USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

AMHON

Manual 2

Manual 2 de la Serie:
Manuales de Transparencia y Gobernabilidad

Manual para organizar un sistema de información municipal gerencial

Mecanismos y herramientas para lograr una gerencia municipal efectiva

PROGRAMA DE GOBERNABILIDAD
Y TRANSPARENCIA

MANUAL PARA ORGANIZAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN MUNICIPAL GERENCIAL

ACLARACION

Los puntos de vista expresados por el autor en esta publicación no necesariamente reflejan los puntos de vista de la Agencia de los Estado Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos

Presentación

La **Asociación de Municipios de Honduras (AMHON)** se complace en presentar la Serie "Manuales de Transparencia y Gobernabilidad" con el propósito principal de promover mayor transparencia, responsabilidad y capacidad de gestión en los municipios de Honduras.

Los cuatro manuales que componen esta serie son el producto del trabajo del **Programa de Gobernabilidad y Transparencia de la USAID** en diferentes municipios del país y es el esfuerzo combinado de varios técnicos y especialistas en desarrollo municipal, por lo que su contenido ha sido validado en la práctica.

Una característica fundamental de la serie es su carácter didáctico. Se ha procurado que los contenidos expuestos sean fácilmente asimilables, que resulten más operativos y prácticos y se puedan utilizar para el autoaprendizaje.

Con la aplicación de los contenidos de esta serie se espera contribuir a:

- Lograr que la prestación de servicios municipales se oriente prioritariamente a responder a las necesidades de los ciudadanos /as.

- Mejorar los ingresos municipales debido a una mayor confianza de la ciudadanía en los proyectos y programas emprendidos por las autoridades locales.

- Fortalecer la participación de la ciudadanía en las iniciativas de desarrollo local en su comunidad, barrio y municipio.

Los contenidos de la serie están dirigidos a los alcaldes (sas), regidores(as) y a las organizaciones de la sociedad civil como los patronatos, asociaciones, cooperativas, organizaciones no gubernamentales, cámaras de comercio, grupos de jóvenes, etc. Se utiliza un enfoque que promueve el diálogo entre autoridades y las organizaciones de la sociedad civil aliadas en "comisiones" o "comités", para identificar problemas, fijar prioridades y acordar las políticas o medidas de acción para incrementar la transparencia y mejorar la gobernabilidad municipal.

Cada uno de estos manuales está dedicado a un tema específico; el segundo manual que corresponde a esta publicación esta dedicado a la gerencia municipal.

Los otros tres manuales de la serie están dedicados a la aplicación de mecanismos y herramientas para mejorar la gestión, transparencia y gobernabilidad, la realización de auditorías sociales y sesiones de corporación municipal.

Con esta serie se incluye un CD conteniendo todos los temas e instrumentos empleados en los procesos que se describen en cada manual.

Contenido

Introducción 9

1. Concepto de gerencia municipal 11

2. Base legal para generar información gerencial 12

3. Generando información para la gerencia municipal 14

4. Contenido del informe de gestión municipal 16

5. Seguimiento a la toma de decisiones gerenciales 21

Anexos 22

Anexo M2.1: Formato para la recolección de información (insumo para realizar un informe de gestión). 23

Introducción

La gerencia municipal es un trabajo especializado realizado por un equipo de personas dirigido por un gestor, en el caso de una municipalidad por el alcalde. Es una labor que para poderla cumplir apropiadamente se requiere estar preparado y sobre todo, disponer de información actualizada sobre lo que pasa al interior de la municipalidad, de las comunidades, al nivel nacional e internacional.

No se puede dirigir a otras personas, ni se puede orientar a los líderes comunitarios apropiadamente si se carece de información. El alcalde como principal gestor del municipio tiene la responsabilidad de alcanzar determinados resultados y para ello es necesario que pueda dominar las funciones de planificación, organización, dirección y control.

Por otra parte, para que una municipalidad logre niveles de rendimiento adecuado es necesario determinar criterios mínimos de cumplimiento, así como la capacidad de poder responder a la solución de muchos problemas, situaciones críticas, poblaciones en situación de pobreza y vulnerabilidad con pocos recursos disponibles.

Solamente cuando se cuenta con un sistema de información gerencial ágil es que es posible que el alcalde y demás autoridades locales puedan tomar decisiones con mayor fundamento, evaluar la pertinencia de sus acciones y la consistencia de sus estrategias y políticas municipales.

En vista de lo anterior, en este manual se propone un método sencillo y de bajo costo para producir información gerencial que permita no solamente una mayor transparencia, sino que también las autoridades puedan realizar análisis exhaustivos para lograr una gestión por resultados.

I. Concepto de gerencia municipal

La gerencia municipal tiene como función principal realizar acciones que conlleven al logro de las políticas y estrategias de desarrollo del municipio en el marco de una **gestión por resultados.**

La gerencia municipal no es una temática particular ni sectorial, exige una visión integral del municipio que vincule y articule los aspectos económicos, sociales y ambientales. El Alcalde Municipal en su rol de líder y gerente municipal tiene que evitar que las políticas, estrategias y planes de desarrollo pongan más énfasis en uno de estos aspectos, en perjuicio de otros importantes que hacen a la globalidad de la problemática del desarrollo.

La principal tarea de la gerencia municipal es la toma de decisiones, que para ser efectiva y eficaz necesita de información actualizada sobre las siguientes áreas de trabajo:

- Ejecución y avance del plan de desarrollo municipal
- Organización municipal
- Obras y proyectos municipales
- Presupuesto y Finanzas municipales
- Servicios municipales
- Desarrollo comunitario y participación ciudadana

En este capítulo se presenta el procedimiento para elaborar el Informe de Gestión Municipal, como una herramienta de apoyo para el /la Alcalde (sa) Municipal, que le permita de una manera fácil informar trimestralmente sobre la gestión municipal, que como responsabilidad establecida en la Ley de Municipalidades le corresponde brindar a la Corporación Municipal, a los ciudadanos del municipio y al Estado de Honduras, a través de La Secretaria de Gobernación y Justicia.

La metodología ha sido diseñada de tal forma que permita definir y focalizar acciones adecuadas e integrales de apoyo al desempeño de las funciones de cada jefe de departamento, de tal manera que se garanticen los mayores impactos posibles en el desempeño de la gestión municipal. Así mismo, busca precisar la información indispensable para entender de manera integral la gestión municipal.

El mayor beneficio que se deriva de la aplicación de la metodología para la presentación de informes de gestión municipal es la de difundir los resultados obtenidos, en un lenguaje sencillo a: la corporación municipal, las comunidades y demás actores de la vida local, con el fin de facilitar la transparencia, el control social, el proceso de rendición de cuentas y la participación de la comunidad en la gestión de su municipio.

2. Base legal para generar información gerencial

La municipalidad al igual que cualquier organización que oferta servicios o productos en el mercado, tiene objetivos que le dan la razón de ser, los cuales se relacionan con el municipio en particular y con los planes de desarrollo del país en general.

La Ley de Municipalidades establece expresamente que la municipalidad existe para lograr el bienestar de los vecinos que residen en el término municipal, promover el desarrollo integral del municipio y preservar el medio ambiente. En atención a este concepto la municipalidad tiene los siguientes objetivos específicos:

- Velar por que se cumpla la Constitución de la República y demás leyes.
- Propiciar y asegurar la participación de la comunidad en la solución de los problemas del municipio.
- Alcanzar el bienestar social y material del municipio, ejecutando programas de obras y servicios públicos.
- Proteger y cuidar las obras y lugares históricos del municipio así como sus costumbres cívico culturales fomentándolas, divulgándolas y enseñándolas por sí misma o en colaboración con otras instituciones públicas y privadas.
- Propiciar la integración regional, es decir, tratar de que los municipios vecinos de una región unan sus esfuerzos para la prestación de servicios, ejecución de obras y solución de problemas comunes.
- Proteger el ecosistema y ambiente del municipio.
- Utilizar la planificación para alcanzar el desarrollo integral del municipio.
- Racionalizar el uso y explotación de los recursos naturales del municipio, de acuerdo con las prioridades establecidas y los programas de desarrollo nacional.

Todas las actividades que se ejecuten en la gestión del gobierno local deben ser informadas por el (la) alcalde (sa) municipal, mediante la presentación de Informes de su Gestión.

> "El alcalde (sa) presentará a la corporación municipal un informe trimestral sobre su gestión y uno semestral al Gobierno Central por conducto de la Secretaria de Estado en los Despachos de Gobernación y Justicia" artículo 46 de la Ley de Municipalidades.

En reconocimiento de que la municipalidad no es la suma de partes sino un todo y que la gestión municipal es un proceso continuo con elementos que interactúan entre sí, el informe de gestión

debe enfocarse de manera concreta y pormenorizada a cada una de las actividades de mayor trascendencia ejecutadas en cumplimiento a la función, legislativa, ejecutiva y administrativa.

El informe debe estructurarse de forma de facilitar la comprensión por parte del público al que está dirigido.

3. Generando información para la gerencia municipal

La generación, recolección, sistematización y divulgación de información sobre la gestión municipal es una condición necesaria para gobernar municipios con eficiencia y transparencia. Entre más información útil, veras y oportuna se genere, mucho mayor es la eficiencia en la toma de decisiones en beneficio del desarrollo municipal.

Las municipalidades necesitan desarrollar un sistema de información interno para lograr un funcionamiento eficiente que le permita cumplir con metas y objetivos.

Proceso para desarrollar el informe de gestión municipal

Se sugiere los siguientes pasos para la elaboración del informe de gestión municipal:

Paso 1. Conformar un "Equipo de Edición" para la elaboración del informe. El equipo debe estar presidido por el administrador municipal o en su defecto por el funcionario municipal de mayor nivel administrativo. La designación del equipo de edición es potestad del alcalde municipal.

Paso 2. Sostener una reunión de trabajo con el alcalde y el personal municipal para planificar la elaboración del informe. Para una óptima recolección de información es necesario que el personal municipal se apropie de formato diseñado para tal fin. En el **anexo M2.1** se encuentra el formato para la recolección de información.

Paso 3. Se organiza y distribuye los formatos de levantamiento de información según corresponda a las diferentes unidades / departamentos municipales. El equipo de edición debe orientar y dar seguimiento a la aplicación de los formatos.

Paso 4. El equipo de edición recibe de las diferentes unidades / departamentos municipales los formatos debidamente llenos, para proceder a elaborar un borrador de informe. Se debe de enfatizar en las mejoras y logros obtenidos con relación a la situación encontrada en cada trimestre, en las decisiones adoptadas y su impacto en la conducción de la municipalidad. A su vez, también se detallan las limitaciones y áreas críticas que pueden mejorarse, para que en el siguiente trimestre se implementen nuevas acciones y se enmienden o fortalezcan situaciones encontradas.

Paso 5. El Alcalde y jefes de departamento revisan el borrador de informe y le hacen observaciones para ajuste y mejoras. Producto de esta reunión es el informe final.

Paso 6. El informe de gestión final es presentado por el alcalde municipal en sesión pública, a la corporación municipal y se determinan otros medios de divulgación del informe para conocimiento de la población en general.

4. Contenido del informe de gestión municipal

Se propone el siguiente contenido mínimo del informe de gestión municipal:

Carátula
La portada del informe debe contener: nombre de la municipalidad, título y el período de validez del informe.

Introducción
La introducción debe ser breve, de media a tres cuartos de página. Se debe explicar el contenido del informe y hacer indicaciones en caso de hallazgos especiales o relevantes para período de informe.

Objetivo(s)
Se debe formular el o los objetivos que se pretende alcanzar con el informe

Seguidamente viene propiamente la parte principal del informe, que comienza con la descripción de la gestión corporativa alcanzada en el trimestre.

1. Gestión Corporativa

En esta parte se detallan las actividades realizadas por la corporación municipal, dando énfasis a decisiones tomadas para aprobar políticas públicas, resolver problemas, llevar a cabo obras y proyectos, ordenanzas y reglamentos aprobados para lograr un buen gobierno, transparente y democrático.

2. Gestión Administrativa

2.1 Finanzas Municipales

El presupuesto es el instrumento central de gestión financiera municipal. Por ello, la situación de las finanzas municipales se analiza bajo los siguientes aspectos:

1. Comparar el presupuesto de ingresos y egresos previsto o planificado para el trimestre contra el presupuesto real ejecutado, además incorporando el análisis del comportamiento en relación a periodos anteriores.

El sentido de este párrafo es informar sobre la eficiencia en la ejecución del presupuesto.

2. Verificar el cumplimiento de la ley en cuanto al destino de los egresos, tanto de inversión como corrientes.
3. Manejo con base a ley de los fondos por concepto de transferencias del gobierno central, subsidios y donaciones.

2.2 Ingresos municipales

Se informa sobre los ingresos obtenidos durante el trimestre, tanto los ingresos tributarios como los no tributarios.

Al mismo tiempo, se debe precisar el porcentaje de ingresos propios y si es posible comparar con el mismo trimestre de otros años.

2.2.1 Ingresos corrientes: tributarios y no tributarios

Detallar el avance o retroceso en los ingresos tributarios y no tributarios, partiendo del análisis del registro de contribuyentes y de las principales fuentes tributarias del municipio, para determinar las causas de su evolución.

2.2.2 Ingresos de Capital

Explicar la evolución de los ingresos de capital

2.3 Gastos

Se informa sobre los gastos incurridos durante el trimestre y si es posible comparar con el mismo trimestre de otros años.

2.4 Manejo de deuda

Préstamos obtenidos, situación de pago de los préstamos y su destino.

2.5 Razones financieras

Analizar e informar sobre el comportamiento de los principales índices financieros, tales como: equilibrio financiero, autonomía financiera, solvencia financiera y gastos de funcionamiento.

2.6 Identificación de mejoras administrativas

Detallar que acciones se han realizado para fortalecer el sistema tributario, contable, presupuestario, recursos humanos, tesorería. Medidas realizadas para mejorar la recaudación y para generar ahorro.

3. Prestación de Servicios

Nota: se entiende como servicios municipales los siguientes:

- servicios básicos (agua, alcantarillado, recolección de basura y limpieza, cementerios, rastros, gestión de áreas verdes, etc.)
- Otros servicios (registros, emisión de licencias y permisos de operación)
- Medioambiente
- Desarrollo urbano y rural
- Medidas para fomentar el desarrollo económico municipal
- Mediadas para fomentar la participación ciudadana
- Programas sociales coordinados en conjunto con ministerios y otras entidades del Gobierno Central

En relación a los servicios básicos se debe informar sobre la situación financiera; especialmente, los ingresos comparados con los gastos incurridos para operar los mismos. Así mismo, los impactos por subsidios aplicados.

Recomendaciones para mejorar los servicios, o bien reducir o eliminar los subsidios.

En relación a registros, licencias y permisos de operación, informar sobre procesos de simplificación administrativa, registros de fuentes de agua, áreas protegidas, áreas verdes, etc.

En relación al medio ambiente, se debe informar sobre acciones para la protección de fuentes de agua y microcuencas, nuevas medidas de saneamiento ambiental básico en caso de que hubiere, protección de áreas protegidas.

En cuanto al tema de desarrollo, poner énfasis en medidas realizadas para apoyar a la población tanto rural como urbana, con servicios de infraestructura escolar, salud y otros. Ejecución de planes de desarrollo.

En el tama de desarrollo económico informar sobre medidas concertadas con el sector privado para atraer inversiones, para generar proyectos de apoyo a los diferentes sectores de la economía municipal.

Para el área de participación ciudadana se debe informar sobre la participación de la población en la ejecución del Plan de Desarrollo Municipal, apoyo a la rendición de cuentas mediante auditorías sociales y la implementación de diversos mecanismos de participación ciudadana.

También sobre programas sociales implementados en apoyo a la población menos favorecida: madres solteras, tercera edad, niñez y juventud, etc.

4. Procesos de Contratación

Se informa sobre las obras y proyectos de inversión finalizados en el trimestre y en curso de ejecución.

Se informa sobre resultados de los procesos de contratación directas, licitaciones públicas y privadas. Procesos de contratación en ejecución y finalizados durante el trimestre.

Se recomienda que el análisis de los procesos de contratación, se realicen sobre la base del desempeño de la estructura organizativa responsable de llevar a cabo los procesos mencionados en el párrafo anterior.

5. Gestión para el fortalecimiento municipal

Se debe informar sobre las gestiones realizadas y en proceso por parte del alcalde en su función administrativa, así como de las gestiones realizadas por las demás autoridades municipales, con otras entidades gubernamentales, de sociedad civil y organismos de cooperación.

La relación con otros municipios en materia de mancomunidad y/o asociativismo municipal.

6. Recomendaciones

Dependiendo de la situación de cada municipalidad, se pueden presentar recomendaciones en las siguientes áreas:

Medidas presupuestarias

- Reorientación del gasto.
- Medidas para incrementar la recaudación y mejorar los ingresos.

Políticas públicas:

- Adecuación de instrumentos de gestión: cambios en reglamentos, nuevos reglamentos, por ejemplo.
- Reorientación de las relaciones con la población.
- Alianzas institucionales.

Medidas ejecutivas y planificadas para la mejora de los servicios:

- servicios básicos (agua, alcantarillado, recolección de basura y limpieza, cementerios, rastros, gestión de áreas verdes, etc.)
- Otros servicios (registros, emisión de licencias y permisos de operación)
- Medioambiente
- Desarrollo urbano y rural

- Desarrollo económico
- Participación ciudadana
- Programas sociales

Medidas para el mejoramiento administrativo financiero de la municipalidad

Es muy importante no perder de vista que estas recomendaciones deben ser la base para el seguimiento y la mejora de la gerencia municipal; por lo que el siguiente informe debe partir de los resultados obtenidos con la ejecución de las recomendaciones.

5. Seguimiento a la toma de decisiones gerenciales

Cómo el informe se produce y presenta trimestralmente, el Alcalde (sa) y sus colaboradores deben dar seguimiento a los principales hallazgos identificados, y las recomendaciones hechas en el informe de gestión municipal, de modo que al producir el informe en el siguiente trimestre se pueda informar sobre los avances obtenidos.

Estos hallazgos se traducen en propuestas de solución a problemas encontrados en los diferentes departamentos y áreas de la gestión municipal o bien en propuestas de mejora. En las actas de corporación municipal debe constar la toma de decisiones para resolver estos problemas o para poner en marcha estas mejoras.

El Alcalde y sus colaboradores deben también, dar seguimiento a estos acuerdos que han sido reflejados en las actas de las sesiones de corporación municipal.

ANEXOS

Anexo M2.1: HERRAMIENTAS PARA LA RECOLECCION DE INFORMACION PARA EL INFORME DE GESTION MUNICIPAL

1. Gestión Corporativa

En este apartado se informa sobre las actuaciones realizadas por la Corporación Municipal en su función legislativa.

a. Sesiones de Corporación

Para la recolección de información se ha diseñado el cuadro en el que se detallaran las sesiones celebradas por la Corporación Municipal en el trimestre que corresponde el informe, resaltando los temas de mayores relevancias discutidos y los acuerdos aprobados. Análisis de acuerdos en cuanto al impacto en el desarrollo del municipio.

Tipo de Sesiones	**No. de Sesiones**	**Principales Asuntos Deliberados** *	**Acuerdos**
Ordinarias			
Extraordinarias			
Cabildos Abiertos			
Asambleas Comunitarias			
Plebiscitos			

* Hay que resaltar asuntos de mayor trascendencia para el municipio entre los que se pueden mencionar, por ejemplo el otorgamiento de dominios plenos, en cuanto a número, beneficiario y cantidad de tierras.

b. Ordenanzas

En el cuadro siguiente, detalle las diferentes ordenanzas que se emitieron en el trimestre que corresponde el informe, haciendo un resumen detallado del asunto a que se refiere, propósito que se obtendrá de la aplicación de cada una de ellas y los resultados obtenidos.

No. de Ordenanza	**Asunto**

c. Seguridad Ciudadana

- Resoluciones y certificaciones emitidas por el Departamento Municipal de Justicia.
- Medidas de seguridad ciudadana acordadas con las organizaciones comunitarias de base y el sector privado.
- Problemas de mayor demanda por ciudadanos para aplicación de Ley de Convivencia Ciudadana.

2. Gestión Administrativa

En este apartado se informa sobre las actividades más importantes de la parte operativa de la municipalidad y que tiene que ver con las funciones de cada una de las dependencias o departamentos operativos, tales como:

a. Recursos Humanos

La cantidad, profesionalismo, equidad de género y las políticas de contratación son un factor importante para la gestión administrativa, por ello se plantea el siguiente cuadro, con la finalidad de contabilizar por cada sección o departamento de la municipalidad la cantidad de personal asignado y hacer la diferenciación por sexo, nivel de profesionalismo.

Unidad municipal	Sexo		Educación								Total Personal de Planta
			Universidad		Media		Primaria		Primaria Incompleta		
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
Corporación Municipal											
Oficina Alcalde (sa) Municipal											
Secretaría Municipal											
Tesorería											
Auditoria Interna											
Obras publicas / planificación urbana											
Ordenamiento Territorial / Catastro											
Servicios Públicos											
• Mercados											
• Desechos Sólidos											
• Agua Potable											
• Alcantarillado Sanitario											
• Cementerios											
Casa de la Cultura /Biblioteca											
Unidad Municipal Ambiental											
Administración Tributaria											
Presupuesto / Contabilidad											
Departamento Municipal de Justicia											
Desarrollo Comunitario											
Oficina municipal de la mujer											
Relaciones publicas											
Otros (especifique)											
Total Permanentes											
Total Temporales											
Total por Jornales											

- **Cobertura de Capacitación a Autoridades y Funcionarios Municipales**

Para el desarrollo de la Gestión Municipal es muy importante contar con un sistema de capacitación a fin de fortalecer las destrezas y habilidades de los funcionarios y autoridades municipales, lo anterior como una política de recursos humanos de la municipalidad.

En el cuadro siguiente detalle la asistencia a jornadas de capacitación /talleres, por parte del personal y autoridades municipales.

Fecha	Oficina Municipal	Curso / Taller	Institución Facilitadora

Indicadores de Recursos Humanos

Personal Municipal por Población del Municipio. = $\frac{\text{Total Población del Municipio}}{\text{Numero de Empleados municipales}}$

(El resultado obtenido de hacer esta operación expresa, la cantidad de población del municipio que es atendida por un empleado municipal. Esto puede tener impactos en el departamento gestión tributaria / financiera. Ejemplo número de empleados atendiendo demanda de contribuyentes y usuarios de servicios.

Nota:
Numero de empleados permanente: Sumatoria cuadro del personal solo los permanentes
Población total, tomar como referente, los datos del último censo autorizado por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE)
Personal de la Corporación Municipal (incluye Alcalde, Vice, Regidores, Secretaria Municipal)
Personal Operativo: es la cantidad de empleados permanentes de la municipalidad, menos el/la Secretaria Municipal.

Instrumentos o herramientas utilizados para el manejo del personal (planta, temporales, jornales)

Aquí se explica, por ejemplo que se cuenta e implementa un manual de puestos y salarios, de funciones, reglamento de trabajo, formato de contratos, manual de procedimientos para contratación de personal, etc.

b. Finanzas Municipales

- ***Comportamiento de la estructura de ingresos y Egresos***

En el cuadro siguiente vaciar la información correspondiente al periodo que se esta informando (en la columna A se colocan los ingresos que se tiene proyectado percibir para el trimestre; en la columna B se colocan los ingresos realmente obtenidos; la tercera columna es el resultado de aplicar a cada valor la formula (B/A)x100%), es importante contar con información del periodo anterior para hacer gráficos comparativos de los cambios que se pueden dar, ya que los valores finales en el cuadro, por si solo no demuestra la efectiva labor de la municipalidad en la recaudación y en el manejo del presupuesto.

Estructura de ingresos

RUBRO	A Valor Proyectado para el trimestre en Lempiras	B Valor realmente obtenido en el trimestre en Lempiras	(B/A)x100% % Ejecutado de lo presupuestado
INGRESOS CORRIENTES			
Ingresos Tributarios			
Impuesto sobre bienes inmuebles			
Impuesto personal o vecinal			
Impuestos sobre industrias, comercio y servicio			
Impuesto sobre extracción y explotación de recursos			
Impuesto pecuario			
Tasas por servicios			
Derechos			
Ingresos No Tributarios			
Multas			
Recargos			
Recuperaciones por cobro de cuentas morosas			
Otros ingresos			
Renta de propiedades			
INGRESOS DE CAPITAL			
Préstamos			
Venta de activos			
Contribución por mejoras			
Fondos ERP			
FHIS			
Transferencias del 5% gobierno central			
Subsidios			
Herencias, legados o donaciones			
Otros ingresos de capital			
Recursos de balance			
Ingresos Totales			

En el cuadro siguiente vaciar la información correspondiente al periodo que se esta informando (en la columna A se colocan los gastos que se tiene proyectado realizar para el trimestre; en la columna B se colocan los gastos realmente realizados en el trimestre; la tercera columna es el resultado de aplicar a cada valor la formula (B/A)x100%)

Estructura del gasto.

Gastos de Funcionamiento	A Valor de los gastos proyectado para el trimestre en Lempiras	B Valor realmente gastado en el trimestre en Lempiras	(B/A)x100% % Ejecutado de lo presupuestado
GASTO CORRIENTE			
Servicios personales			
Servicios no personales			
Materiales y suministros			
Maquinaria y equipo			
Transferencias corrientes			
GASTOS DE CAPITAL			
Bienes capitalizables			
Transferencias de capital			
Activos financieros			
Servicio de la deuda			
Asignaciones globales			
Otros gastos			
Gasto total			

NOTA: La información proporcionada en los cuadros anteriores puede presentarse en gráficos a colores, siempre para una mejor compresión es bueno hacer comparaciones con periodos anteriores (ejemplo si estoy informando sobre el primer trimestre del año 2008 seria bueno ver comparaciones con el mismo periodo del año 2007)

- **Endeudamiento y Servicio de la Deuda.**

Para cada uno de los préstamos adquiridos por la municipalidad anotar cada uno de los elementos que se le solicitan en el cuadro siguiente.

No. Préstamo	Fecha adquisición	Monto	Tasa Interés	Tipo Garantía	Años Gracia	Plazo	Destino del préstamo

Para poder ver el valor del servicio de la deuda que paga la municipalidad al final de cada trimestre favor llenar el cuadro siguiente con la información que se le solicita

No. Préstamo	Monto	SERVICIO DE LA DEUDA EN EL TRIMESTRE			Saldo.
		Amortización	Intereses	Total Pago Trimestral	
Saldo de la Deuda Total					

- **Indicadores Financieros.**

Un indicador financiero es una relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la municipalidad con el propósito de formase una idea acerca del comportamiento de la gestión municipal; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

Igual que la información anterior en el caso de los indicadores es beneficioso hacer comparaciones con periodos anteriores para ver el compartimiento que han tenido estos indicadores, consideramos que los más relevantes para el desempeño municipal son los siguientes:

Equilibrio financiero (EF)

$$EF = \frac{\text{Ingresos Totales}}{\text{Gastos Totales}}$$

EF >= 1.0 Hay equilibrio financiero o bien registra un superávit.

Autonomía Financiera (AF)

$$AF = \frac{\text{Ingresos Propios}^{*}}{\text{Ingresos Totales}}$$

* Ingresos Propios, se endiente como Ingresos Corrientes +Contribución por mejoras + Venta de activos

Si AF ≤ 0.05	Si AF se ubica entre 0.05 y ≤ 0.50	AF ≥ 0.50
Significa que más del 95% de los recursos que se manejan provienen de fuentes externas. El municipio depende altamente de las transferencias gubernamentales	Indica que entre el 95 y el 50% de los recursos provienen de fuentes externas.	Significa que más del 50% de sus ingresos son propios

Solvencia Financiera (SF)

$$SF = \frac{\text{Ingresos corrientes}}{\text{Gastos corrientes}}$$

SF ≤ 0.9	Si SF se ubica entre 0.9 < 1	SF ≥ 1
El des-ahorro corriente obliga al municipio a financiar sus gastos corrientes con otros recursos tales como las transferencias y otros ingresos de capital, por ejemplo	El municipio tiene un grado de des-ahorro corriente aceptable	El municipio al menos cubre el gasto corriente con sus ingresos corrientes. En caso de ser mayor que 1, se produce entonces un ahorro corriente en el período

Porcentaje de gastos de funcionamiento (GF) = Gastos de Funcionamiento/ Ingresos Corrientes,

%GF, verlo contra lo permitido en Ley en el articulo 98; para hacer el análisis respectivo del comportamiento de estos gastos durante el trimestre que estamos informando.

c. Administración Tributaria.

La fuente de generación de recursos propios de la municipalidad está íntimamente relacionada con el buen control y seguimiento a los contribuyentes del municipio, por ello se vuelve necesario que la Corporación Municipal conozca sobre la base de contribuyentes que maneja control tributario y mejor seria si se llevara un control por área geográfica, categoría por sexo, afin de ver quienes son los que mas contribuyen, igualmente es de vital importancia conocer el grado de mora que se tiene por cada uno de los impuestos municipales, para que sirva de base para la aprobación de políticas y acciones para su disminución.

- **Número de Contribuyentes por Área Geográfica y Sexo**

TIPO	AREA URBANA			AREA RURAL		
	F	M	T	F	M	T
Bienes Inmuebles						
*Industria, Comercio y servicio						
Personal o Vecinal						
Extracción y Explotación de Recursos						
Pecuarios						

M: No. de contribuyentes del sexo masculino
F: No. de contribuyentes del sexo femenino
T: Total de contribuyentes

*NOTA: Se obtendrán mas elementos de análisis si lo trabajamos por tipo de negocio (ejemplo No. de pulperías, talleres, etc.)

- **Mora Tributaria por Tipo de Impuesto y por Área Geográfica**

Tipo de Impuesto	Área Urbana		Área Rural	
	Monto	No. Contribuyentes	Monto	No. Contribuyentes
Bienes Inmuebles				
Industria, Comercio y servicio				
Personal o Vecinal				
Extracción y Explotación de Recursos				
Pecuarios				

d. Catastro

- Unidades Catastradas durante el trimestre que estamos informando.

Localidad	Unidades Catastradas	% del Total	Valor Total de Avalúo	Valor Exento	Valor Tributable	Valor de Impuesto a Generar
Urbana						
Rural						
Total						

- Aldeas de Mayor Potencial Económico Catastradas

Nombre	Unidades Catastradas	% del Total	Valor Total de Avalúo	Valor Exento	Valor Tributable	Impuesto a Generar
Total						

Otro aspecto importante a considerar es tener el conocimiento de cuanto es el porcentaje de propiedades existentes en el municipio que están catastrada para ello hay que llenar la información en el siguiente cuadro.

Descripción	Urbano %	Rural %
Cobertura de Catastro		

e. Servicios Públicos

El tema de los servicios públicos es otra fuente por donde ingresan recursos a la municipalidad, de allí que es importante que la Corporación Municipal conozca sobre el comportamiento de los costos e ingresos por cada tipo de servicio, así como el nivel de mora que existe, afin de tomar las acciones necesarias para garantizar cobertura y calidad en la prestación de los mismos.

- **Ingresos por Servicios Municipales**
  En el siguiente cuadro detalle los pagos normales que hacen los usuarios de los servicios a la municipalidad; correspondientes al trimestre que estamos informando

SERVICIO	Ingresos
Agua Potable	
Alcantarillado Sanitario	
Rastro	
Mercado	
Cementerios	
Desechos Sólidos	
Aseo de calles y espacios públicos	
Bomberos	

- **Mora por Tipo de Servicio**.
  En el cuadro siguiente detallar el valor de la mora de cada uno de los servicios al final del trimestre para el cual estamos presentando la información.

SERVICIO	Valor Lps.	Antigüedad de la mora
Agua Potable		
Alcantarillado Sanitario		
Desechos Sólidos		
Aseo de calles y espacios públicos		
Bomberos		

- **Recuperación de la mora por servicios.**
  En el cuadro siguiente detalle los valores que ingresan a las finanzas municipales derivados del pago de valores en mora.

SERVICIO	Ingresos	% ejecutado
Agua Potable		
Alcantarillado Sanitario		
Desechos Sólidos		

- **Intereses y recargos por mora.**
  En el siguiente cuadro detalle los valores que ingresaron a las finanzas municipales en el trimestre que estamos informando, derivadas del cobro de interés y recargos pagos por los usuarios de los servicios municipales.

SERVICIO	Ingresos	% ejecutado
Agua Potable		
Alcantarillado Sanitario		
Desechos Sólidos		

- **Costos de cada uno de los Servicios Municipales**

SERVICIO	Costos Directos	Costos Indirectos
Agua Potable		
Alcantarillado Sanitario		
Rastro		
Mercado		
Cementerios		
Desechos Sólidos		
Aseo de calles y espacios públicos		
Bomberos		

- **Numero de Abonados por Tipo de Servicios por Área Geográfica.**

En el cuadro siguiente vaciar la información con el número de abonados de cada uno de los servicios municipales por sexo y por área geográfica.

	AREA URBANA			AREA RURAL		
SERVICIO	**F**	**M**	**T**	**F**	**M**	**T**
Agua Potable						
Alcantarillado Sanitario						
Mercado						
Desechos Sólidos						
Aseo de calles y espacios públicos						
Bomberos						

M: No. de contribuyentes del sexo masculino
F: No. de contribuyentes del sexo femenino
T: Total de Contribuyentes

- **Comparación de ingresos y costos de los servicios**

SERVICIO	Costo	Ingresos	Diferencia
Agua Potable			
Alcantarillado Sanitario			
Rastro			
Mercado			
Cementerios			
Desechos Sólidos			
Aseo de calles y espacios públicos			
Bomberos			

Explicar que se hace con la diferencia, es decir, si se subsidia en caso de que los costos son mayores que los ingresos. En caso contrario que se hace con las utilidades.
Reflexionar también sobre la calidad y criterios para definir subsidios a los servicios municipales.

- **Características de los servicios municipales**

Para cualquier tipo de servicios se puede elaborar un cuadro resumen como los que se presentan a continuación.

AGUA POTABLE	
• Fecha de inauguración del servicio:	
• Mejoras al sistema:	
• ¿Se purifica el agua? Sí ☐ No ☐	
• ¿Se realizan exámenes bacteriológicos? Sí ☐ No ☐	
• Tipo de fuente:	
• Producción diaria de agua: Mts.^{3}	• Consumo promedio diario: Mts.^{3}

• Cobertura del servicio: acometidas	• Población servida: habitantes
• Demanda insatisfecha: habitantes	
• Identificación de problemas:	

ALCANTARILLADO SANITARIO	
• ¿Cuántos inmuebles están conectados a la red?	• Población atendida: habitantes
• ¿Qué sectores están conectados a la red?	
• Ubicación del cabezal de descarga de las aguas negras:	
• ¿Qué tipo de tratamiento se da a las aguas negras?	
• ¿Cuál es la demanda insatisfecha del servicio?	
Identificación de problemas:	

MERCADO

Nombre del mercado	Localización del inmueble	N° de puestos	Demanda de puestos	Área del inmueble (Mts.^{2})	Año en que se construyó	Estado actual		
						B	M	R

Problemas identificados en la prestación del servicio:

B = bueno, M = malo, R = regular

MANEJO DE DESECHOS SÓLIDOS							
ÁREA OPERATIVA: A) RECOLECCIÓN DE DESECHOS SÓLIDOS							
Tipo de recolector	Nº de unidades	Capacidad Mts.^{3}	Marca	Año	Estado		
					B	M	R

COBERTURA	
• Población atendida: habitantes	• Demanda insatisfecha: habitantes
• Volumen promedio diario de desechos sólidos: Mts.^{3}	
Disposición final y tipo de tratamiento que se da a los desechos sólidos	
Problemas identificados en la prestación del servicio:	

B = bueno, M = malo, R = regular

RASTRO MUNICIPAL							
ÁREA OPERATIVA: A) SISTEMA							
Ubicación	Área de terreno	Área de construcción	Fecha de inicio de operaciones	Estado actual	Calidad del servicio		
					B	M	R
Problemas identificados en la prestación del servicio:							

B = bueno, M = malo, R = regular

f. Obras, proyectos de inversión y procesos de contratación y compras

Informar sobre los mecanismos y medidas tomadas para hacer más transparente el proceso de contratación y compras.

- **Tipos de contratación utilizados por la municipalidad durante el periodo.**

Descripción	**Monto**	**Nombre del Proyecto**	**Fecha Adjudicación /Compra**	**Nombre de la Empresa Constructora, Proveedora y Consultora**
1.Obras Públicas				
2. Bienes y Servicios				
3. Consultoría				

NOTA: Las modalidades de contratación según la Ley de Contratación del Estado son: Licitación Publica, Licitación Privada, Concurso Publico, concurso Privada, Contratación Directa.

- **Modalidad utilizada por la municipalidad durante el periodo**.

Contratación Directa.

Descripción	**Monto**	**Origen de Fondos**	**Empresa adjudicada**	**Fecha Adjudicación /Compra**	**Plazo de Ejecución/ Entrega**
1.Obras Públicas					
2. Bienes y Servicios					
3. Consultoría					
4. Consultoría					

Licitación Pública

Descripción	Monto	Origen de Fondos	Empresa Ganadora	Fecha Adjudicación Compra	Plazo de Ejecución/ Entrega
1.Obras Publica					
2.Bienes					
3. Servicio					
4. Consultoría					

Licitación Privada

Descripción	Monto	Origen de Fondos	Empresa Ganadora	Fecha Adjudicación /Compra	Plazo de Ejecución/ Entrega
1.Obras Publica					
2. Bienes					
3. Servicio					
4. Consultoría					

En el cuadro siguiente detalle el nombre de cada uno de las obras y proyectos de inversión, la ubicación o comunidades beneficiarias, el monto total del mismo, así como el desglose del monto aportado por la municipalidad, comunidad y en el caso de otros dependerá si los fondos proceden de préstamo se escribirá el nombre del banco (ejemplo Préstamo No. XXX, Banco XXXXX, ERP, FHIS, y el nombre de cualquier otro cooperante. Los proyectos y obras se clasifican de acuerdo a si se trata del sector económico, social, ambiental. Es muy importante no perder de vista que solamente se pone la información de proyectos y obras finalizadas y en ejecución en el trimestre.

- **Inversión para el desarrollo social (incluyendo obras y programas sociales, reparaciones)**

Nombre Proyecto	Ubicación	Fecha Inicio	Monto Total	ORIGEN DE LOS FONDOS			% de avance
				Municipales	Comunidad	Otros	

- **Inversión para el desarrollo económico**

Nombre Proyecto	Ubicación	Fecha Inicio	Monto Total	ORIGEN DE LOS FONDOS			% de avance
				Municipales	Comunidad	Otros	

- **Inversión para el desarrollo ambiental**

Nombre Proyecto	Ubicación	Fecha Inicio	Monto Total	ORIGEN DE LOS FONDOS			% de avance
				Municipales	Comunidad	Otros	

$$\text{Magnitud de la Inversión} = \frac{\text{(Inversión Total)}}{\text{Gastos Totales}} \times 100$$

Cuantifica la magnitud de la inversión que ejecuta la municipalidad con relación al gasto.

g. Unidad Municipal Ambiental. (UMA)

Medidas tomadas para mejorar la gestión ambiental, como por ejemplo: ordenanzas, declaratoria de microcuencas, planes de manejo de microcuencas, declaratoria y planes de manejo de áreas protegidas, vivero municipal, manejo de áreas verdes, introducción de energía limpias (solar, hidráulica, etc.)

Otras acciones de la UMA.

h. Desarrollo urbano.

Número de permisos de construcción otorgados en este trimestre

VIVIENDAS	COMERCIALES/INDUSTRIALES	OTROS
----- Nuevas ----- Ampliaciones ----- Reparaciones ----- Remodelación ----- Muros	----- Nuevas ----- Ampliaciones ----- Reparaciones ----- Remodelación ----- Parqueos	----- Iglesias ----- Embaulados ----- Notificaciones

Licencia para constructores

_____ Renovaciones
_____ Nuevas

Recuperación y protección del casco histórico del municipio

Mejoramiento vial
Medidas planificadas y en ejecución para el mejoramiento vial

Edificaciones Públicas
En este apartado se habla sobre los trabajos que la municipalidad realiza de forma directa o a través de contratista para el mantenimiento de la infraestructura social del municipio.

i. Desarrollo Económico Local

- Medidas concertadas con el sector privado y las fuerzas productivas del municipio para fomentar el desarrollo económico local (constitución de agencia de desarrollo económico local, marketing y promoción turística, seguridad para turistas, infraestructura de apoyo a la producción, desarrollo de cadenas de valor)

j. Participación ciudadana

Medidas emprendidas para mejorar y fortalecer la participación ciudadana (apoyo a auditoria social, elaboración participativa de políticas públicas, ejecución y seguimiento participativo de proyectos, etc.)

Además del llenado de los cuadros descritos anteriormente y que corresponden a información generada por los distintos departamentos y unidades municipales, es importante plantear acciones para visualizar los logros y mejorar el desempeño en cada uno de los departamentos u unidades de la municipalidad.

Los siguientes son aspectos a contestar por cada departamento u unidad generadora de información:

Dificultades encontradas y logros obtenidos en el desarrollo de las funciones del departamento.

Propuestas de solución a las dificultades a ser planteadas en el POA del Trimestre próximo.

Indicador que mejor mide el desempeño del departamento bajo su responsabilidad.

3. GESTION DE APOYO AL FORTALECIMIENTO MUNICIPAL

En este apartado el alcalde (sa), informa sobre las diferentes actividades de gestión y fortalecimiento de la municipalidad, en el entendido que son acciones hacia fuera de la municipalidad.

- Meta propuesta para ser alcanzadas en el trimestre comprendido del_____ al_____

1.
2.
3.
n….

- Resultados Obtenidos en cuanto al cumplimiento de metas

1
2
3
n……

Proyectos en Gestión en el Trimestre					
Tipo de proyecto	**Localización**	**Monto ($)**	**Población beneficiada (hab.)**	**Estado**	**Fuente de financiamiento**
Problemas:					

- En el cuadro siguiente anotar las visitas realizadas con el propósito de gestionar algún tipo de apoyo tanto para el fortalecimiento de la municipalidad como del municipio.

Fecha	**Institución Visitada**	**Propósito de la visita**	**Resultado**	**Persona de Contacto**

- Alianzas Estratégicas para impulsar el desarrollo del municipio o el fortalecimiento institucional de la municipalidad.

En el cuadro siguiente anotar el nombre de todas aquellas instituciones que de alguna manera apoyan a la municipalidad en diferentes temas.

Nombre de la Institución	**Propósito de la Alianza**	**Ejes de Trabajo**	**Resultados Obtenidos.**

El Programa de Gobernabilidad y Transparencia (GTAG por sus siglas en inglés) es una iniciativa de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional - USAID. Este programa ha sido implementado en Honduras por la firma Management Systems International - MSI con el apoyo de el Urban Institute.