recurso humano, racionalizar los gastos, autofinanciación de los servicios públicos municipales y fortalecimiento de los fondos propios, a fin de lograr liquidez financiera que permita la ejecución de programas y proyectos de inversión pública, que mejoren las condiciones de vida de los habitantes del Municipio.

4. Objetivos Específicos, Estrategias y Metas del PRFM.

Para lograr las metas propuestas en este Plan, mejorar la capacidad de gestión administrativa, financiera, tributaria y de servicios, potenciar las fortalezas y optimizar los niveles de eficiencia a corto, mediano y largo plazo, la municipalidad deberá cumplir con los objetivos y estrategias planteadas en la tabla N° 6.

Tabla N° 06; Objetivos Específicos, Estrategias y Metas de Corto, Mediano y Largo Plazo del Plan de Rescate Financiero.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
AREA ADMINISTRATIVA		
1. Mejorar el desempeño administrativo de la municipalidad y las condiciones urbanísticas del municipio.	<p>1.1. Adecuar la estructura organizativa, apegada a la realidad funcional de la municipalidad, efectuando los nombramientos o ajustes pertinentes que permitan una distribución más racional de las funciones y responsabilidades entre los jefes o encargados de las distintas unidades.</p> <p>1.2. Ajustar y aplicar eficientemente el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Cargos y Categorías y consecuentemente socializarlo al personal, a fin de fortalecer el desempeño laboral y evitar la dualidad de funciones.</p>	1. Lograr a corto plazo el ordenamiento administrativo de la municipalidad y la implementación de herramientas administrativas y disposiciones legales que regulan el cometido del Gobierno Local y empleados municipales.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
	<p>1.3. Potenciar la dirección y administración del recurso humano con responsabilidad, mediante el nombramiento o contratación de un Jefe de Recursos Humanos.</p> <p>1.4. Elaborar e implementar el Plan Operativo Anual Institucional de manera que contribuya a orientar el rumbo de las unidades organizativas de la municipalidad y consecuentemente vincular la inversión pública al Plan Estratégico Participativo y al Presupuesto Municipal.</p> <p>1.5. Implementar el Plan de Ordenamiento y Desarrollo Territorial, a efectos de orientar el crecimiento urbano en el municipio, en concordancia con la Ley de Urbanismo y Construcción y Normativa Tributaria.</p> <p>1.6. Elaborar e Implementar los manuales e instrumentos técnicos administrativos exigidos en las Normas Técnicas de Control Interno Específicas y normativa municipal en general.</p> <p>1.7. Crear e implementar un Reglamento para el Uso de Vehículos propiedad de la municipalidad.</p> <p>1.8. Instituir las Comisiones Municipales o de trabajo necesarias y convenientes para el fortalecimiento institucional de la municipalidad, en concordancia a la normativa legal.</p>	
<p>2. Aplicar responsablemente los principios constitucionales establecidos en la Ley de la Carrera Administrativa Municipal</p>	<p>2.1. Reactivar el funcionamiento de la Comisión Municipal de Carrera Administrativa y en lo sucesivo reestructurarla, conforme a las exigencias del artículo 18 y 19 de la LCAM.</p> <p>2.2. Aplicar responsablemente el Manual de Evaluación de Desempeño Laboral, realizando las respectivas evaluaciones de personal, para conocer sus fortalezas y debilidades,</p>	<p>2. Otorgar los méritos oportunamente al personal, en base a la Ley de la Carrera Administrativa Municipal</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
	en beneficio de los contribuyentes y de la institución como tal.	
<p>3. Aplicar responsablemente, las Normas y Sistemas de Control Interno</p>	<p>3.1. Efectuar proceso de modificación y actualización de las Normas Técnicas de Control Interno Especificas en apego a la realidad funcional de la municipalidad, a fin de fortalecer el Control Interno Institucional.</p> <p>3.2. Implementar un sistema de control interno integral que fortalezca el desempeño y competencias de los funcionarios y empleados municipales de área administrativa, financiera, tributaria y de servicios.</p>	<p>3. Fortalecer a corto y mediano plazo, el Control Interno Institucional.</p>
<p>4. Alcanzar un mayor desempeño y responsabilidad de los empleados municipales, fortaleciendo sus capacidades y competencias, mediante la capacitación permanente y asistencia técnica necesaria.</p>	<p>4.1. Formalizar apoyo técnico ante instituciones públicas, privadas y ONG`s e implementar un plan de capacitación permanente en las áreas administrativa, financiera y tributaria, a fin de mejorar la capacidad técnica del recurso humano institucional, desarrollando competencias especializadas y perfeccionando la calidad en la prestación de los servicios municipales</p>	<p>4. Lograr a mediano y largo plazo, la prestación eficiente y efectiva de los servicios que presta la municipalidad, en beneficio de los contribuyentes y usuarios de la institución, como resultado de la implementación de un plan permanente de capacitación</p>
<p>5. Potenciar el uso de los equipos y materiales informáticos en las diferentes unidades de la municipalidad, así como la información generada en las mismas.</p>	<p>5.1. Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red.</p> <p>5.2. Adquirir e instalar un servidor central que permita el resguardo magnético de información generada en las diferentes unidades y secciones de la municipalidad.</p> <p>5.3. Adquirir e instalar las licencias de los sistemas operativos y de antivirus a los equipos informáticos existentes en la municipalidad</p>	<p>5. Automatizar y modernizar a corto plazo, el sistema de información e informático de la municipalidad</p>
<p>6. Propiciar en la municipalidad, un ambiente agradable y de seguridad en el resguardo de</p>	<p>6.1. Mejorar las condiciones de ambientación y seguridad en las Unidades de Contabilidad, Presupuesto, Registro y Catastro Tributario y Registro Municipal de</p>	<p>6. Procurar que a Diciembre de 2015, las Unidades de Contabilidad, Presupuesto, Registro y Catastro Tributario y Registro</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
documentos	Carrera Administrativa	Municipal de Carrera Administrativa dispongan de un espacio adecuado y seguro.
<p>7. Fortalecer la capacidad de gestión de recursos financieros por el Concejo Municipal, ante cooperantes nacionales e internacionales.</p>	<p>7.1. Gestionar y apoyar acciones, convenios y alianzas con diferentes instituciones que conlleven al desarrollo de las diferentes áreas de la municipalidad a fin mejorar la calidad de gestión y la prestación de los servicios.</p> <p>7.2. Adoptar la práctica de gestión de fondos para inversión pública, ante cooperación nacional e internacional.</p> <p>7.3. Presentar iniciativas de desarrollo, ante cooperación internacional y comunidades internacionales.</p>	<p>7. Lograr en el corto y mediano plazo mayor capacidad de gestión y negociación de recursos financieros para incrementar la inversión en el municipio.</p>
AREA FINANCIERA		
<p>8. Administrar eficientemente las finanzas municipales.</p>	<p>8.1. Planificar oportunamente la erogación de gastos municipales</p> <p>8.2. Diseñar e implementar políticas de saneamiento financiero, tendientes a mantener o disminuir los gastos corrientes u operativos en los próximos cinco años, a fin de solucionar gradualmente los problemas deficitarios que presenta la municipalidad en cuanto a la ejecución presupuestaria, autonomía financiera y desahorro corriente.</p> <p>8.3. Elaborar los respectivos flujos de efectivo mensual, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal</p> <p>8.4. Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.</p> <p>8.5. Elaborar las respectivas actas de recepción de los bienes de uso y consumo suministrado por los proveedores, conforme a la orden de compras o facturas</p> <p>8.6. Implementar eficientemente el Plan</p>	<p>8. Planificar y autorizar oportunamente la erogación de gastos municipales.</p> <p>9. Disminuir el índice de desahorro corriente en el corto, mediano y largo plazo.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
	<p>de Rescate Financiero Municipal, a corto, mediano y largo plazo, que permita incrementar los ingresos, disminuir o mantener los egresos de la municipalidad, encaminado a generar un ahorro corriente.</p>	
<p>9. Cumplir eficientemente las Normas y Principios de Contabilidad Gubernamental.</p>	<p>9.1. Aplicar los Principios y Normas de Contabilidad Gubernamental en cuanto a los registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria, así como la remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental oportunamente.</p> <p>9.2. Efectuar en el presente año la conciliación y ajustes contables pertinentes a la cuenta de Deudores Monetarios por Percibir del Estado de Situación Financiera en base a los registros de la cuenta por cobrar existente en la unidad de cuentas corrientes y encargado de la recuperación de mora.</p> <p>9.3. Evaluar de manera permanente los resultados de los estados financieros en el corto, mediano y largo plazo, a efecto de mantener un equilibrio sobre la situación financiera de la municipalidad.</p> <p>9.4. Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.</p> <p>9.5. Formular presupuesto municipal, conforme a la realidad económica de la municipalidad, a efectos de mantener un equilibrio en los ingresos y gastos.</p>	<p>11. Aplicar a partir del mes de enero de 2016, el índice de eficiencia en la recaudación de ingresos por tasas e impuestos al crédito.</p> <p>12. Depurar al mes de diciembre de 2015, la cuenta de deudores monetarios por percibir entre la unidad de Cuentas Corrientes y Contabilidad.</p> <p>13. Al mes de diciembre de 2015 los registros y cierres contables han sido actualizados satisfactoriamente conforme a las normas de contabilidad.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
<p>10. Conocer el valor real del patrimonio municipal.</p>	<p>10.1. Actualizar inventario de bienes muebles e inmuebles propiedad de la municipalidad.</p> <p>10.2. Registrar en el Libro de Inventario de Bienes Inmuebles el valor real de los terrenos propiedad de la municipalidad y en lo sucedido devengar en el aplicativo del Sistema Administrativo Financieros Integrado Municipal su importe total.</p> <p>10.3. Legalizar e inscribir en el CNR los bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.</p>	<p>14. Al mes de diciembre de 2015, el inventario de bienes muebles e inmuebles de la municipalidad han sido actualizado.</p>
<p>11. Mantener la eficacia e incrementar la recaudación de los ingresos propios.</p>	<p>11.1. Incrementar progresivamente la recaudación de ingresos, mediante la implementación de métodos efectivos de cobros y recuperación de mora tributaria.</p> <p>11.2. Instruir al encargado de Cuentas Corrientes y Cobros, en el proceso codificación presupuestaria de los recibos de ingresos, por el cobro de tasas e impuestos municipales de contribuyentes morosos</p>	<p>15. Mejorar a corto, mediano y largo plazo la recaudación de los ingresos municipales.</p> <p>16. Registrar en el Sistema de Contabilidad Gubernamental, el devengamiento de ingresos de tasas e impuestos al crédito, a partir del mes de enero de 2016.</p>
<p>12. Mantener o reducir los gastos administrativos u operativos municipales.</p>	<p>12.1. Crear e implementar políticas de ahorro y austeridad, tendientes a reducir el gasto corriente para una mejor solvencia económica y autonomía financiera.</p>	<p>17. Adoptar eficientemente en el corto, mediano y largo plazo, medidas de austeridad de los gastos corrientes en los límites establecidos en la tabla de proyección de egresos del PRFM.</p>
<p>13. Mejorar la tendencia de los indicadores de desempeño administrativo financiero, definidos como línea base.</p>	<p>13.1. Cumplir con los indicadores financieros, estipulados en la Ley de Endeudamiento Público.</p> <p>13.2. Evaluar periódicamente los resultados de los indicadores financieros</p>	<p>18. Incrementar el índice de autonomía financiera a partir del año 2016.</p> <p>19. Procurar que el índice de gasto en personal sea menor o igual al 50%.</p> <p>20. Lograr un índice de autonomía operativa a largo plazo mayor o igual que 1.</p> <p>21. Mantener el índice de capacidad de pago, menor o igual al 0.6 veces al ahorro operacional.</p> <p>22. Mantener el límite de Endeudamiento Municipal</p>

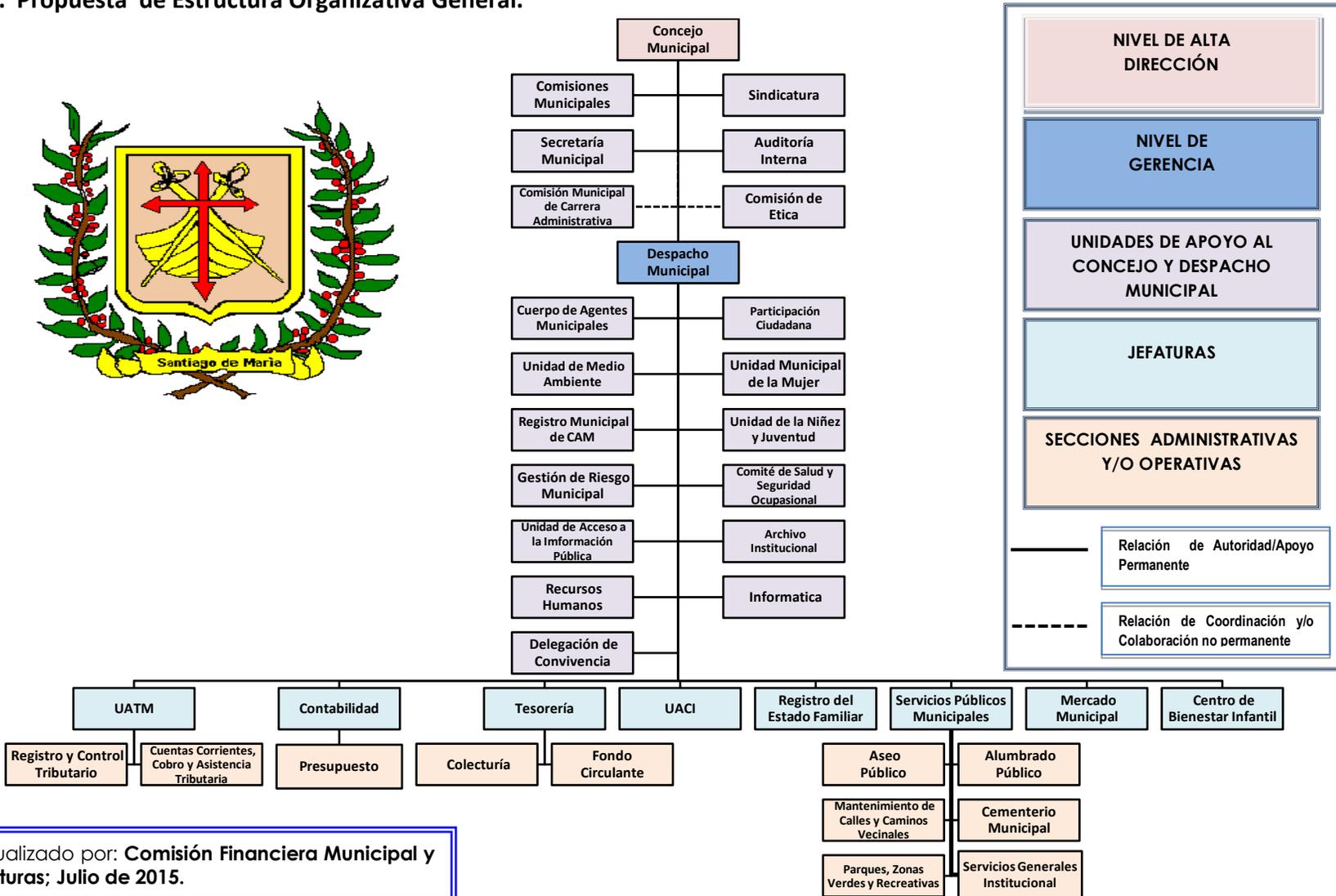
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
		menor a 1.7.
<p>14. Mejorar el desempeño del personal del área financiera de la municipalidad mediante la asignación de los recursos básicos (mobiliario y equipo de oficina).</p>	<p>14.1. Dotar de mobiliario de oficina y equipo informático de calidad y capacidad requerida, a las unidades de Contabilidad, Presupuesto, UACI, Tesorería y la sección de Colectaría.</p>	<p>23. Al mes de noviembre de 2015, se ha suministrado de mobiliario y equipo informático a las unidades de Contabilidad, Presupuesto, UACI, Tesorería y la sección de Colectaría.</p>
AREA TRIBUTARIA Y DE SERVICIOS		
<p>15. Actualizar la base tributaria municipal.</p>	<p>15.1. Realizar Levantamiento Catastral con el fin de actualizar base tributaria de la municipalidad por tipo de servicio y área geográfica (Inmuebles y Empresas).</p> <p>15.2. Efectuar levantamiento de un mapa catastral que figure la cobertura de los servicios públicos municipales, en el área urbana y rural del municipio.</p> <p>15.3. Actualizar y depurar la mora tributaria a efectos de conocer su valor real.</p> <p>15.4. Verificar la aplicación correcta y eficiente de los procesos y normativa tributaria existente en la municipalidad y consecuentemente efectuar los ajustes correspondientes a las tarifas en el Sistema de Facturación y Cobros.</p>	<p>24. Efectuar en el año 2015, levantamiento de catastro de inmueble y empresas en el municipio.</p> <p>25. Al mes de octubre de 2015, realizar los ajustes correspondientes a las tarifas en el Sistema de Facturación y Cobros.</p>
<p>16. Actualizar los registros y modernizar los procesos de Registro y Catastro Tributario, Cuentas Corrientes y Cobros y Servicios Públicos Municipales.</p>	<p>16.1. Adquirir un Sistema Informático moderno que cumpla con los requerimientos necesarios para el registro y manejo de la base tributaria.</p> <p>16.2. Aplicar el principio de legalidad y la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Mercado Municipal, en relación a la adjudicación o prórroga de los contratos de arrendamiento.</p> <p>16.3. Generar el respectivo informe que</p>	<p>26. Al mes de diciembre de 2015, actualizar y sistematizar el catastro tributario de la municipalidad.</p> <p>27. Mejorar a mediano plazo, la recaudación de ingresos propios por prestación de los servicios públicos.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
	<p>determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos al crédito por la municipalidad.</p> <p>16.4. Solicitar en los primeros tres meses de cada año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el respectivo tributo municipal.</p> <p>16.5. Incorporar al Plan de Trabajo del Auditor Tributario, actividades de control y fiscalización de los procesos de cobro implementado por el encargado de recuperación de mora.</p>	
<p>17. Mejorar el desempeño del personal del área tributaria y de servicios municipales.</p>	<p>17.1. Dotar de mobiliario de oficina y equipo informático de calidad y capacidad requerida, a las secciones de Registro y Control Tributario, Cuentas Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria.</p> <p>17.2. Capacitar al personal del área tributaria y de servicios sobre la aplicación de la normativa tributaria existente en la municipalidad (Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza de Tasas por Servicios, Procedimiento de Cálculo de Multa e Intereses, Cobro Administrativo, otros).</p> <p>17.3. Monitorear el desempeño administrativo y funcional de las secciones bajo la autoridad de la UATM.</p>	<p>28. Al mes de noviembre de 2015, se han dotado de mobiliario y equipo informático a las secciones de Registro y Control Tributario, Cuentas Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria</p> <p>29. Capacitar a corto y mediano plazo, el personal del área tributaria y de servicios de la municipalidad en la aplicación de la normativa tributaria.</p>
<p>18. Implementar acciones encaminadas a reducir el subsidio de los servicios públicos, prestados por la municipalidad.</p>	<p>18.1. Actualizar la ordenanza de tasas por servicios públicos municipales previa la formulación de un estudio de costos a efectos de minimizar el subsidio de los mismos.</p> <p>18.2. Formular propuesta de anteproyecto de la Ley de Impuestos Municipales y</p>	<p>30. Reducir a corto y mediano plazo, el subsidio de los servicios públicos, prestados por la municipalidad, a través de la actualización e implementación de normativa tributaria y realización de un estudio de costos.</p>

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	METAS
	<p>presentarse a la Comisión de Municipalismo de la Asamblea Legislativa para su debida aprobación.</p> <p>18.3. Crear y aplicar políticas que conlleven a la recuperación de la morar tributaria por la vía judicial y extrajudicial, de conformidad a lo establecido en la Ley General Tributaria Municipal..</p> <p>18.4. Elaborar e implementar permanentemente, políticas efectivas para el Cobro de Tasas e Impuestos Municipales, a efecto de garantizar el pago puntual de los contribuyentes.</p>	<p>31. Modernizar a mediano plazo, la normativa tributaria de la municipalidad.</p>
<p>19. Mejorar la eficiencia y calidad de los servicios públicos municipales.</p>	<p>19.1. Elaborar e implementar un plan de mantenimiento preventivo de los servicios públicos municipales y la ampliación de los mismos.</p>	<p>32. Lograr en el mediano y largo plazo la satisfacción de los contribuyentes y usuarios de los servicios públicos municipales.</p>

5. Estructura Organizativa Municipal.

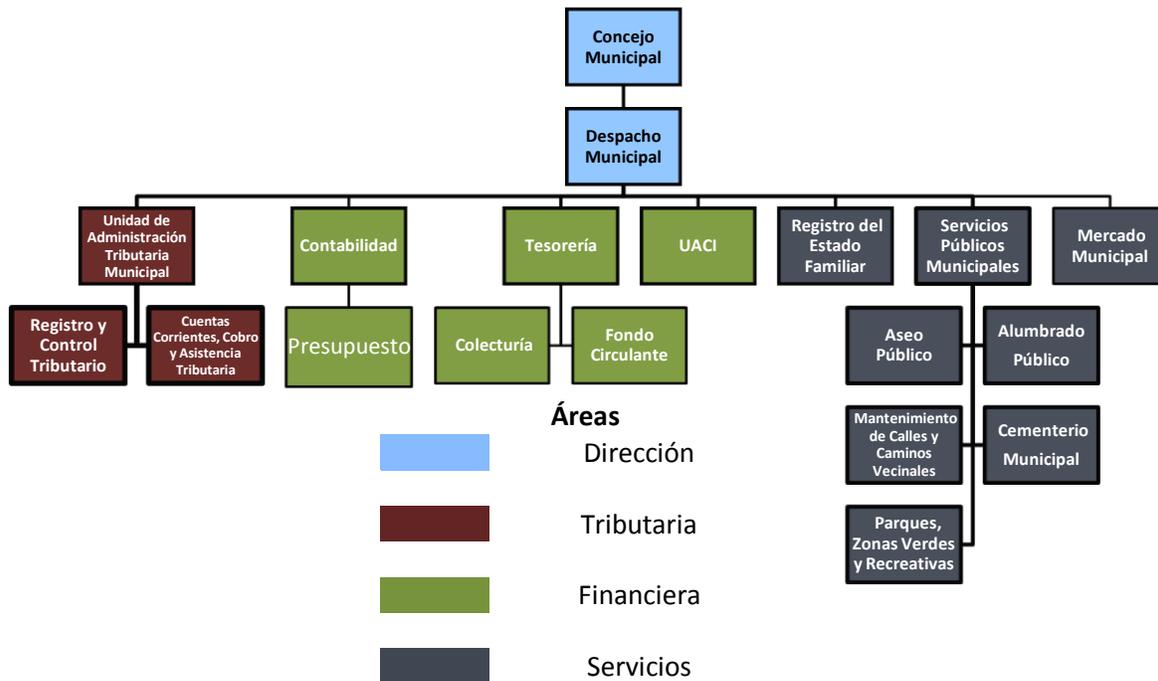
a. Propuesta de Estructura Organizativa General.



Actualizado por: **Comisión Financiera Municipal y Jefaturas**; Julio de 2015.

La Estructura Organizativa Institucional, propuesta en el presente Plan, responde a los requerimientos de una administración moderna, con líneas de mando y niveles jerárquicos bien definidos entre unidades y secciones, la cual deberá ser del conocimiento pleno de la máxima autoridad de la municipalidad para su análisis y aprobación.

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



La organización propuesta, diseñada bajo un organigrama “especifico”, refleja claramente las diferentes unidades y secciones existentes en la municipalidad, tanto administrativas como operativas. La estructura desglosa por separado las unidades y secciones que integran las áreas de Dirección, Tributaria, Financiera y de Servicios. Lo que ayudará sustancialmente al personal de dirección y jefaturas diseñar un esquema de estructura organizativa bajo la modalidad de “bloque” para cada una de las áreas y fin de fortalecer la administración municipal y el desempeño funcional de los empleados.

ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA TRIBUTARIA Y DE SERVICIOS.

Para que el Gobierno Local de Santiago de María obtenga la modernización y auto sostenibilidad financiera es necesario realizar acciones correctivas en las unidades y secciones que integran el área tributaria y de servicios, con el propósito de fortalecer las principales fuentes de ingresos propios de la municipalidad. Por ello, las secciones que integran en área tributaria, sustancialmente deben iniciar un proceso de transformación organizacional que permita fortalecer la capacidad técnica 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.

La estructura propuesta enfatiza más a la coordinación que la subordinación, sin embargo, se propone un nivel de subordinación que es la Jefatura de la UATM, con dos dependencias o secciones las cuales son:

1. Registro y Control Tributario
2. Cuenta Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria.

Para el caso de funcionamiento del área tributaria, esta deberá orientarse al cumplimiento de las competencias establecidas en la Normativa Tributaria Municipal y Ley General Tributaria, bajo un sistema tributario integral que involucre todas sus dependencias y no como unidad independiente. El recurso humano que forma parte de esta estructura debe poseer como mínimo las siguientes competencias:

- 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.

CONSIDERACIONES CONCEPTUALES

UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA MUNICIPAL-UATM.

Denominada por sus siglas como UATM, corresponde al nivel técnico en la estructura orgánica propuesta; teniendo como funciones básicas la determinación, aplicación, verificación, control y recaudación de los tributos municipales, de conformidad al Artículo 72 de la Ley General Tributaria Municipal-LGTM.

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 armónicos y eficientes.

Objetivos Específicos.

- Proporcionar un servicio ágil y eficiente al contribuyente y usuario en sus trámites tributarios.

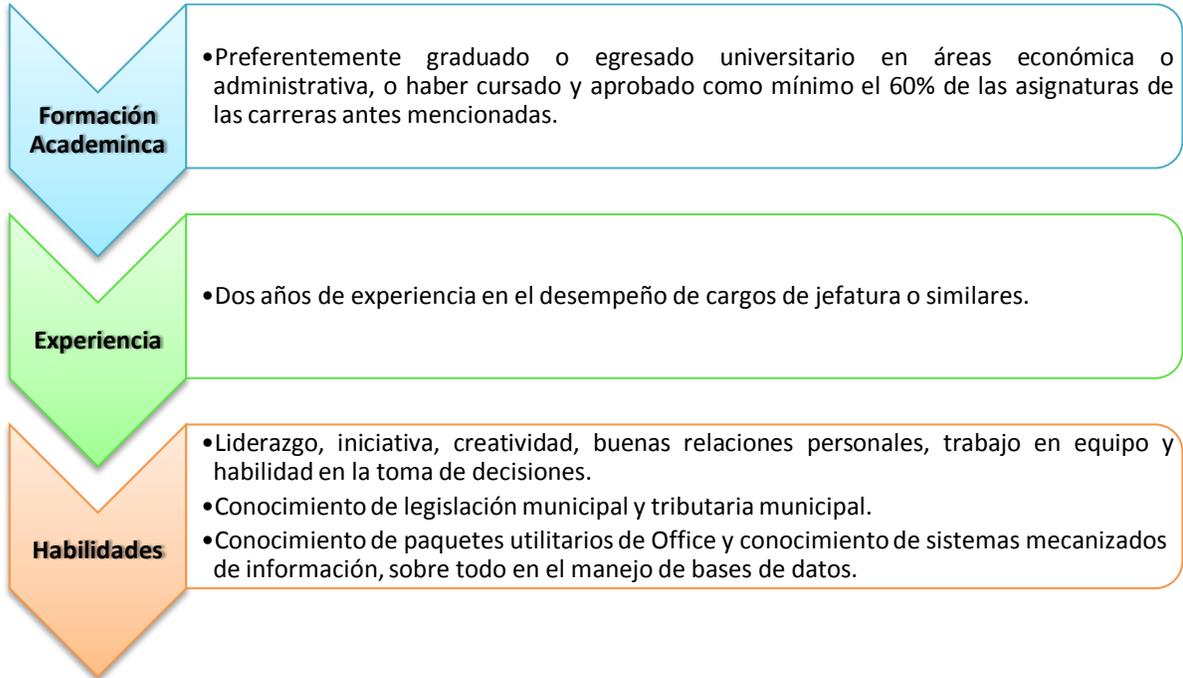
- Proporcionar asistencia técnica tributaria a los contribuyentes y usuarios de forma personal, telefónica u otro medio que pueda implementar la administración tributaria municipal.
- Concientizar a los contribuyentes sobre el cumplimiento de las obligaciones tributarias, por medio de una orientación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

Funciones

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

- Velar por el buen uso del equipo y de la información que se maneja en los sistemas de información utilizados.

Perfil Técnico Propuesto.



REGISTRO Y CONTRO TRIBUTARIO.

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.

Además compete la verificación, control y ejecución de procesos concerniente a inspeccionar la exactitud y veracidad de la información declarada por los contribuyentes.

Por otra parte orientar y asistir al usuario o contribuyente en todo lo relacionado con los trámites de registro y control tributario.

Esta sección es prioritario que tenga una efectiva relación con la sección de Cuentas Corrientes, en lo referente al registro, control y actualización de usuarios o contribuyentes.

Objetivos Específicos:

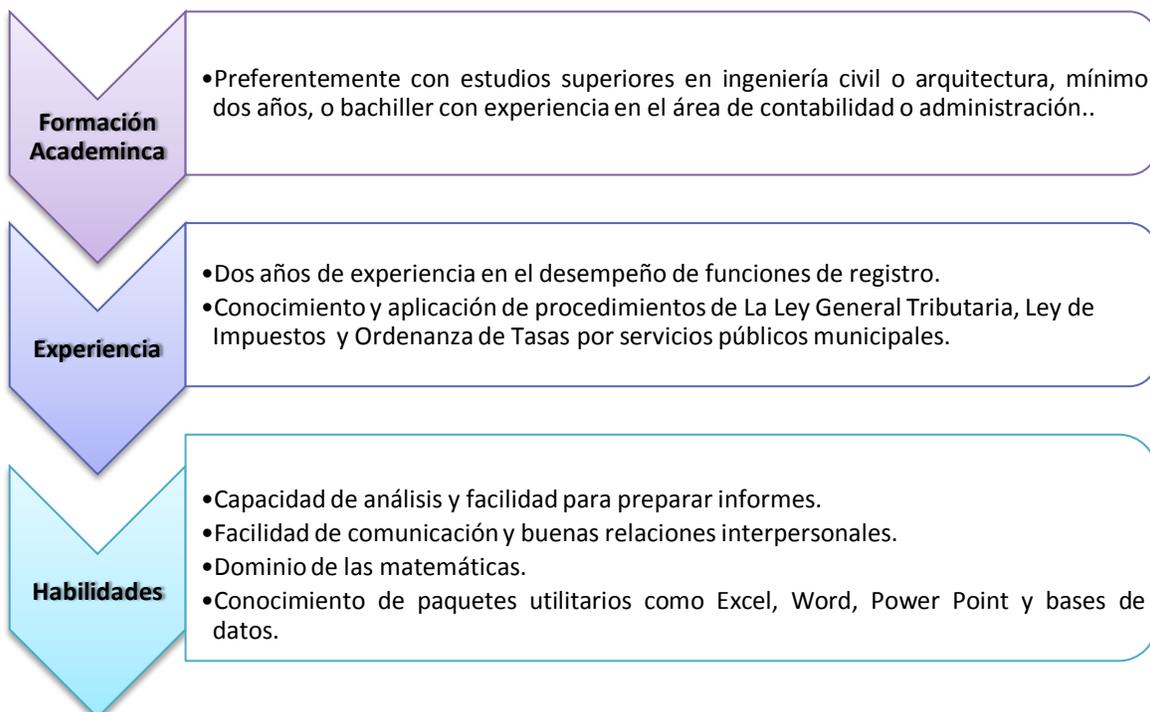
- Orientar a los contribuyentes sobre los requisitos en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la administración tributaria.
- Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los usuarios y contribuyentes.
- Aumentar los niveles 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).

Funciones:

- Entregar oportunamente los formularios de declaraciones juradas a los contribuyentes para el cumplimiento de sus obligaciones tributarias.
- Inscribir empresas, negocios e inmuebles en el Registro y Catastro de la Administración Tributaria Municipal y realizar modificaciones en el registro existentes.
- Llevar un control y archivo adecuado de las declaraciones juradas de las empresas y negocios de los contribuyentes calificados así como de todos los contribuyentes sujetos al impuesto de empresas o negocios.
- Custodiar los documentos de las obligaciones tributarias de los contribuyentes.
- Dar cumplimiento a las solicitudes de expedientes o información requeridos por los usuarios.

- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyentes y usuarios de los servicios municipales, mediante visitas de campo y documentales.
- Realizar actualización constante de los registros tributarios en función de los cambios que genere la Auditoría Tributaria.
- Proponer planes de auditoría que conlleven a descubrir nuevos contribuyentes.
- Realizar inspecciones a inmuebles y empresas fin de verificar información proporcionada por los contribuyentes.
- Recopilar información que sustente y compruebe las auditorías tributarias realizadas así como elaborar informes y dictámenes de las mismas.
- Atender consultas realizadas por los contribuyentes, durante el proceso de auditoría.
- Realizar evaluación de cada plan de Auditoría Tributaria realizado.
- Examinar la precisión de la información declarada por los contribuyentes y usuarios para que refleje la base real de liquidación de impuestos y tasas.
- Auditar a los contribuyentes, conforme los planes y programas de Auditoría Tributaria correspondientes y a leyes tributarias vigentes

Perfil Técnico Propuesto:



CUENTAS CORRIENTES, COBRO Y ASISTENCIA TRIBUTARIA.

Esta Sección tiene como finalidad el control actualizado del cumplimiento de las obligaciones tributarias de los usuarios y contribuyentes, procedimiento del cobro mensual y de la mora tributaria de forma administrativa. 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

Objetivos Específicos.

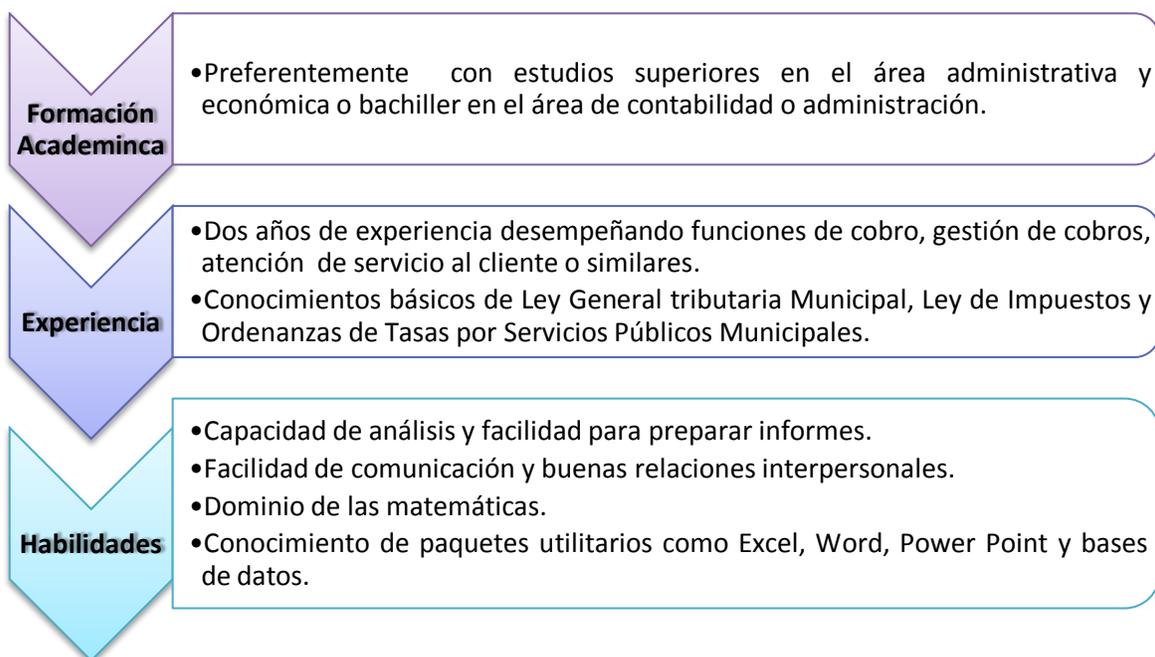
- Mantener actualizada las cuentas corrientes y proporcionar en forma ágil y oportuna los diferentes documentos que reflejan la condición tributaria de los contribuyentes.
- Controlar el cumplimiento de las obligaciones tributarias mediante la implementación de planes de gestión de omisos y de recuperación de mora.
- Promover y verificar el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes a través del control oportuno de la omisión en la presentación de sus declaraciones.
- Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la normativa tributaria y acuerdos municipales relacionados con el área tributaria, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias.
- Ser receptor y notificador para orientar a los contribuyentes sobre los requisitos a seguir en los diferentes trámites relacionados con los servicios que proporciona la Unidad de Administración Tributaria Municipal

Funciones

- Efectuar aperturas, modificaciones y cierres de cuentas corrientes de contribuyentes.
- Emplazar a contribuyentes que no hayan cumplido con sus obligaciones tributarias de acuerdo con lo establecido y la Ordenanza de Tasas por Servicios.
- Elaborar reportes estadísticos de la gestión de control de omisos.
- Elaborar plan anual de trabajo del área y presentarlo al jefe de la unidad.

- Controlar y tramitar el cumplimiento de la obligación de los contribuyentes en cuanto al pago de sus tributos, conforme a la normativa tributaria y Ley General Tributaria Municipal.
- Efectuar el cobro de la deuda por impuestos y tasas por servicios municipales por la vía administrativa.
- Generar avisos de cobro y su respectiva distribución.
- Mantener actualizada la información en el sistema.
- Efectuar convenios de pago de impuestos y tasas con los contribuyentes.
- Emitir solvencias municipales a los contribuyentes que lo requieran.
- 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.
- Proporcionar servicios de consulta a los contribuyentes y usuarios sobre los trámites y requisitos para la expedición de licencias y matriculas.

Perfil Técnico Propuesto.



ÁREA DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES.

Esta unidad forma un papel importante dentro 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 y Control Tributario, Cuenta Corrientes, Auditoría Tributaria, Asistencia Tributaria y Recuperación de Mora, 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.

Objetivos Específicos

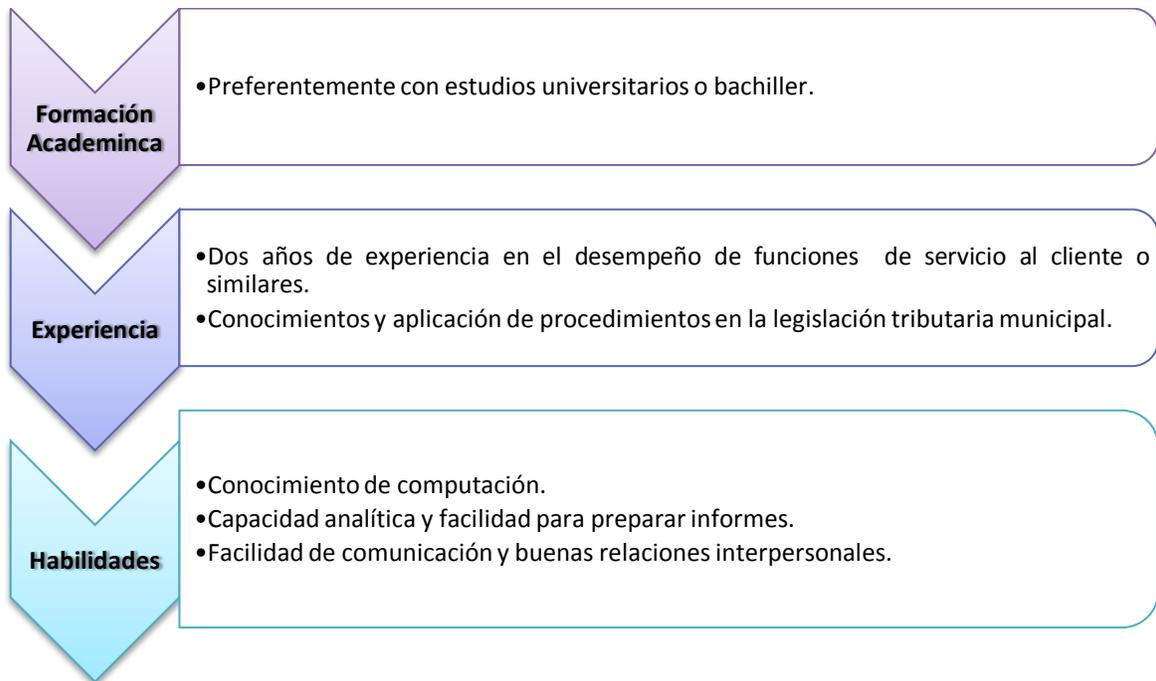
- Ofrecer a los contribuyentes un servicio con calidad y eficiencia, haciendo uso de la normativa tributaria municipal vigente, a fin de incentivarlos en el cumplimiento voluntario de sus obligaciones tributarias.
- Ser receptor de quejas o sugerencias de contribuyentes o usuarios, así como orientador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

Funciones

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

- Garantizar la calidad y eficiencia en la prestación de los diferentes servicios públicos.

Perfil Técnico Propuesto.



MERCADO MUNICIPAL.

Mantener las condiciones óptimas las instalaciones del mercado municipal, que propicien un ambiente agradable e higiénico para la comercialización de bienes y servicios a los usuarios.

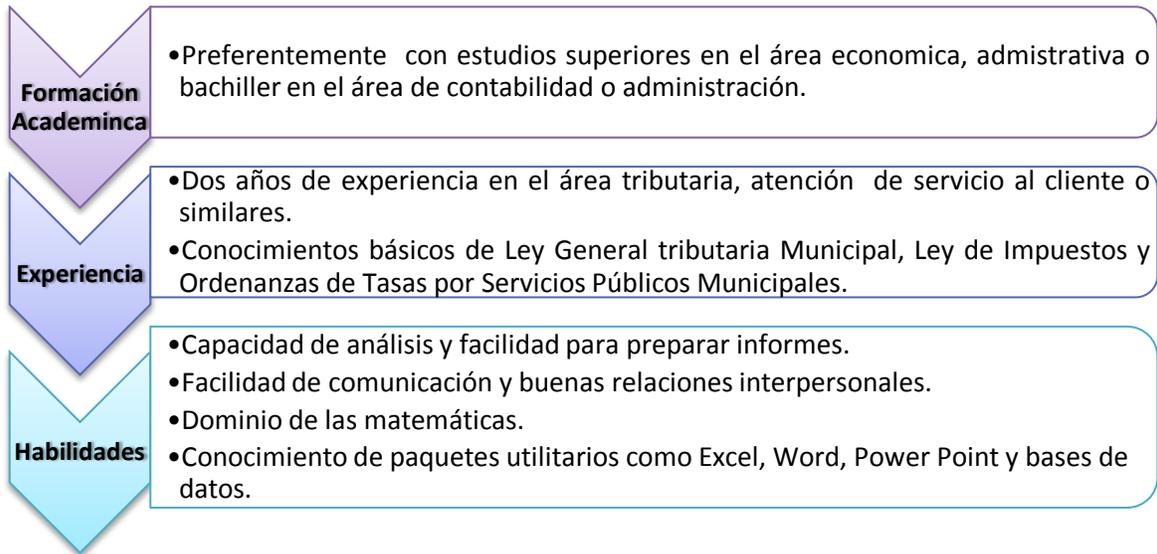
Objetivos Específicos

- Poseer un área competitiva para la comercialización de bienes y servicios, a nivel local e intermunicipal.
- Ser fuente generadora de los ingresos propios municipales, a través del registro y control de los contribuyentes activos dentro y en la periferia de las instalaciones del mercado municipal.

Funciones

- Comprobar la utilización del espacio físico de los mercados
- Coordinar la ejecución de obras necesarias para mantener en buenas condiciones la infraestructura de los mercados.
- Mantener registros actualizados de los arrendatarios de los puestos y locales.
- Efectuar las respectivas refrendas de los contratos de arrendamiento en tiempo y forma.
- Velar por el orden, vigilancia y aseo en las instalaciones.
- Verificar el cumplimiento de la aplicación de la tarifa establecida.
- Coordinar con el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social la calidad de los alimentos y productos comercializados.

Perfil Técnico Propuesto.



A fin de fortalecer el desempeño del recurso humano de las secciones o dependencias que integran la UATM, la municipalidad se apoyará mediante la implementación del Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos de la Unidad de Administración Tributaria Municipal existente, actualizado mediante la Asistencia Técnica brindada por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal-ISDEM, bajo el proyecto: Sistema de Administración Tributaria Municipal Simplificado-SATMUS.

6. Planificación Financiera de Ingresos y Egresos.

6.1. 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 económica de la municipalidad en el periodo estudiado, considerando como hipótesis una lenta recuperación para el periodo 2015-2020 en referencia a los indicadores de desempeño administrativo y financiero establecidos como línea base.

Las proyecciones de ingresos para el periodo 2015-2020 del Plan de Rescate Financiero Municipal, muestran un método de cuantificación dinámica en las previsiones presupuestarias ordinarias de tasas e impuestos municipales, contribuyentes en estado de mora, actualización del Catastro Tributario y reforma a las Tarifas de la Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales que en la actualidad son prestados por la municipalidad. De este modo, el punto de partida para la previsión financiera exclusivamente de ingresos propios para el año 2015, serán tomados como incidencia ciertos valores o rubros expresados en el Presupuesto Municipal Vigente y en lo sucesivo serán considerados para el periodo 2015-2020 con un porcentaje promedio del **5.50%** de incremento a los ingresos proyectados en el presupuesto del año 2015.

Por tanto, mediante este procedimiento de cuantificación dinámica, los resultados financieros del Plan de Rescate Financiero Municipal 2015-2020, se verán reflejados a partir de la evaluación del desempeño administrativo, financiero y tributario que realice la Comisión Financiera Municipal en el año 2016 correspondiente al año 2015, y confrontando su resultado con los valores establecidos como Línea Base del año 2014.

El resultado de esta metodología se describe en la tabla N° 06, la cual detalla los valores y previsiones de ingresos para el corto plazo (Año 2015-2016):

Tabla N° 06; Proyección de Ingresos Año 2016.

INGRESOS	PROYECCIÓN PRESUPUESTARIA AÑO 2015	MORA TRIBUTARIA		Actualización del Catastro	Variación	AÑO 2016
		Mora al 31/12/2014	% de Recuperación			
Impuestos Municipales	\$ 222,667.39	\$ -		\$ -	5.00%	\$ 233,800.76
Tasas y Derechos	\$ 705,038.83	\$ -		\$ -	7.50%	\$ 757,916.74
Venta de Bienes y Servicios	\$ 28,187.57	\$ -		\$ -	3.50%	\$ 29,174.13
Ingresos Financieros y Otros	\$ 31,292.48	\$ -		\$ -	7.50%	\$ 33,639.42
Recuperación de Mora por Impuestos	\$ -	\$ -		\$ -		\$ 7,500.00
Recuperación de Mora por Tasas	\$ -	\$ 816,103.59	15.00%	\$ -		\$ 122,415.54
Ampliación de la Base Tributaria por Impuestos	\$ -	\$ -		\$ 6,680.02		\$ 6,680.02
Ampliación de la Base Tributaria de Tasas	\$ -	\$ -		\$ 21,151.16		\$ 21,151.16
Reforma a la Ordenanza de Tasas y Mejoras en el Cobro	\$ -	\$ -		\$ -		\$ 52,877.91
Aplicación de Ley de Impuestos	\$ -	\$ -		\$ -		\$ 11,133.37
Trasferencias Corrientes	\$ 375,772.31	\$ -		\$ -	2.00%	\$ 383,287.76
Trasferencias de Capital	\$ 1127,316.84	\$ -		\$ -	2.00%	\$ 1149,863.18
Endeudamiento Público	\$ 500,000.00	\$ -		\$ -		\$ -
TOTAL.....	\$ 2990,275.42	\$ 816,103.59	15.00%Prom	\$ 27,831.19	5.50%Prom	\$ 2809,439.99

Las variaciones porcentuales de incremento en los ingresos, reflejados en la tabla N° 06; **Proyección de Ingresos Año 2016-2016** han sido proyectadas mediante el **método de porcentaje**, tomando como base las proyecciones del Presupuesto Municipal Vigente del año 2015. Las proyecciones financieras de ingresos para el corto, mediano y largo plazo, parten del marco jurídico-tributario actual de la municipalidad, servicios públicos municipal, calificación y recalificación de contribuyentes por impuestos y tasas, actualización de la tarifa de alumbrado, aseo público, adoquinado y ampliación de los servicios públicos, entre otros. En tal sentido, todos los compromisos sobre el fortalecimiento del sistema tributario actual estarán orientados al saneamiento e incremento 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 los valores contables consolidados en los Informes

Financieros de Ejecución Presupuestaria de Ingresos de los periodos analizados en el Diagnostico Administrativo Financiero Municipal. ¹Para facilidad de presentación, discusión y socialización con las diferentes unidades administrativas, financieras y tributarias de la municipalidad las proyecciones financieras de los ingresos para el corto, mediano y largo plazo han sido sometidas a ciertos métodos de análisis, tales como:

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

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

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

Tabla Nº 07; Proyección Dinámica de Ingresos 2015-2020

PROYECCION FINANCIERA DE INGRESOS						
CONCEPTO	PERIODO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Impuestos Municipales, 5% anual	\$ 222,667.39	\$ 233,800.76	\$ 256,624.17	\$ 269,455.38	\$ 282,928.14	\$ 297,074.55
*Tasas y Derechos, 7.5% anual	\$ 705,038.83	\$ 757,916.74	\$ 867,638.41	\$ 932,711.29	\$ 1002,664.64	\$ 1077,864.48
Venta de Bienes y Servicios, 3.5% anual	\$ 28,187.57	\$ 29,174.13	\$ 30,195.23	\$ 31,252.06	\$ 32,345.88	\$ 33,477.99
Ingresos Financieros y Otros, 7.5% anual	\$ 31,292.48	\$ 33,639.42	\$ 36,162.37	\$ 38,874.55	\$ 41,790.14	\$ 44,924.40
Recuperación de Mora por Impuestos, 10% anual	\$ -	\$ 7,500.00	\$ 8,250.00	\$ 9,075.00	\$ 9,982.50	\$ 10,980.75
Recuperación de Mora por tasas, 15% anual	\$ -	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54
Ampliación de la Base Tributaria de Impuestos, 3% anual	\$ -	\$ 6,680.02	\$ 7,014.02	\$ 7,698.73	\$ 8,083.66	\$ 8,487.84
Ampliación de la Base Tributaria de Tasas, 3% anual	\$ -	\$ 21,151.16	\$ 22,737.50	\$ 26,029.15	\$ 27,981.34	\$ 30,079.94
Reforma a la Ordenanza de Tasas y Mejora en el Sistema de Cobro	\$ -	\$ 52,877.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ley de Impuestos	\$ -	\$ 11,133.37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transferencia Corrientes (25% FODES), 2.00% anual	\$ 375,772.31	\$ 383,287.76	\$ 390,953.51	\$ 398,772.58	\$ 406,748.03	\$ 414,882.99
Trasferencias de Capital (75% FODES), 2.00% anual	\$ 1127,316.84	\$ 1149,863.18	\$ 1172,860.44	\$ 1196,317.65	\$ 1220,244.00	\$ 1244,648.88
Préstamos Bancarios	\$ 500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS TOTALES PROYECTADOS	\$ 2990,275.42	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88	\$ 3284,837.38
* El rubro de Tasas y Derechos para el año 2016, muestran una diferencia adicional al porcentaje asignado de \$ 109,721.67, en comparación al año 2015, producto de los ingresos proyectados que la municipalidad percibirá por la actualización de la Ordenanza de Tasas por Servicios y reforma a las Tarifas.						

Para el caso del incremento de los **INGRESOS PROPIOS**, a partir del año 2016 hasta el 2020; se proyecta un 5% con relación a los impuestos municipales, tasas y derechos el 7.5%, para la venta de bienes y servicios el 3.5% e ingresos financieros y otros en un 7.5% en la recuperación de mora tributaria por Impuestos y tasas el 10% y 15% respectivamente, 3% por ampliación en la cobertura de la base tributaria de impuestos y tasas a partir del año 2016. En referencia al incremento de las **TRANSFERENCIAS DEL FODES**, a partir del año 2016 al 2020 se estima un crecimiento promedio del 2.00% por año, teniendo como base la variación porcentual de incremento en la asignación del FODES para los últimos tres años.

6.2. Planificación Financiera de Egresos

La municipalidad adoptará políticas y 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 ajustarse gradualmente al total de ingresos percibidos para cada año y con ello lograr disminuir lentamente el desahorro corriente y obtener una estabilidad financiera y presupuestaria a largo plazo.

Tabla Nº 08; Proyección de los Gastos Corrientes, Inversión Pública y Amortización del Endeudamiento Público; 2015-2020.

PROYECCION FINANCIERA DE EGRESOS						
CONCEPTO	PERIODO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Remuneraciones , 2% anual	\$ 803,861.49	\$ 807,880.80	\$ 824,038.41	\$ 848,759.57	\$ 874,222.35	\$ 900,449.02
Adquisición de Bienes y Servicios	\$ 885,277.57	\$ 889,703.96	\$ 898,601.00	\$ 912,080.01	\$ 930,321.61	\$ 958,231.26
Gastos Financieros y Otros	\$ 413,440.11	\$ 399,763.28	\$ 373,178.38	\$ 344,075.12	\$ 315,506.51	\$ 290,649.68
Transferencias Corrientes, 1% anual	\$ 281,848.57	\$ 283,257.81	\$ 286,090.39	\$ 288,951.29	\$ 291,840.81	\$ 297,677.62
Inversión en Activos Fijos	\$ 150,735.64	\$ 230,254.80	\$ 297,626.37	\$ 360,354.37	\$ 507,266.32	\$ 580,729.22
Transferencias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización a Proveedores	\$ 480,334.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la Deuda	\$ 172,924.06	\$ 194,100.90	\$ 220,685.80	\$ 249,789.06	\$ 224,537.45	\$ 249,394.28
EGRESOS TOTALES PROYECTADOS	\$ 3188,421.46	\$ 2804,961.55	\$ 2900,220.35	\$ 3004,009.42	\$ 3143,695.05	\$ 3277,131.09
Disminución y/o Aumento de Remuneraciones	0%	0.50%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Disminución y/o Aumento de Adquisición de Bienes y Servicios	0%	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	3.00%
Disminución y/o Aumento de Gastos Financieros y Otros	0%	-3.31%	-6.65%	-7.80%	-8.30%	-7.88%
Disminución y/o Aumento de Inversión en Activos Fijos	0%	52.75%	29.26%	21.08%	40.77%	14.48%
Disminución y/o Aumento de Amortización de la Deuda Pública	0%	12.25%	13.70%	13.19%	-10.11%	11.07%

Las proyecciones de los egresos detallados en la tabla N° 08, muestran un comportamiento distinto a los ingresos, con relación a los rubros que integran los **GASTOS CORRIENTES**, tomando como punto de partida ciertos valores obtenidos mediante el cálculo efectuado a los últimos dos ejercicios fiscales bajo el método promedio de regresión lineal, Estado de Situación Financiera del año 2014 y Proyecciones de Amortización del Endeudamiento Público para un periodo de 5 años.

Para el periodo 2015 al 2020 se proyecta un aumento en los rubros de Remuneraciones y Adquisición de Bienes y Servicios del **0.50%** al **3.00%**. En relación al rubro de Gastos Financieros y Otros, se estima una decadencia del -3.31% al -8.30% anual, debido al pago de los intereses sobre saldos insolutos de la deuda pública vigente a partir del año 2016.

Las Inversiones en Activos Fijos, para cada año se proyectan resultados diferenciados para corto, mediano y largo plazo, producto de la disponibilidad de recursos financieros de ejercicios anteriores y aumento en la asignación del FODES 75% y Fuentes de Financiamiento de Cooperantes, para el año 2016 se estima un aumento en la inversión pública del **52.75%** y para los años 2017 y 2020 un crecimiento progresivo del **14.48%** al **40.77%** en comparación al año 2016.

En atenuencia a la Amortización de la Deuda muestra una tendencia desigual producto de la amortización anual de capital y disminución en el pago de intereses. A partir del año 2016 al 2020 muestra una tendencia creciente del **12.25%** al **13.70%**, a excepción para el año 2019 el cual refleja un resultado del **-10.11%** producto de vencimiento del préstamo obtenido con la Caja de Crédito de Berlín a finales del año 2018.

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

Tabla N° 09; Planificación Financiera de Ingresos y Egresos; 2015-2020.

PROYECCION FINANCIERA DE INGRESOS						
CONCEPTO	PERIODO					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
SALDO INICIAL AL 01/01/2015	\$ 207,049.70	\$ 8,903.66	\$ 13,382.10	\$ 28,012.94	\$ 56,605.44	\$ 68,094.26
Impuestos Municipales, 5% anual	\$ 222,667.39	\$ 233,800.76	\$ 256,624.17	\$ 269,455.38	\$ 282,928.14	\$ 297,074.55
Tasas y Derechos, 7.5% anual	\$ 705,038.83	\$ 757,916.74	\$ 867,638.41	\$ 932,711.29	\$ 1002,664.64	\$ 1077,864.48
Venta de Bienes y Servicios, 3.5% anual	\$ 28,187.57	\$ 29,174.13	\$ 30,195.23	\$ 31,252.06	\$ 32,345.88	\$ 33,477.99
Ingresos Financieros y Otros, 7.5% anual	\$ 31,292.48	\$ 33,639.42	\$ 36,162.37	\$ 38,874.55	\$ 41,790.14	\$ 44,924.40
Recuperación de Mora por Impuestos, 10% anual	\$ -	\$ 7,500.00	\$ 8,250.00	\$ 9,075.00	\$ 9,982.50	\$ 10,980.75
Recuperación de Mora por tasas, 15% anual	\$ -	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54	\$ 122,415.54
Ampliación de la Base Tributaria de Impuestos, 3% anual	\$ -	\$ 6,680.02	\$ 7,014.02	\$ 7,698.73	\$ 8,083.66	\$ 8,487.84
Ampliación de la Base Tributaria de Tasas, 3% anual	\$ -	\$ 21,151.16	\$ 22,737.50	\$ 26,029.15	\$ 27,981.34	\$ 30,079.94
Reforma a la Ordenanza de Tasas y Mejora en el Sistema de Cobro	\$ -	\$ 52,877.91	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ley de Impuestos	\$ -	\$ 11,133.37	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transferencia Corrientes	\$ 375,772.31	\$ 383,287.76	\$ 390,953.51	\$ 398,772.58	\$ 406,748.03	\$ 414,882.99
Trasferencias de Capital	\$ 1127,316.84	\$ 1149,863.18	\$ 1172,860.44	\$ 1196,317.65	\$ 1220,244.00	\$ 1244,648.88
Préstamos Bancarios	\$ 500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INGRESOS TOTALES PROYECTADOS	\$ 2990,275.42	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88	\$ 3284,837.38
PROYECCION FINANCIERA DE EGRESOS						
Remuneraciones	\$ 803,861.49	\$ 807,880.80	\$ 824,038.41	\$ 848,759.57	\$ 874,222.35	\$ 900,449.02
Adquisición de Bienes y Servicios	\$ 885,277.57	\$ 889,703.96	\$ 898,601.00	\$ 912,080.01	\$ 930,321.61	\$ 958,231.26
Gastos Financieros y Otros	\$ 413,440.11	\$ 399,763.28	\$ 373,178.38	\$ 344,075.12	\$ 315,506.51	\$ 290,649.68
Transferencias Corrientes, 1% anual	\$ 281,848.57	\$ 283,257.81	\$ 286,090.39	\$ 288,951.29	\$ 291,840.81	\$ 297,677.62
Inversión en Activos Fijos	\$ 150,735.64	\$ 230,254.80	\$ 297,626.37	\$ 360,354.37	\$ 507,266.32	\$ 580,729.22
Transferencias de Capital	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización a Proveedores	\$ 480,334.02	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la Deuda	\$ 172,924.06	\$ 194,100.90	\$ 220,685.80	\$ 249,789.06	\$ 224,537.45	\$ 249,394.28
EGRESOS TOTALES PROYECTADOS	\$ 3188,421.46	\$ 2804,961.55	\$ 2900,220.35	\$ 3004,009.42	\$ 3143,695.05	\$ 3277,131.09
Disminución y/o Aumento de Remuneraciones	0%	0.50%	2.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Disminución y/o Aumento de Adquisición de Bienes y Servicios	0%	0.50%	1.00%	1.50%	2.00%	3.00%
Disminución y/o Aumento de Gastos Financieros y Otros	0%	-3.31%	-6.65%	-7.80%	-8.30%	-7.88%
Disminución y/o Aumento de Inversión en Activos Fijos	0%	52.75%	29.26%	21.08%	40.77%	14.48%
Disminución y/o Aumento de Amortización de la Deuda Pública	0%	12.25%	13.70%	13.19%	-10.11%	11.07%
AHORRO O DESAHORRO CORRIENTE PROYECTADO	\$ (1021,469.16)	\$ (721,029.04)	\$ (639,917.43)	\$ (557,581.72)	\$ (476,951.41)	\$ (406,819.10)
SALDO DISPONIBLE PROYECTADO	\$ 8,903.66	\$ 13,382.10	\$ 28,012.94	\$ 56,605.44	\$ 68,094.26	\$ 75,800.55

La tabla N° 09, muestran las estimaciones o proyecciones de ingresos y egresos que la municipalidad ostentará en el corto, mediano y largo plazo como parte integral de la decisiones operativas y financieras que el Gobierno Local ejecute en su momento con la finalidad de fortalecer las finanzas municipales y disminuir el desahorro corriente.

Para el año 2016 la municipalidad según Planificación Financiera de Ingresos y Egresos Proyectado el desahorro corriente declinará a \$ 721,029.04, con una reducción de \$ 300,440.12 del desahorro corriente obtenido como resultado de la línea base del año 2015, producto del incremento de los Ingresos Corrientes. Para los años 2016 al 2020 el desahorro corriente proyectado presenta valores descendentes finalizando en el año 2020 disminuir el desahorro corriente a \$ 406,819.10.

Con referencia al saldo o disponibilidad proyectado para el año 2015, se refleja la cantidad de **\$ 8,903.66**, producto de sumar el saldo inicial al 31 de diciembre de 2014 del Estado de Situación Financiera más el total de los ingresos proyectados menos los egresos del año correspondiente, con la finalidad de obtener un **FLUJO DE FONDOS** para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019, finalizando en el año 2020 con una disponibilidad proyectada de **\$ 75,800.55**.

A fin de cumplir con las proyecciones financieras del Plan de Rescate Financiero Municipal, el Concejo Municipal de Santiago de María deberá adoptar políticas y medidas de austeridad destinadas a lograr un uso razonable y eficiente de los recursos financieros dentro de los parámetros y porcentajes establecidos en las proyecciones o en efecto en base a proyecciones reales de ingresos, racionalizar el gasto corriente y ejercer las funciones que como administración pública se le otorgan en el marco jurídico, administrativo, financiero y tributario de forma austera, eficaz y eficiente así como de cuidar, conservar y usar adecuadamente los recursos y bienes públicos.

7. Indicadores Financieros Proyectados.

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

Tabla Nº 10; Indicadores Financieros Proyectados de Ingresos y Egresos; 2015-2020.

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	LINEA BASE	INDICADORES PROYECTADOS					
				AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	2020
PROYECCION DE INGRESOS									
Autonomía Financiera	<u>Ingresos Propios Devengados.</u> Total de Ingresos Devengados	0.25	0.28	\$ 987,186.27	\$ 1276,289.05	\$ 1351,037.24	\$ 1437,511.69	\$ 1528,191.84	\$ 1625,305.50
				\$ 2990,275.42	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88	\$ 3284,837.38
				0.33	0.45	0.46	0.47	0.48	0.49
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	0.00	\$ -	\$ 927,706.22	\$ 991,717.50	\$ 1124,262.58	\$ 1202,166.66	\$ 1285,592.78
				\$ 927,706.22	\$ 991,717.50	\$ 1124,262.58	\$ 1202,166.66	\$ 1285,592.78	\$ 1374,939.03
				0.00	0.94	0.88	0.94	0.94	0.94
PROYECCIÓN DE GASTOS E INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA									
Autonomía Operativa	<u>Ingresos Corrientes Percibidos</u> Gastos Corrientes Devengados	1	0.55	\$ 1362,958.58	\$ 1659,576.81	\$ 1741,990.75	\$ 1836,284.27	\$ 1934,939.88	\$ 2040,188.49
				\$ 2384,427.74	\$ 2380,605.85	\$ 2381,908.18	\$ 2393,865.99	\$ 2411,891.28	\$ 2447,007.59
				0.57	0.70	0.73	0.77	0.80	0.83
Eficacia en el Gasto	<u>Gastos Corrientes Devengados</u> Ingresos Corrientes Percibidos	Menor a 1	1.82	\$ 2384,427.74	\$ 2380,605.85	\$ 2381,908.18	\$ 2393,865.99	\$ 2411,891.28	\$ 2447,007.59
				\$ 1362,958.58	\$ 1659,576.81	\$ 1741,990.75	\$ 1836,284.27	\$ 1934,939.88	\$ 2040,188.49
				1.75	1.43	1.37	1.30	1.25	1.20
Participación de los Gastos Operativo	<u>Gastos Corrientes Devengados</u> Egresos Totales Devengados	Menor %	0.75	\$ 2384,427.74	\$ 2380,605.85	\$ 2381,908.18	\$ 2393,865.99	\$ 2411,891.28	\$ 2447,007.59
				\$ 3188,421.46	\$ 2804,961.55	\$ 2900,220.35	\$ 3004,009.42	\$ 3143,695.05	\$ 3277,131.09
				75%	85%	82%	80%	77%	75%
Gastos en Personal	<u>Gastos Total en Personal del Ejercicio Fiscal</u> Ingresos Corrientes Percibidos	50%	61%	\$ 803,861.49	\$ 807,880.80	\$ 824,038.41	\$ 848,759.57	\$ 874,222.35	\$ 900,449.02
				\$ 1362,958.58	\$ 1659,576.81	\$ 1741,990.75	\$ 1836,284.27	\$ 1934,939.88	\$ 2040,188.49
				59%	49%	47%	46%	45%	44%

Plan de Rescate Financiero Municipal de Santiago de María

INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	LINEA BASE	INDICADORES PROYECTADOS					
				AÑO 2015	AÑO 2016	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	2020
Subsidio del Gasto Corriente	1- <u>(Ingresos Propios Percibidos)</u> x100 Gastos Corrientes Devengados	Menor %	59.86%	\$ 987,186.27	\$ 1276,289.05	\$ 1351,037.24	\$ 1437,511.69	\$ 1528,191.84	\$ 1625,305.50
				\$ 2384,427.74	\$ 2380,605.85	\$ 2381,908.18	\$ 2393,865.99	\$ 2411,891.28	\$ 2447,007.59
				58.60%	46.39%	43.28%	39.95%	36.64%	33.58%
Participación de la Inversión	<u>Gasto Total en Inversión</u> Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada	Mayor %	0.22	\$ 150,735.64	\$ 230,254.80	\$ 297,626.37	\$ 360,354.37	\$ 507,266.32	\$ 580,729.22
				\$ 2535,163.38	\$ 2610,860.65	\$ 2679,534.55	\$ 2754,220.36	\$ 2919,157.60	\$ 3027,736.81
				6%	9%	11%	13%	17%	19%
PROYECCION DEL ENDEUDAMIENTO PÚBLICO									
Servicio de la Deuda	<u>Amortización del Servicio de la Deuda</u> Egresos Totales Devengados	Menor Resultado	0.16	\$ 586,364.17	\$ 593,864.18	\$ 593,864.18	\$ 593,864.18	\$ 540,043.96	\$ 540,043.96
				\$ 3188,421.46	\$ 2804,961.55	\$ 2900,220.35	\$ 3004,009.42	\$ 3143,695.05	\$ 3277,131.09
				0.18	0.21	0.20	0.20	0.17	0.16
Capacidad de Pago	0.60 – <u>(Pasivo Circulante + Servicio de la Deuda)</u> Ahorro Operacional + Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal.	< ó = a 0.6 Veces	-1.3 veces	\$ 586,364.17	\$ 593,864.18	\$ 593,864.18	\$ 593,864.18	\$ 540,043.96	\$ 540,043.96
				\$ 636,295.87	\$ 838,452.35	\$ 934,008.62	\$ 1023,872.12	\$ 1105,393.01	\$ 1188,452.60
				-0.32	-0.11	-0.04	0.02	0.11	0.15
Límite de Endeudamiento Municipal	<u>Saldo Deuda Pública Municipal</u> Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior	< ó = a 1.7	1.64	\$ 3616,241.48	\$ 3422,140.58	\$ 3201,454.79	\$ 2951,665.73	\$ 2725,563.24	\$ 2476,168.95
				\$ 2457,312.21	\$ 2490,275.42	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88
				1.47	1.37	1.14	1.01	0.90	0.78
Índice de Solvencia	1.7 – <u>Deuda Municipal Total</u> Ingresos Operacionales.	Positivo	-0.05	\$ 3616,241.48	\$ 3422,140.58	\$ 3201,454.79	\$ 2951,665.73	\$ 2725,563.24	\$ 2476,168.95
				\$ 2490,275.42	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88	\$ 3284,837.38
				0.25	0.48	0.60	0.73	0.84	0.95
Generación de Ahorro	<u>Ingresos Corrientes</u> Egresos Corrientes	> que 1	0.55	\$ 1362,958.58	\$ 1659,576.81	\$ 1741,990.75	\$ 1836,284.27	\$ 1934,939.88	\$ 2040,188.49
				\$ 2384,427.74	\$ 2380,605.85	\$ 2381,908.18	\$ 2393,865.99	\$ 2411,891.28	\$ 2447,007.59
				0.57	0.70	0.73	0.77	0.80	0.83
Índice de Capacidad Total	Índice de Generación de Ahorro Corriente + Índice de Solvencia + Índice de Capacidad de pago	Positivo	-0.80	0.57+0.25+(-0.32)	0.70+0.48+(-0.11)	0.73+0.60+(-0.04)	0.77+0.73+0.02	0.80+0.84+0.11	0.83+0.95+0.15
				0.75	1.07	1.29	1.52	1.75	1.93
Calificación		Categoría	"C"	"B"	"B"	"B"	"A"	"A"	"A"

8. Método y Análisis de las Proyecciones de Ingresos.

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

El contexto 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, tomando en consideración las proyecciones de los indicadores financieros a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de disminuir gradualmente el desahorro corriente que la municipalidad posee en la actualidad y mejorar la autonomía financiera y capacidad para cubrir los gastos corrientes u operativos. Desde este adeudo y en base a las proyecciones financieras de ingresos, las fuentes de financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal serían las siguientes:

Tabla N° 11; Fuentes de Financiamiento del Plan de Rescate Financiero Municipal.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO DEL PLAN DE RESCATE FINANCIERO, PERIODO 2015-2020						
CONCEPTO	PERIODOS					
	Año 2015	Año 2016	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Ingresos Propios	\$ 987,186.27	\$ 1276,289.05	\$ 1351,037.24	\$ 1437,511.69	\$ 1528,191.84	\$ 1625,305.50
Impuestos Municipales	\$ 222,667.39	\$ 259,114.15	\$ 271,888.19	\$ 286,229.10	\$ 300,994.31	\$ 316,543.15
Tasas y Derechos	\$ 705,038.83	\$ 954,361.35	\$ 1012,791.45	\$ 1081,155.98	\$ 1153,061.51	\$ 1230,359.96
Venta de Bienes y Servicios	\$ 28,187.57	\$ 29,174.13	\$ 30,195.23	\$ 31,252.06	\$ 32,345.88	\$ 33,477.99
Ingresos Financieros y Otros	\$ 31,292.48	\$ 33,639.42	\$ 36,162.37	\$ 38,874.55	\$ 41,790.14	\$ 44,924.40
Transferencias Corrientes	\$ 375,772.31	\$ 383,287.76	\$ 390,953.51	\$ 398,772.58	\$ 406,748.03	\$ 414,882.99
25% FODES	\$ 375,772.31	\$ 383,287.76	\$ 390,953.51	\$ 398,772.58	\$ 406,748.03	\$ 414,882.99
Transferencias de Capital	\$ 1127,316.84	\$ 1149,863.18	\$ 1172,860.44	\$ 1196,317.65	\$ 1220,244.00	\$ 1244,648.88
75% del FODES	\$ 1127,316.84	\$ 1149,863.18	\$ 1172,860.44	\$ 1196,317.65	\$ 1220,244.00	\$ 1244,648.88
Disponibilidades	\$ 207,049.70					
Disponibilidad del PFGL	\$ 168,767.35					
Otras Disponibilidades	\$ 38,282.35					
Endeudamiento Público	\$ 500,000.00					
Total de Ingresos	\$ 3197,325.12	\$ 2809,439.98	\$ 2914,851.19	\$ 3032,601.92	\$ 3155,183.88	\$ 3284,837.38

La tabla N° 11, detalla las proyecciones financieras de ingresos a corto, mediano y largo plazo. Para el año 2015 actualmente la municipalidad posee recursos financieros del

Proyecto de Fortalecimiento a los Gobiernos Locales, destinados a la ejecución de los Sub-Componentes 2.4b Provisión de Subsidios a las Municipalidades para los Subproyectos de Asistencia Técnica: Fortalecimiento a Municipios en Situación Crítica y 2.5 Fortalecimiento de la Capacidad de las Municipalidades para la Gestión del Riesgo de Desastres.

El Componente 1, relativo a la Promoción de Prestación de Servicios Descentralizados del PFGL no inciden en las proyecciones del Plan de Rescate Financiero Municipal. Para el caso los fondos del Sub componente 2.4b serán invertido específicamente en la ejecución de las actividades elegibles y prioritarias adscrita a los planes de acción de corto y mediano plazo del Plan de Rescate Financiero Municipal, con el propósito de mejorar el área Financiera y Tributaria de la municipalidad, referente al incremento de los ingresos y mejorar la recaudación de los tributos municipales. En relación a los fondos del Sub componente 2.5 Fortalecimiento de la capacidad de las Municipalidades para la Gestión del Riesgo de Desastres, no incidirán de manera directa en el Plan de Rescate Financiero Municipal.

A mediano y largo plazo se espera que la municipalidad incremente sus ingresos propios continuamente, producto de la ejecución de las actividades detalladas en los planes de acción en tiempo y forma e implementación de las estrategias financieras y tributarias planteadas en el Plan de Rescate Financiero Municipal con la finalidad de fortalecer las finanzas municipales, disminuir el desahorro corriente, mejorar la autonomía financiera y la capacidad en el pago de las obligaciones recurrentes de la municipalidad. 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 Municipal y todo tipo de financiamiento que en su momento sea gestionado por el Gobierno Local para la implementación del Plan de Rescate Financiero Municipal.

b. Ingresos Potenciales.

Tabla N° 12; Estimación Potencial de Ingresos Propios.

ESTIMACIÓN POTENCIAL DE INGRESOS PROPIOS									
Rubros de Impuestos y Tasas Estimados	Por Mejoras en el Cobro Normal y Sistema de Facturación			Usuarios y Contribuyentes Registrados por Actualización del Catastro Tributario y Ordenanza de Tasas			Por acciones de Recuperación de Mora Tributaria	Potencial de Impuestos y Tasas	
	Ingresos Reales Percibidos al Año 2014	Ingresos Devengados al Año 2014	Ingresos Potencialmente Dejadados de Percibir al Año 2014	Contribuyentes Potenciales o Base Imponible	Ingreso Promedio por Contribuyente	Ingreso Adicional Anual	Ingresos Promedios por Acciones de Recuperación de Mora		
Alumbrado Público	\$ 76,650.02	\$ 68,000.00	\$ (8,650.02)	882	\$ 1.87	\$ 19,792.08			
Barrido de Calles	\$ 177,800.93	\$ 167,000.00	\$ (10,800.93)	583	\$ 5.91	\$ 41,346.36			
Recolección de Desechos Sólidos				2461	\$ 3.19	\$ 94,207.08			
Pavimentación y/o Adoquinado	\$ 30,174.14	\$ 33,000.00	\$ 2,825.86	2248	\$ 1.09	\$ 29,403.84			
Tratamiento de Desechos Solidos	\$ 60,546.75	\$ 47,000.00	\$ (13,546.75)	622	\$ 0.19	\$ 1,418.16			
Mercados	\$ 117,413.63	\$ 172,000.00	\$ 54,586.37	14	\$ 1.25	\$ 210.00			
Impuestos	\$ 234,661.65	\$ 244,200.00	\$ 9,538.35	25	\$ 30.99	\$ 9,297.00	\$ 35,199.25		
Tasas							\$ 82,961.91		
Sub Totales.....	\$ 697,247.12	\$ 731,200.00	\$ 33,952.88			\$ 195,674.52	\$ 118,161.16	\$ 347,788.56	
INGRESOS ADICIONALES A PERCIBIR SI LA MUNICIPALIDAD IMPLEMENTA LAS SIGUIENTES ACCIONES									
Reforma en la tarifa, alumbrado público				42889.32ML	\$ 0.01	\$ 5,146.72			
Reforma en la tarifa, recolección de desechos				932395.23M2	\$ 0.01	\$ 111,887.43			
Reforma en la tarifa, Barrido de Calles				961045.09M2	\$ 0.01	\$ 115,325.41			
Reforma en la Tarifa, disposición de desechos				43,224.23M2	\$ 0.02	\$ 10,373.82			
Reforma en la Tarifa, Mantenimiento de Calles				100,364.34M2	\$ 0.02	\$ 24,087.44			
Mejoras en el cobro normal y sistema de facturación de los servicios públicos (10%)						\$ 69,724.71			
Actualización del Catastro Tributario (5%)						\$ 34,862.36			
				Sub Total.....		\$ 371,407.88		\$ 371,407.88	
							Total de Aumento Estimado de Ingresos.....	\$ 719,196.44	

La tabla N° 12, presenta el potencial de ingresos, con la finalidad de mejorar los ingresos propios de la municipalidad. Esta puntualiza una estimación al incremento de **\$ 347,788.56 a \$ 371,407.88**, en concepto de ampliación de los servicios públicos municipales, efectividad en el cobro de los servicios conforme a la ordenanza de tasas, calificación de nuevos contribuyentes, recuperación de mora tributaria, reforma a las tarifas de los servicios públicos, mejoras en el sistema de cobro, actualización del Catastro Tributario e Implementación de la Ley de Impuestos Municipales a mediano plazo.

c. Gastos de Funcionamiento Recurrentes y No Recurrentes.

El análisis de los indicadores de desempeño administrativo y financieros proyectados de la municipalidad para el corto, mediano y largo plazo, determina que los gastos de funcionamiento recurrentes con mayor representatividad son, en su orden: Adquisición de Bienes y Servicios, Remuneraciones, Gastos Financieros y Otros, Transferencias Corrientes y Amortización de Endeudamiento Público. Desde ésta apreciación de los gastos de funcionamiento recurrentes es de suma importancia apreciar que el Plan de Rescate Financiero Municipal busca fortalecer las finanzas municipales y para ello la municipalidad deberá implementar las estrategias y acciones del presente Plan.

d. Inversión Pública.

El promedio de participación de la inversión pública en el municipio para el año 2014 fue escasamente del 0.22, lo que indica que por cada dólar de gasto que tuvo la municipalidad 0.78 centavos fueron invertidos en gastos corrientes u operativos, tales como programas sociales, tratamiento de desechos sólidos, pago de servicios básicos, entre otros. Las proyecciones de inversión pública del Plan de Rescate Financiero Municipal para el año 2015 muestra un comportamiento desfavorable del 6% producto de los refinanciamientos obtenidos en el año 2013 y 2014. No obstante las variaciones absolutas y relativas de la inversión desfavorecen en el corto, mediano y largo plazo, entre un 6% al 19%. Es trascendente aseverar que los porcentajes proyectados podrían variar a medida que la

recaudación de tasas e impuestos municipales incrementen sustancialmente, lo cual ayudará a financiar en mayor proporción los gastos corrientes.

e. Pago de Proveedores.

Las obligaciones contraídas por la municipalidad con sus proveedores o acreedores monetarios al 08 de mayo de 2015, asciende a la cantidad de **CUATROCIENTOS OCHENTA MIL TRESCIENTOS TREINTA Y CUATRO DOLARES CON DOS CENTAVOS, (\$ 480,334.02)**² en concepto de sueldos a empleados; planillas de AFP, energía eléctrica; préstamos personales de empleados; suministro de bienes y servicios, entre otros.

f. Refinanciamiento y Amortización de la Deuda.

La municipalidad de Santiago de María, al 01 de enero de 2015 posee un endeudamiento público por la suma global de **TRES MILLONES SETECIENTOS OCHENTA Y TRES MIL QUINIENTOS NOVENTA Y UN DOLARES CON SETENTA Y OCHO CENTAVOS (\$3,783,591.78)**, producto de préstamos tramitados con diferentes instituciones financieras, los cuales se muestran en la tabla N° 13:

Tabla N° 13: Detalle de Préstamos Vigentes Adquiridos por la Municipalidad³.

Nº	Institución	Referencia	Monto	Cuota Mensual	Plazo	Tasa de Interés	Saldo al 31/12/2014	Fecha de Vecimiento
1	Caja de Crédito de Santiago Nonualco	1000551245	\$ 425,000.00	\$ 4,567.07	15 años	10.00%	\$ 372,406.69	05/05/2026
2	Caja de Crédito de Usulután	000700519256	\$ 425,000.00	\$ 4,570.00	15 años	10.00%	\$ 372,243.16	05/05/2026
3	Caja de Crédito de Zacatecoluca	001600831767	\$ 400,000.00	\$ 4,354.92	15 años	10.16%	\$ 351,730.13	05/05/2026
4	Multi Inversiones Banco Cooperativo	047500014657	\$ 150,000.00	\$ 1,725.15	15 años	10.00%	\$ 129,565.58	05/05/2026
5	Caja de Credito de Sonsonate	002200983644	\$ 662,429.60	\$ 7,738.69	15 años	11.50%	\$ 644,829.91	18/12/2028
6	Caja de Crédito de Sonsonate	002200983656	\$ 152,570.40	\$ 1,782.31	15 años	11.50%	\$ 148,517.59	18/12/2028
7	Multi Inversiones Banco Cooperativo	047500013153	\$ 700,000.00	\$ 7,635.24	15 años	12.00%	\$ 645,934.21	19/06/2026
8	Primer Banco de los Trabajadores	001203818444	\$ 500,000.00	\$ 5,430.76	15 años	10.00%	\$ 429,580.04	19/01/2026
9	Banco de los Trabajadores Salvadore	074001021003257197	\$ 222,302.99	\$ 2,438.88	15 años	10.00%	\$ 190,110.10	19/01/2026
10	Caja de Crédito de Chalchuapa	041500007561	\$ 352,961.04	\$ 4,236.13	15 años	12.00%	\$ 348,674.37	30/06/2029
11	Caja de Crédito de Berlín	000401088443	\$ 150,000.00	\$ 4,485.02	4 años	19.00%	\$ 150,000.00	19/12/2018
Totales			\$ 4140,264.03	\$ 48,964.17			\$3783,591.78	

² Informe de cuentas por pagar, al 08 de mayo de 2015, expedido por la Tesorera Municipal.

³ Estados de Cuentas de Préstamos y Estado de Situación Financiera al 31 de diciembre de 2014.

Para los próximos 5 años, la municipalidad destinará la cantidad de **QUINIENTOS OCHENTA Y SIETE MIL QUINIENTOS SETENTA DOLARES CON CUATRO CENTAVOS, (\$587,570.04)** anualmente de sus recursos financieros provenientes del 75% del FODES para el pago del servicio de la deuda pública, esta condición produce un desgaste y falta de ejecución de proyectos de impacto social y económico significativo para los habitantes del municipio. El refinanciamiento aunque es una medida para que la municipalidad pueda tener mayor liquidez, al final genera más deuda con el paso del tiempo limitando la liquidez financiera.

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

1. Al solicitar un préstamo para la ejecución de proyectos, estos deberán ser priorizados a fin de obtener un retorno de la inversión a corto, mediano y largo plazo.
2. Hacer un plan de amortización y apegarse a lo previsto en las proyecciones financieras.
3. Refinanciar el monto total de la deuda pública municipal con la banca, a una menor tasa de interés y un periodo más prolongado.
4. Desarrollar un proceso de titularización para la emisión de títulos valores, previo la formulación de un estudio técnico financiero.

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

Este apartado del Plan de Rescate Financiero Municipal de la municipalidad de Santiago de María, departamento de Usulután, se ha formulado en base a los resultados del Diagnóstico Administrativo Financiero Municipal, el cual establece las principales debilidades en el desempeño administrativo, financiero y tributario de la municipalidad.

El Plan de Rescate Financiero Municipal está estructurado en respuesta de lo diagnosticado en las áreas administrativa, financiera, tributaria y de servicios, el cual se define en tres momentos:

- Corto Plazo: De Agosto a Diciembre 2015.
- Mediano Plazo: De Enero de 2016 al 31 de Diciembre de 2017.
- Largo Plazo: De Enero de 2018 en adelante.

Para facilidad de presentación, discusión y socialización con las diferentes unidades y áreas de la municipalidad, los planes de acciones de corto, mediano y largo plazo se presentan en las Tablas Números: 14, 15 y 16.

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

Tabla Nº 14; Plan de Acción de Corto Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
Mejoramiento del Área Administrativa	Agosto de 2015	Instituir mediante acuerdo municipal las Comisiones Municipales o de trabajo que fueren necesarias y convenientes para el fortalecimiento institucional de la municipalidad, en apego a la normativa legal.	Concejo Municipal	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Implementar un sistema de control interno integral que fortalezca el desempeño y competencias de los funcionarios y empleados municipales de área administrativa, financiera, tributaria y de servicios.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Concejo Municipal	\$ -	N/A
	Septiembre de 2015	Crear e implementar el Reglamento para el Uso de Vehículos propiedad de la municipalidad.	Concejo Municipal Consultor/a	\$ 500.00	FODES Fondos Propios
	Septiembre de 2015	Adquisición e instalación de antivirus a los equipos informáticos existente en la municipalidad.	Concejo Municipal	\$ 1,500.00	FODES/Fondos Propios
	Septiembre y Diciembre de 2015	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos informáticos y sistema de red.	Encargado de Informática	\$ 750.00	FODES/Fondos Propios
	Septiembre de 2015	Adquirir e instalar un servidor central que permita el resguardo magnético de información generada en las unidades administrativas, financiera, tributarias y de	Concejo Municipal/Comisión Financiera	\$ 2,000.00	FONDOS PFGL

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
		servicios de la municipalidad.			
	Noviembre a Diciembre de 2015	Actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Especificas en apego a la realidad funcional de la municipalidad, a fin de fortalecer el Control Interno Institucional.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
	Diciembre de 2015	Efectuar la Evaluación de Desempeño Laboral al personal de la municipalidad, a fin de conocer las fortalezas y debilidades, en beneficio de los contribuyentes y de la institución como tal.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
Mejoramiento del Área Financiera	Agosto y Septiembre de 2015	Instruir al encargado de Facturación y Cobros, en el proceso codificación presupuestaria de los recibos de ingresos, por el cobro de tasas e impuestos municipales de contribuyentes morosos	Jefe de la UATM/Contadora	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Elaborar los respectivos flujos de caja mensual y los planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Tesorerera Municipal	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Procesar las respectivas actas de recepción de los bienes de uso y consumo suministrados por los proveedores, conforme a la orden de compras o facturas.	Jefe de la UACI	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorerera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las	UACI/Alcalde Tesorera/Presupuesto y Contadora	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
		obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.			
	Agosto a Octubre de 2015	Actualizar los registros contables y aplicar los principios y normas de contabilidad gubernamental, en cuanto a los cierres contables y emisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental oportunamente.	Tesorera/Presupuesto y Contadora	\$ -	N/A
	Septiembre de 2015	Adquisición de Equipos Informáticos (03) de calidad y capacidad requerida para las unidades de UACI (01) auxiliar de Tesorería (01) y la sección de colecturía (01).	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 4,575.00	FONDOS PFGL
	Septiembre de 2015	Adquisición de Equipos Informáticos (03) de calidad y capacidad requerida para las unidades de Contabilidad (01), Presupuesto (01) y Tesorería (01) y sucesivamente impresor laser.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 8,200.00	FONDOS PFGL
	Octubre a Diciembre de 2015	Formular presupuesto municipal 2016, conforme a la realidad económica de la municipalidad, a efectos de mantener un equilibrio en los ingresos y egresos	Comisión de Presupuesto/Contabilidad Tesorería/Presupuesto/UACI	\$ -	N/A
	Noviembre de 2015	Registrar en el Libro de Inventario de Bienes Inmuebles el valor real de los terrenos propiedad de la municipalidad y en lo sucedido devengar en el aplicativo del Sistema Administrativo Financieros Integrado Municipal su importe total.	Contadora Municipal	\$ -	N/A
	Diciembre de 2015	Actualizar inventario de bienes muebles e inmuebles propiedad de la municipalidad	Contadora Municipal	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
	Diciembre de 2015	Efectuar la conciliación y ajustes contables pertinentes a la cuenta de Deudores Monetarios conforme a los registros de la cuenta por cobrar existente en la unidad de cuentas corrientes y encargado de la recuperación de mora.	Cuentas Corrientes/Recuperación de Mora/Contabilidad y Presupuesto	\$ -	N/A
Mejoramiento del Área Tributaria y de Servicios	Agosto de 2015	Revisar y efectuar los ajustes correspondientes a las tarifas en el Sistema de Facturación y Cobros, conforme a la Ordenanza de Tasas por Servicios.	UATM/Cuentas Corrientes/Facturación y Cobro	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre 2015	Verificar la aplicación correcta y eficiente de los procesos y normativa tributaria existente en la municipalidad.	UATM/Auditor Tributario	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Monitorear el desempeño administrativo y funcional de las secciones bajo la autoridad de la UATM.	Jefe de la UATM	\$ -	N/A
	Agosto a Diciembre de 2015	Aplicar el principio de legalidad y la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Mercado Municipal, en relación a la adjudicación o prórroga de los contratos de arrendamiento.	Administrador del Mercado Municipal	\$ -	N/A
	Septiembre de 2015	Adquisición de Equipos Informáticos (04) de calidad y capacidad requerida para las Secciones de Registro y Control Tributario (01), Cuentas Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria (03).	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 6,100.00	FONDOS PFGL

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
	Septiembre de 2015	Adquisición de 01 impresor matricial para la sección de Cuentas Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 750.00	FONDOS PFGL
	Septiembre de 2015	Adquisición de 01 fotocopiadora multifuncional inalámbrica para el uso del área tributaria y financiera.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 2,000.00	FONDOS PFGL
	Septiembre a Octubre de 2015	Adquisición de 10 sillas secretariales, 4 archivadores metálicos y 4 escritorios, para las secciones de Registro y Control Tributario, Cuentas Corrientes, Cobro y Asistencia Tributaria.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 4,500.00	FODES/Fondos Propios
	Septiembre a diciembre de 2015	Realizar Levantamiento Catastral de inmuebles y empresas, con el fin de actualizar base tributaria municipal por tipo de servicio y área geográfica y consecuente el levantamiento de mapa catastral que figure la cobertura de los servicios públicos.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 17,387.33	FONDOS PFGL
	Octubre a Noviembre de 2015	Actualizar la Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales previa la formulación de un Estudio de Costos por la prestación de los servicios.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 1,500.00	FONDOS PFGL
	Octubre a Noviembre de 2015	Formular propuesta de Anteproyecto de Ley de Impuestos Municipales y presentarse a la Comisión de Municipalismo de la Asamblea Legislativa para su debida aprobación.	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 1,000.00	FODES/Fondos Propios
	Octubre a Diciembre de 2015	Capacitar al personal del área tributaria y de servicios sobre la aplicación de la normativa tributaria existente en la municipalidad (Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza de Tasas por Servicios, Procedimiento de Cálculo de Multa e Intereses, otros)	Concejo Municipal Comisión Financiera Consultor/a	\$ 1,300.00	FODES/Fondos Propios

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Corto Plazo (Año 2015)
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsables	Costos Estimado	Fuentes de Financiamiento
	Noviembre de 2015	Adquirir un Sistema Informático moderno que cumpla con los requerimientos necesarios para el registro y manejo de la base tributaria	Concejo Municipal Comisión Financiera	\$ 6,000.00	FONDOS PFGL
	Noviembre a Diciembre de 2015	Actualizar y depurar la mora tributaria a efectos de conocer su valor real.	Cuentas Corrientes/Recuperación de Mora	\$ 3,000.00	FONDOS PFGL
Subtotal a ejecutarse				\$ 9,550.00	Fondos Municipales Cooperantes
Subtotal a ejecutarse				\$ 51,512.33	Fondos PFGL
Total fondos a ejecutarse Corto Plazo				\$ 61,062.33	

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

Tabla Nº 15; Plan de Acción de Mediano Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Mejoramiento del Área Administrativa	Enero de 2016	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ 750.00	FODES Fondos Propios
	Enero de 2016	Potenciar la dirección y administración del recurso humano con responsabilidad, mediante el nombramiento o contratación de un Jefe de Personal.	Concejo Municipal	\$ -	N/A
	Enero de 2016	Actualizar, socializar y aplicar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Cargos y Categorías, a fin de evitar dualidad de funciones y sobre carga laboral en el personal de la municipalidad.	Concejo Municipal	\$ 1,500.00	FODES Fondos Propios
	Enero a Diciembre de 2016	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Concejo Municipal	\$ 500.00	FODES Fondos Propios
	Enero a Diciembre de 2016	Legalizar e inscribir en el CNR 18 bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.	Concejo Municipal	\$ 12,000.00	FODES Fondos Propios

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	Febrero a Marzo de 2016	Mejorar las condiciones de ambientación y seguridad a las Unidades de Contabilidad, Presupuesto, Registro y Catastro Tributario y Registro Municipal de Carrera Administrativa, mediante la realización de un estudio del espacio físico de las instalaciones de la municipalidad.	Concejo Municipal	\$ 2,500.00	Propios FODES/Fondos
	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de 2016	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Encargado de Informática	\$ 1,500.00	FODES Fondos Propios
	Diciembre de 2016	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
Mejoramiento del Área Financiera	Enero de 2016	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Diciembre de 2015.	Comisión Financiera Municipal	\$ -	N/A
	Enero de 2016	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados en el año 2015.	UACI	\$ -	N/A
	Enero de 2016	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos,	Tesorera Municipal	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	2016 (Mensual)	para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.			
	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Alcalde, Jefe de UACI, Sindico y Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Contabilidad/Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2016 (Cotidianamente)	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.	UACI/Alcalde Tesorera/Presupuesto y Contadora	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2016 (Cotidianamente)	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Contabilidad/Presupuesto	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de	Crear e implementar políticas de ahorro y austeridad, tendientes a reducir el gasto	Concejo Municipal/Jefaturas y	\$ 2,000.00	FODES Fondos Propios

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	2016	corriente y el desahorro financiero para una mejor solvencia económica y autonomía financiera.	Consultor/a		Cooperantes
Mejoramiento del Área Tributaria	Enero de 2016	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos municipales al crédito prestado por la municipalidad.	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero de 2016	El auditor tributario deberá incorporar al Plan de Trabajo, actividades de control y fiscalización de los procesos de cobro implementado por el encargado de recuperación de mora.	Auditor Tributario/Recuperación de Mora	\$ -	N/A
	Febrero a Marzo de 2016	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el respectivo tributo municipal.	UATM/Registro Tributario Municipal	\$ -	N/A
	Marzo a Junio de 2016	Adquisición de equipo de GPS y Programa de Auto CAD a la unidad de la UATM y la Sección Catastro Tributario Municipal.	Concejo Municipal Comisión Financiera/ UATM/Registro Tributario Municipal	\$ 3,000.00	FODES/Fondos Propios
	Marzo a Junio de 2016	Elaborar e Implementación Políticas y Estrategias Efectivas de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria por tasas e impuestos municipales.	Concejo Municipal/UATM	\$ 750.00	FODES Fondos Propios

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Cuentas Corrientes/Facturación y Cobro	\$ -	N/A
AÑO 2017					
Mejoramiento del Área Administrativa	Enero de 2017	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ 750.00	FODES Fondos Propios
	Enero a Diciembre de 2017	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Concejo Municipal	\$ 500.00	FODES Fondos Propios
	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de 2017	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Encargado de Informática	\$ 1,500.00	FODES Fondos Propios
	Diciembre de 2017	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
Mejoramiento del	Enero de 2017	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a	Comisión Financiera Municipal	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
Área Financiera		diciembre de 2016			
	Enero de 2017	Formulación del Plan de Compras	UACI	\$ -	N/A
	Enero de 2017	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados en el año 2016.	UACI	\$ -	N/A
	Enero de 2017	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.	Tesorera Municipal	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2017	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Alcalde, Jefe de UACI, Sindico y Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2017 (Cotidianamente)	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.	UACI/Alcalde Tesorera/Presupuesto y Contadora	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Contabilidad/Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2017 (Cotidianamente)	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Contabilidad/Presupuesto	\$ -	N/A
Mejora de los Mecanismos de Recaudación.	Enero de 2017	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos municipales al crédito prestado por la municipalidad.	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero a Marzo de 2017	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el respectivo tributo municipal.	UATM/Registro Tributario Municipal	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Cuentas Corrientes/Facturación y Cobro	\$ -	
	Enero a Diciembre 2017	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	UATM/Cuentas Corrientes	\$ 800.00	FODES/Cooperantes

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Mediano Plazo Años 2016-2017
Acciones Correctivas	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costo Estimado	Fuente de Financiamiento
	Mayo de 2017	Implementar el Manual de Procedimientos y Políticas para el Cobro de Tasas e Impuestos Municipales	UATM/Cuentas Corrientes	\$ -	N/A
	Octubre a Diciembre de 2017	Formular e implementar periódica y oportunamente, ordenanza transitoria para la dispensa de multas e intereses	Concejo municipal/UATM y Cuentas Corrientes	\$ 2,000.00	N/A
Total Acciones a Mediano Plazo				\$ 30,050.00	

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

Tabla N° 16; Plan de Acción de Largo Plazo.

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Largo Plazo 2018/2019 y 2020
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costos Estimado "\$"	Fuente de Financiamiento
Fortalecimiento Institucional	Enero de 2018/2019 y 2020	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ 2,250.00	FODES Fondos Propios
	Enero a Junio de 2018	Formulación del Plan Estratégico Participativo del municipio.	Concejo Municipal/Consultor/a	\$ 25,000.00	FODES/Cooperante
	Enero a Marzo 2018	Establecimiento de convenios o alianzas con instituciones, para mejorar la calidad de gestión y prestación de servicios públicos.	Consultor/a	\$ -	FODES Fondos Propios Cooperantes
	Enero de 2018 y 2020	Actualizar, socializar y aplicar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Cargos y Categorías, a fin de evitar dualidad de funciones y sobre carga laboral en el personal de la municipalidad.	Concejo Municipal	\$ 3,000.00	FODES Fondos Propios
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Concejo Municipal	\$ 1,500.00	FODES Fondos Propios

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Largo Plazo 2018/2019 y 2020
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costos Estimado "\$"	Fuente de Financiamiento
	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de 2018/2019 y 2020	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Encargado de Informática	\$ 4,000.00	FODES Fondos Propios
	Diciembre de 2018/2019 y 2020	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Concejo Municipal/Jefaturas	\$ -	N/A
Mejoramiento del Área Financiera	Enero de 2018/2019 y 2020	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Diciembre de 2017/2018 y 2019.	Comisión Financiera Municipal	\$ -	N/A
	Enero de 2018/2019 y 2020	Formulación del Plan de Compras	UACI	\$ -	N/A
	Enero de 2018/2019 y 2020	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados.	UACI	\$ -	N/A
	Enero de 2018/2019 y 2020	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados	Contabilidad/Presupuesto	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Largo Plazo 2018/2019 y 2020
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costos Estimado "\$"	Fuente de Financiamiento
	2020 (Cotidianamente)	financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental			
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Alcalde, Jefe de UACI, Sindico y Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Cotidianamente)	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.	UACI/Alcalde Tesorera/Presupuesto y Contadora	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Mensual)	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Contabilidad/Tesorera	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Mensual)	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.	Tesorera Municipal	\$ -	N/A

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Largo Plazo 2018/2019 y 2020
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			
		Actividades	Responsable	Costos Estimado "\$"	Fuente de Financiamiento
Mejora en la Recaudación y Ampliación de Cobertura de Servicios Públicos	Enero de 2018	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes y Cobros el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos al crédito prestados por la municipalidad	Cuentas Corrientes/Contabilidad	\$ -	N/A
	Enero a Marzo de 2018	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el respectivo tributo municipal.	UATM/Registro Tributario Municipal	\$ -	N/A
	Enero a Diciembre de 2018 (Mensual)	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Cuentas Corrientes/Facturación y Cobro	\$ -	N/A
	Enero - Febrero 2018 y 2020	Elaboración Mapa de Servicios Públicos Municipales	Consultor / a	\$ 6,000.00	FODES Fondos Propios Cooperantes
	Marzo - Mayo 2018 y 2020	Actualización de base tributaria municipal (Levantamiento Catastral)	UATM/Catastro Tributario Municipal/Consultor/a	\$ 12,000.00	FODES Fondos Propios Cooperantes
Inversión en Proyectos Socio-Económicos	Enero a diciembre 2018/2019 y 2020	Formulación y Gestión de Financiamiento en Proyectos Productivos	Concejo Municipal	\$ -	FODES Fondos Propios Cooperantes

Áreas Administrativa, Financiera y Tributaria	Acciones Administrativas, Financieras, Tributarias y de Servicios				Largo Plazo 2018/2019 y 2020
Acción Correctiva	Periodo Tentativo	Requerimientos			Fuente de Financiamiento
		Actividades	Responsable	Costos Estimado "\$"	
Mejora de los Mecanismos de Recaudación.	Enero a Diciembre 2018/2019 y 2020	Implementación de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	UATM/Catastro Tributario Municipal/Cuentas Corrientes	\$ -	FODES Fondos Propios Cooperantes
	Enero a Diciembre 2018/2019 y 2020	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	UATM/Catastro Tributario Municipal/Cuentas Corrientes	\$ 4,000.00	FODES Fondos Propios Cooperantes
Total Acciones a Largo Plazo				\$ 57,750.00	

13. Procedimiento, Mecanismo de Seguimiento y Evaluación del PRFM.

El seguimiento y la evaluación, son dos actividades imprescindibles y altamente correlacionadas, que constituyen un eje importante en procesos de planificación. Estas actividades, como instrumentos de medición en la gestión pública, deben aplicarse dentro del Plan de Rescate Financiero Municipal de Santiago de María, 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.

Para cumplir con las actividades de seguimiento y evaluación, la **Comisión Financiera Municipal**, hará uso de las matrices propuesta en el presente Plan.

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

Tabla Nº 17; Matriz de Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción de Corto Plazo.

Nº	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
AREA ADMINISTRATIVA							
1.	Instituir mediante acuerdo municipal las Comisiones Municipales o de trabajo que fueren necesarias y convenientes para el fortalecimiento institucional de la municipalidad, en apego a la normativa legal.	Agosto de 2015					
2.	Implementar un sistema de control interno integral que fortalezca el desempeño y competencias de los funcionarios y empleados municipales de área administrativa, financiera, tributaria y de servicios.	Agosto a Diciembre de 2015					
3.	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Agosto a Diciembre de 2015					
4.	Crear e implementar el Reglamento para el Uso de Vehículos propiedad de la municipalidad.	Septiembre de 2015					
5.	Adquisición e instalación de antivirus a los equipos informáticos existente en la municipalidad.	Septiembre de 2015					
6.	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos informáticos y sistema de red.	Septiembre y Diciembre de 2015					
7.	Adquirir e instalar un servidor central que permita el resguardo magnético de información	Septiembre de 2015					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	generada en las unidades administrativas, financiera, tributarias y de servicios de la municipalidad.						
8.	Actualizar las Normas Técnicas de Control Interno Especificas en apego a la realidad funcional de la municipalidad, a fin de fortalecer el Control Interno Institucional.	Noviembre a Diciembre de 2015					
9.	Efectuar la Evaluación de Desempeño Laboral al personal de la municipalidad, a fin de conocer las fortalezas y debilidades, en beneficio de los contribuyentes y de la institución como tal.	Diciembre de 2015					
ÁREA FINANCIERA							
10.	Instruir al encargado de Facturación y Cobros, en el proceso codificación presupuestaria de los recibos de ingresos, por el cobro de tasas e impuestos municipales de contribuyentes morosos	Agosto y Septiembre de 2015					
11.	Elaborar los respectivos flujos de caja mensual y los planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Agosto a Diciembre de 2015					
12.	Procesar las respectivas actas de recepción de los bienes de uso y consumo suministrador por los proveedores, conforme a la orden de compras o facturas.	Agosto a Diciembre de 2015					
13.	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones	Agosto a Diciembre de 2015					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.						
14.	Actualizar los registros contables y aplicar los principios y normas de contabilidad gubernamental, en cuanto a los cierres contables y emisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental oportunamente.	Agosto a Octubre de 2015					
15.	Adquisición de Equipos Informáticos (03) de calidad y capacidad requerida para las unidades de UACI (01) auxiliar de Tesorería (01) y la sección de colecturía (01).	Septiembre de 2015					
16.	Adquisición de Equipos Informáticos (03) de calidad y capacidad requerida para las unidades de Contabilidad (01), Presupuesto (01) y Tesorería (01) y sucesivamente impresor laser.	Septiembre de 2015					
17.	Formular presupuesto municipal 2016, conforme a la realidad económica de la municipalidad, a efectos de mantener un equilibrio en los ingresos y egresos	Octubre a Diciembre de 2015					
18.	Registrar en el Libro de Inventario de Bienes Inmuebles el valor real de los terrenos propiedad de la municipalidad y en lo sucedido devengar en el aplicativo del Sistema Administrativo Financieros Integrado Municipal su importe total.	Noviembre de 2015					
19.	Actualizar inventario de bienes muebles e inmuebles propiedad de la municipalidad	Diciembre de 2015					
20.	Efectuar la conciliación y ajustes contables pertinentes a la cuenta de Deudores Monetarios conforme a los registros de la cuenta por cobrar	Diciembre de 2015					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	existente en la unidad de cuentas corrientes y encargado de la recuperación de mora.						
ÁREA TRIBUTARIA							
21.	Revisar y efectuar los ajustes correspondientes a las tarifas en el Sistema de Facturación y Cobros, conforme a la Ordenanza de Tasas por Servicios.	Agosto de 2015					
22.	Verificar la aplicación correcta y eficiente de los procesos y normativa tributaria existente en la municipalidad.	Agosto a Diciembre 2015					
23.	Monitorear el desempeño administrativo y funcional de las secciones bajo la autoridad de la UATM.	Agosto a Diciembre de 2015					
24.	Aplicar el principio de legalidad y la Ordenanza de Organización y Funcionamiento del Mercado Municipal, en relación a la adjudicación o prórroga de los contratos de arrendamiento.	Agosto a Diciembre de 2015					
25.	Adquisición de Equipos Informáticos (04) de calidad y capacidad requerida para las Secciones de Registro y Control Tributario (01), Cuentas Corrientes (01), Facturación y Cobro (01) y Recuperación de Mora Tributaria (01).	Septiembre de 2015					
26.	Adquisición de 01 impresor matricial para la sección de facturación y cobro.	Septiembre de 2015					
27.	Adquisición de 01 fotocopiadora multifuncional inalámbrica para el uso del área tributaria y financiera.	Septiembre de 2015					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
28.	Adquisición de 10 sillas secretariales, 4 archivadores metálicos y 4 escritorios, para las secciones de Registro y Control Tributario, Cuentas Corrientes, Facturación y Cobro y Recuperación de Mora Tributaria.	Septiembre a Octubre de 2015					
29.	Realizar Levantamiento Catastral de inmuebles y empresas, con el fin de actualizar base tributaria municipal por tipo de servicio y área geográfica y consecuente el levantamiento de mapa catastral que figure la cobertura de los servicios públicos.	Septiembre a diciembre de 2015					
30.	Actualizar la Ordenanza de Tasas por Servicios Públicos Municipales previa la formulación de un Estudio de Costos por la prestación de los servicios.	Octubre a Noviembre de 2015					
31.	Formular propuesta de Anteproyecto de Ley de Impuestos Municipales y presentarse a la Comisión de Municipalismo de la Asamblea Legislativa para su debida aprobación.	Octubre a Noviembre de 2015					
32.	Capacitar al personal del área tributaria y de servicios sobre la aplicación de la normativa tributaria existente en la municipalidad (Ley General Tributaria Municipal, Ordenanza de Tasas por Servicios, Procedimiento de Cálculo de Multa e Intereses, Cobro Administrativo, otros)	Octubre a Diciembre de 2015					
33.	Adquirir un Sistema Informático moderno que cumpla con los requerimientos necesarios para el registro y manejo de la base tributaria	Noviembre de 2015					
34.	Actualizar y depurar la mora tributaria a efectos de conocer su valor real.	Noviembre a Diciembre de 2015					

Tabla Nº 18; Matriz de Seguimiento y Evaluación del Plan de Acción de Mediano Plazo.

Nº	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
MEJORAMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA							
1.	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Enero de 2016					
2.	Potenciar la dirección y administración del recurso humano con responsabilidad, mediante el nombramiento o contratación de un Jefe de Personal.	Enero de 2016					
3.	Actualizar, socializar y aplicar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Cargos y Categorías, a fin de evitar dualidad de funciones y sobre carga laboral en el personal de la municipalidad.	Enero de 2016					
4.	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Enero a Diciembre de 2016					
5.	Legalizar e inscribir en el CNR 18 bienes inmuebles propiedad de la municipalidad.	Enero a Diciembre de 2016					
6.	Mejorar las condiciones de ambientación y seguridad a las Unidades de Contabilidad, Presupuesto, Registro y Catastro Tributario y Registro Municipal de Carrera Administrativa, mediante la realización de un estudio del espacio físico de las	Febrero a Marzo de 2016					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	instalaciones de la municipalidad.						
7.	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de 2016					
8.	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Diciembre de 2016					
MEJORAMIENTO DEL ÁREA FINANCIERA							
9.	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Diciembre de 2015.	Enero de 2016					
10.	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados en el año 2015.	Enero de 2016					
11.	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Enero de 2016					
12.	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)					
13.	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)					
14.	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)					
15.	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de	Enero a Diciembre de 2016 (Cotidianamente)					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.						
16.	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Enero a Diciembre de 2016 (Cotidianamente)					
17.	Crear e implementar políticas de ahorro y austeridad, tendientes a reducir el gasto corriente y el desahorro financiero para una mejor solvencia económica y autonomía financiera.	Enero a Diciembre de 2016					
MEJORA DEL AREA TRIBUTARIA							
18.	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos municipales al crédito prestado por la municipalidad.	Enero de 2016					
19.	El auditor tributario deberá incorporar al Plan de Trabajo, actividades de control y fiscalización de los procesos de cobro implementado por el encargado de recuperación de mora.	Enero de 2016					
20.	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos	Febrero a Marzo de 2016					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	de computar el respectivo tributo municipal.						
21.	Adquisición de equipo de GPS y Programa de Auto CAD a la unidad de la UATM y la Sección Catastro Tributario Municipal.	Marzo a Junio de 2016					
22.	Elaborar e Implementación Políticas y Estrategias Efectivas de Cobro y Recuperación de Mora Tributaria por tasas e impuestos municipales.	Marzo a Junio de 2016					
23.	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Enero a Diciembre de 2016 (Mensual)					
AÑO 2017							
MEJORAMIENTO DEL AREA ADMINISTRATIVA							
24.	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Enero de 2017					
25.	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Enero a Diciembre de 2017					
26.	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de 2017					
27.	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Diciembre de 2017					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
MEJORA DEL AREA FINANCIERA							
28.	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a diciembre de 2016	Enero de 2017					
29.	Formulación del Plan de Compras	Enero de 2017					
30.	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados en el año 2016.	Enero de 2017					
31.	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Enero de 2017					
32.	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)					
33.	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Enero a Diciembre de 2017					
34.	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.	Enero a Diciembre de 2017 (Cotidianamente)					
35.	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
36.	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Enero a Diciembre de 2017 (Cotidianamente)					
MEJORA DE LOS MECANISMOS DE RECAUDACIÓN							
37.	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos municipales al crédito prestado por la municipalidad.	Enero de 2017					
38.	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el respectivo tributo municipal.	Enero a Marzo de 2017					
39.	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Enero a Diciembre de 2017 (Mensual)					
40.	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Enero a Diciembre 2017					
41.	Implementar el Manual de Procedimientos y Políticas para el Cobro de Tasas e Impuestos Municipales	Mayo de 2017					
42.	Formular e implementar periódica y oportunamente, ordenanza transitoria para la dispensa de multas e intereses	Octubre a Diciembre de 2017					

Tabla N° 19; Matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan de Acción de Largo Plazo.

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL							
1.	Formular el Plan Operativo Anual Institucional que integre todas las unidades organizativas de la municipalidad y así disponer de una herramienta administrativa integral concertada con la visión institucional.	Enero de 2018/2019 y 2020					
2.	Formulación del Plan Estratégico Participativo del municipio.	Enero a Junio de 2018					
3.	Establecimiento de convenios o alianzas con instituciones, para mejorar la calidad de gestión y prestación de servicios públicos.	Enero a Marzo 2018					
4.	Actualizar, socializar y aplicar el Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Cargos y Categorías, a fin de evitar dualidad de funciones y sobre carga laboral en el personal de la municipalidad.	Enero de 2018 y 2020					
5.	Adoptar la práctica de gestión fondos por parte del Concejo Municipal para incrementar la inversión público, ante cooperación nacional e internacional.	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020					
6.	Realizar oportunamente el mantenimiento preventivo al Sistema de Red y Equipos Informáticos de la municipalidad.	Marzo, Junio, Octubre y Diciembre de					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
		2018/2019 y 2020					
7.	Ejecución de evaluación del desempeño laboral al personal de la municipalidad.	Diciembre de 2018/2019 y 2020					
MEJORAMIENTO DEL AREA FINANCIERA							
8.	Monitoreo, Seguimiento y Evaluación del Plan de Rescate Financiero Municipal de Enero a Diciembre de 2017/2018 y 2019.	Enero de 2018/2019 y 2020					
9.	Formulación del Plan de Compras	Enero de 2018/2019 y 2020					
10.	Formular o actualizar la respectiva matriz de proyectos ejecutados.	Enero de 2018/2019 y 2020					
11.	Aplicar el devengamiento de ingresos propios por impuesto y tasas al crédito conforme al informe presentado por la unidad de cuentas corrientes	Enero de 2018/2019 y 2020					
12.	Efectuar oportunamente, registros y cierres contables, ejecución y reprogramación presupuestaria y remisión de los estados financieros a la Dirección General de Contabilidad Gubernamental	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Cotidianamente)					
13.	Formular periódicamente los respectivos planes de pago a los proveedores por el suministro de bienes y servicios al crédito.	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020					
14.	Distribuir en forma eficiente y veraz los informes monetarios entre el Jefe de la	Enero a Diciembre de 2018/2019 y					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	UACI, Alcalde, Tesorera, Encargada de Presupuesto y Contadora Municipal a fin de formalizar el respectivo registro o control de las obligaciones por pagar a los proveedores, por el suministro de bienes y servicios a la municipalidad.	2020 (Cotidianamente)					
15.	Efectuar en el presente año las respectivas conciliaciones bancarias de las diferentes cuentas de la municipalidad.	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Mensual)					
16.	Elaborar los respectivos flujos de caja, a efectos de conocer en detalle los ingresos y egresos, para la toma oportuna de las decisiones por parte del Concejo Municipal.	Enero a Diciembre de 2018/2019 y 2020 (Mensual)					
MEJORA EN LA RECAUDACIÓN Y AMPLIACIÓN DE COBERTURA DE SERVICIOS PÚBLICOS							
17.	Generar por parte de la Unidad de Cuentas Corrientes y Cobros el respectivo informe que determine los ingresos a percibir por la prestación de los servicios públicos al crédito prestados por la municipalidad	Enero de 2018					
18.	Solicitar en los primeros tres meses del año a los contribuyentes, declaración jurada de patrimonio o estados financieros, a efectos de computar el	Enero a Marzo de 2018					

N°	Actividades	Periodo Programado	Cumplimiento		Fuentes de Verificación	Limitante	Observaciones
			SI	NO			
	respectivo tributo municipal.						
19.	Efectuar oportunamente los respectivos cargos y abonos en las cuentas de los contribuyentes registrados.	Enero a Diciembre de 2018 (Mensual)					
20.	Elaboración Mapa de Servicios Públicos Municipales	Enero - Febrero 2018 y 2020					
21.	Actualización de base tributaria municipal (Levantamiento Catastral)	Marzo - Mayo 2018 y 2020					
INVERSIÓN EN PROYECTOS SOCIO-ECONÓMICOS							
22.	Formulación y Gestión de Financiamiento en Proyectos Productivos	Enero a diciembre 2018/2019 y 2020					
23.	Implementación de Políticas y Estrategias Administrativas de Recaudación	Enero a Diciembre 2018/2019 y 2020					
24.	Efectuar gestiones para el Cobro y Recuperación de Mora Tributaria	Enero a Diciembre 2018/2019 y 2020					

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

Tabla Nº 20; Matriz de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación de Indicadores de Desempeño Financiero.

LINEA BASE DE INDICADORES FINANCIEROS													
NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2015	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020	
			Línea Base Indicadores Financieros	Valores Financieros	Resultado								
Autonomía Financiera	$\frac{\text{Ingresos Propios}}{\text{Total de Ingresos}}$	≥ que 0.25%	0.28										
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	0.00										
Autonomía Operativa	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Percibidos}}{\text{Gastos Corrientes Devengados}}$	≥ que 1	0.55										
Eficacia del Gasto	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}$	≤ que 1	1.82										
Participación de los Gastos Operativos	$\frac{\text{Gastos Corrientes Proyectados}}{\text{Egresos Totales Proyectados}}$	< Participación	0.75										
Gasto en Personal	$\frac{\text{Ingresos Corrientes Proyectados}}{\text{Gasto Total en Personal Proyectado}}$	≤ a 50%	61%										
Subsidio del Gasto Corriente	$1 - \frac{(\text{Ingresos Propios Percibidos})}{\text{Gastos Corrientes Devengados}} \times 100$	< Participación	59.86%										
Subsidio por Prestación de los Servicios Básicos	$\frac{\text{Valor de Déficit de los Servicios}}{\text{Costo Total de los Servicios}}$	< % del Subsidio	35%										
Participación de la Inversión	$\frac{\text{Gasto Total en Inversión}}{\text{Gastos Corrientes Devengados + Inversión Ejecutada}}$	> Participación	0.22										
Ahorro Corriente	Ingresos Corrientes – Gastos Corrientes	Positivo	(\$1104,230.06)										

LINEA BASE DE INDICADORES FINANCIEROS

NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULA	RESULTADO IDEAL	AÑO 2015	AÑO 2016		AÑO 2017		AÑO 2018		AÑO 2019		AÑO 2020	
			Línea Base Indicadores Financieros	Valores Financieros	Resultado								
Índice del Servicio de la Deuda	$\frac{\text{Amortización del Servicio de la Deuda}}{\text{Egresos Totales Devengados}}$	Peso Relativo de la Deuda	0.16										
Índice de Capacidad de Pago	$0.60 - \frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Servicio de la Deuda})}{\text{Ahorro Operacional} + \text{Intereses de la Deuda del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 0.6	-1.3 veces										
Índice de Límite de Endeudamiento Municipal	$\frac{\text{Saldo Deuda Pública Municipal}}{\text{Ingresos Operacionales del Ejercicio Fiscal Anterior}}$	≤ que 1.70	1.64										
Índice de solvencia	$1.7 - \frac{\text{Deuda Municipal Total}}{\text{Ingresos Operacionales}}$	Positivo	-0.05										
Generación de Ahorro	$\frac{\text{Ingresos Corrientes}}{\text{Egresos Corrientes}}$	> que 1	0.55										
Eficacia Administrativa	$\frac{\text{Total de Gastos Corrientes Devengados}}{\text{Total de Gastos Corrientes Presupuestados}}$	< al 100%	61%										