

PD-ABR-016

PLANNING AND DEVELOPMENT COLLABORATIVE INTERNATIONAL

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PADCO/USAID**

**INFORME FINAL
OCTUBRE 1995-OCTUBRE 1998**

TOMO I DOCUMENTO FINAL

Preparado para
La Agencia para el Desarrollo
Internacional/USAID
de acuerdo a Contrato
No 524-0341-C-00-6002-00

Preparado por
PADCO, Inc.,

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO
MUNICIPAL (PDDM)**

INFORME FINAL

Preparado para
**La Agencia de los Estados Unidos
para el Desarrollo Internacional**
de acuerdo a contrato
No 524-0341-C-00-6002-00

Preparado por
**Planning and Development
Collaborative, Inc.**
(PADCO, Inc.)

Octubre 1998

OBJETIVOS DEL PROYECTO

**Profundizar el proceso de descentralización
que posibilite
la participación ciudadana,
fortalezca la autonomía municipal y el
control local sobre los recursos financieros y humanos.
Así mismo que promueva una mayor comunicación de las
autoridades con los ciudadanos y
una amplia participación de éstos en
la toma de decisiones municipales.**

CONTENIDO TOMO I

<i>RESUMEN EJECUTIVO</i>	5
<i>AGRADECIMIENTO</i>	14
<i>INTRODUCCION</i>	16
<i>ANTECEDENTES Y ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO</i>	17
<i>RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANZADOS</i>	
<i>I Resultado 1 Mayor apoyo político para lograr una legislación que fortalezca la autonomía municipal en la formulación y ejecución de políticas que afectan a los gobiernos locales</i>	22
I.1 Fortalecimiento de AMUNIC	22
I 1 1 Situación Inicial	22
I.1.2 Estrategia y Metodología	22
I 1 3. Resultados Alcanzados	22
I 2 Resultados alcanzados en apoyo a otras Entidades Nacionales Claves	25
<i>II Resultado 2 Una mejor capacidad municipal para generar ingresos y administrar los recursos financieros de manera responsable.</i>	27
II 1 Desarrollo Organizacional	
II 1 1 Situación Inicial	27
II 1 2 Estrategia y Metodología	28
II 1 3 Resultados Alcanzados	29
II.2 Finanzas Municipales	
II 2 1 Situación Inicial	30
II.2 2 Estrategia y Metodología	31
II 2 3 Resultados Alcanzados	33

III Resultado 3 <i>Fortalecimiento de la capacidad de las municipalidades para integrarse con éxito a procesos de descentralización</i>	37
III 1 Servicios Básicos	
III 1 1 Situación Inicial	37
III 1 2 Estrategia y Metodología	37
III 1 3 Resultados Alcanzados	38
III 2 Planificación Urbana e Inversiones	
III 2 1 Situación Inicial	40
III.2 2 Estrategia y Metodología	41
III.2 3 Resultados Alcanzados	41
IV Resultado 4 <i>Una mejor participación ciudadana en la toma de decisiones de los gobiernos locales en relación a la distribución de los recursos y a la planificación y la prestación de los servicios</i>	44
IV.1 Situación Inicial	44
IV 2 Estrategia y Metodología	45
IV 3 Resultados Alcanzados	45
<i>LECCIONES APRENDIDAS</i>	48
<i>PERSPECTIVAS</i>	51

CONTENIDO TOMO II

ANEXOS

- 1 Cumplimiento del Plan de Trabajo original**
- 2 Evaluación de la Situación de los Convenios por Municipalidad**
- 3 Indicadores de Cumplimiento del PDDM**
- 4 Manuales, Documentos y Eventos de Capacitación realizados por PADCO para el PDDM**

RESUMEN EJECUTIVO

Se presenta a continuacion un resumen ejecutivo del informe final con los resultados del contrato para la ejecucion del Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal llevado a cabo en el periodo comprendido entre el 30 de octubre 1995 y el 30 de octubre de 1998

Duracion del Proyecto e integracion de los municipios

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Nicaragua contrato a PADCO, Inc conjuntamente con Development Associates, para implementar el Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal (PDDM) El contrato para la ejecucion del PDDM fue firmado para ejecutarse en el periodo 1995-1998 con la participacion de doce a quince (12-15) municipios, a razon de cuatro por año En la practica, en el Proyecto se atendieron catorce (14) municipios, iniciandose con cinco el primer año, añadiendose cinco el segundo año y cuatro el ultimo año El cambio de gobierno, ocurrido en enero de 1997, implico un cambio no solo de autoridades sino que tambien de funcionarios, obligando al Proyecto a retomar acciones en el segundo año, que se habian dado por concluidas

Se pudo comprobar que para consolidar los cambios en la cultura organizativa, lo mismo que la implementacion y apropiacion de los procedimientos se requiere de una asistencia tecnica por un periodo mayor de un año Por esta razon, se opto por mantener la asistencia tecnica a los municipios del primero y segundo año hasta el final del Proyecto, aunque la intensidad de dicha asistencia fue menor que la brindada a los municipios recién incorporados

Selección de los municipios

En la seleccion de las primeras cuatro municipalidades USAID e INIFOM utilizaron preferentemente los criterios de poblacion (mas de 20,000 hab), capacidad economica (presupuesto mayor de US\$250,000), Concejo Municipal de 10 miembros, estabilidad politica o armonia de los Concejos Municipales, voluntad para emprender cambios derivados de la asistencia tecnica y la capacidad de gestion de los Alcaldes Dos de las municipalidades seleccionadas no contaban con los recursos humanos y financieros necesarios para absorber la asistencia tecnica contemplada en el PDDM

La experiencia con los primeros municipios condujo a una variacion de los criterios de seleccion haciendose énfasis en la existencia de esa capacidad de absorcion de la asistencia tecnica, así como en el potencial para servir de multiplicador a los municipios vecinos PADCO propuso entonces que las 10 nuevas municipalidades a integrarse al PDDM fueran cabeceras departamentales, ya que eran las que mejor cumplian ese

requisito, lo cual fue aprobado por USAID e INIFOM. Este cambio resulto ser bastante favorable, no solo para las municipalidades participantes sino para el sector en general.

Los 14 municipios seleccionados, representan el 9.50% del total de municipios del país, y aglutinaban en 1995 al 18.6% de la población total y sus presupuestos representaban el 18.8% del total de los presupuestos municipales.

Plan de trabajo y su cumplimiento

Para atender a estas 14 municipalidades, en enero 1996 se elaboro el plan de trabajo global para el periodo de tres años, y un plan mas detallado para el primer año, los cuales fueron aprobados por USAID. Este plan anual sirvio de guia para las actividades, siendo actualizado trimestralmente ampliando su duracion para cubrir siempre un periodo de un año, precisandose las actividades para el trimestre inmediato.

La evaluacion del plan original del PDDM, muestra un cumplimiento del total de las actividades planeadas al inicio, con excepcion de la promocion de debates politicos con los candidatos a alcalde, que fue considerado poco practico de realizar debido al elevado numero de candidatos por cada municipio, los cuales ascendian a 15 en promedio.

Se realizaron otras actividades no contempladas al inicio y/o que su nivel de esfuerzo fue mayor al esperado.

Nivel nacional, nivel local

El diseño del Proyecto contemplaba acciones a nivel nacional y a nivel de las municipalidades seleccionadas. Esta interrelacion del nivel nacional y el municipal, permitio conocer los problemas concretos de las municipalidades y a la vez conocer al nivel global los eventos que afectan al sector como un todo, para buscar la forma de influir en la definicion de politicas, en el ordenamiento juridico municipal y en el establecimiento de sistemas y procedimientos para el sector, entre otros.

Metodología para la prestación de asistencia técnica

El Proyecto fue iniciado en 1995 con un grupo de alcaldes que durarian aproximadamente un año en el cargo. PADCO establecio una muy prospera relacion con los Alcaldes y Concejales de los municipios participantes en el PDDM, la que fue iniciada desde que eran candidatos y fortalecida durante el periodo de ejecucion del Proyecto, la cual se caracterizo por la confianza, el respeto mutuo y el profesionalismo en los servicios prestados por el PDDM.

La metodología para la prestación de la asistencia y capacitación se basó en las necesidades de los clientes, las municipalidades. Se inició con la realización de un diagnóstico de cada municipalidad, el cual sirvió de base para programar las actividades a realizar en cada municipalidad, las que se recogieron y formalizaron en un Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación. De la misma manera, se diseñaron programas de capacitación para superar las deficiencias más comunes encontradas en los diagnósticos, así como para familiarizar a los funcionarios con los nuevos sistemas y procedimientos a implementar en las diferentes áreas. Se realizaron 47 seminarios en las diferentes áreas participando en ellos 1,309 personas y 46 talleres con 1,496 participantes.

Se requiere de un esfuerzo adicional de asistencia técnica para garantizar la consolidación de los sistemas implantados en las municipalidades.

Resultados

Los resultados obtenidos por el Proyecto, de acuerdo a la evaluación realizada por consultores independientes para USAID en febrero de 1998, así como los resultados de la presente evaluación, indican que se lograron los objetivos planteados, aunque se requiere continuar con la asistencia técnica y la capacitación para consolidar y diseminar a otros municipios del país los sistemas y procedimientos implementados.

El PDDM definió cuatro objetivos a lograr, los que se describen a continuación.

Resultado 1· Mayor apoyo político para lograr una legislación que fortalezca la autonomía municipal y aumente la participación municipal en la formulación y ejecución de políticas que afectan a los gobiernos locales

La asistencia se centró en AMUNIC, la asociación representativa de las municipalidades al nivel nacional. Al inicio del Proyecto, AMUNIC no era capaz de planear efectivamente sus actividades y no tenía una fuente de ingresos estable. La asistencia inicial involucró un limitado apoyo operativo a AMUNIC.

El PDDM superó esta forma de apoyo en la medida en que dio asistencia a la implementación de un Plan y una Estrategia de Desarrollo Institucional. Este Plan y Estrategia incluían el desarrollo administrativo de la organización, la creación de una fuente sostenible de financiamiento proveniente de sus asociados, y el apoyo a la investigación y promoción de leyes.

Los principales resultados del Proyecto incluyen los siguientes

- AMUNIC es ahora una organizacion estable, con una fuente de financiamiento sostenible y un sistema adecuado para el manejo de las finanzas
- El ingreso de AMUNIC se ha cuadruplicado de 1995 a 1998 El 84% de sus ingreso proviene de las cotizaciones de sus miembros
- AMUNIC, con la asistencia de PADCO, preparo y promovio una amplia discusion de las propuestas de reforma a la Ley de Municipios, lo mismo que a otras 3 leyes que estan pendientes de aprobacion Entre otros beneficios, la Ley de Municipios Reformada permite la transferencia de las competencia sobre el servicio de agua, alcantarillado y electricidad a las municipalidades
- Durante la vida del Proyecto, AMUNIC tambien desarrollo la capacidad de convocar Congresos Y Asambleas Nacionales de sus miembros, lo mismo que publicar un boletin mensual Estos mecanismos contribuyeron a al desarrollo de posiciones municipales unificadas ante temas claves

El PDDM tambien trabajo con otras instituciones del gobierno como contrapartes El PDDM apoyo los esfuerzos de la Comision Sectorial para la Descentralizacion presidida por el INIFOM Apoyo al FISE en la preparacion de los convenios de subdonacion firmados con las municipalidades para el financiamiento de los proyectos del Fondo de Capital del PDDM El equipo del Proyecto presento el Sistema Integrado de Gestion Financiera desarrollado por el PDDM a la Contraloria General de la Republica y al INIFOM, los que dieron el aval al sistema y manifestaron interes en generalizarlo al resto de municipios del pais Por ultimo el PDDM apoyo una serie de talleres organizados por la Comision de Asuntos Municipales de la Asamblea Nacional para discutir propuestas de ley para fortalecer la legislacion municipal

Resultado 2 Una mejor capacidad municipal para generar ingresos y administrar los recursos financieros de manera responsable

Para lograr este resultado, PADCO primero apoyo a las municipalidades en el desarrollo organizacional Al inicio del Proyecto, en las municipalidades el proceso de toma de decisiones era muy centralizado, habia un limitado trabajo en equipo, los sistemas y procedimientos administrativos y financieros eran incompletos o inexistentes, y no estaba claro el rol y las responsabilidades de los alcaldes y los concejales El Proyecto brindo apoyo a las municipalidades para desarrollar y aprobar un Manual de organizacion y Funciones, y un Manual de Control Interno, capacitando al personal para su utilizacion

El PDDM continuo la asistencia tecnica apoyando los aspectos financieros Al inicio del Proyecto, las municipalidades en general no estaban aprovechando al maximo su potencial de ingresos y los servicios municipales eran fuertemente subsidiados El presupuesto aprobado guardaba poca relacion con su ejecucion Poco o nada de los

ingresos corrientes se destinaban a inversiones, y las autoridades tenían poco conocimiento de la situación financiera de la municipalidad

PADCO desarrolló entonces un Sistema Integrado para el Manejo de las Finanzas, el cual incluye módulos de Presupuesto, Contabilidad, Caja y Pagos. Se desarrolló un programa computarizado para apoyar el registro y análisis de la información financiera

Los resultados principales incluyen

- Las 14 municipalidades participantes en el PDDM tienen instalado el Sistema de Finanzas y su personal han sido capacitado para su correcta utilización
- Los ingresos corrientes promedio de las municipalidades participantes pasaron de 90 6 millones de cordobas al inicio del proyecto a 113 4 millones en 1998, significando un aumento del 26%. Los gastos corrientes promedio pasaron de 100 7 millones de cordobas a 102 6 millones, lo que refleja una contención significativa del gasto, aunque no una reducción, sufriendo un ligero aumento del 2%. Sin embargo, es importante considerar que la reorganización de las municipalidades y el aumento de las funciones que deben cumplir, necesariamente implicaría un aumento de los recursos destinados a operación municipal
- El porcentaje de ingresos corrientes destinados a gastos corrientes que al inicio del Proyecto fue del 100% en promedio, se redujo a 86% en 1998, lo que indica que se logró destinar el 14% de los fondos propios de las municipalidades a inversión, siendo que al inicio no solo no se destinaba ni un cordoba de los ingresos corrientes, sino que se financiaba su déficit operativo de donaciones y transferencias

Resultado 3 Fortalecer las municipalidades para integrarse con éxito procesos de descentralización

PADCO apoyó el fortalecimiento de las municipalidades mediante dos acciones principales, el mejoramiento de la capacidad de prestar servicios y la planificación urbana y las inversiones

El principal problema que presentaban las municipalidades al inicio del proyecto era la limitada cobertura de los servicios, la baja recuperación de los costos, así como condiciones higiénico sanitarias deficientes tanto en la disposición de la basura como en los rastros. PADCO atendió esta problemática diseñando un Manual para la Prestación de los Servicios y una Metodología para el análisis de los costos y determinación de las tarifas, los cuales fueron utilizados en talleres de capacitación con los funcionarios del área de servicios municipales. Por último los proyectos del Fondo de Capital del PDDM fueron orientados ya sea a recolección y disposición final de la basura (8) o a mejoramiento de otros servicios básicos (6)

PADCO apoyó la planificación urbana y de las inversiones en las municipalidades. Al inicio del Proyecto, las municipalidades eran más que nada reactivas y no proactivas en su enfoque hacia las inversiones. La mayor parte de los proyectos eran formulados, contratados y ejecutados con poca participación de la municipalidad. PADCO atendió esta situación apoyando a las municipalidades a formular planes de inversión (PIM) de cinco años contando para ello con la participación del concejo municipal y de representantes de la sociedad civil.

Este proceso se vinculó al de presupuestación anual, seleccionando los proyectos a ser incluidos en el plan de inversiones de la municipalidad para ese año. También se seleccionó el proyecto a ser financiado por el Fondo de Capital del PDDM, apoyando a las municipalidades en la preparación de estudios de elegibilidad, términos de referencia y condiciones para la licitación, contratación y ejecución de los proyectos. PADCO también preparó una Guía para la Zonificación y Uso del Suelo y ofreció capacitación para su manejo.

Los principales resultados en esta área son:

- Se realizaron 14 planes de inversión municipal consultados con la ciudadanía, priorizándose los 14 proyectos en el área de servicios básicos a ser financiados con el Fondo de Capital, para los cuales se realizaron los respectivos estudios de elegibilidad y se prepararon 14 recomendaciones para que las municipalidades del PDDM fueran declaradas por USAID como elegibles para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos. De las 14 municipalidades recomendadas, 12 fueron aprobadas por USAID y 2 se encuentran en revisión en el FISE antes de ser enviados a USAID para su aprobación.
- La cobertura de los servicios aumentó, especialmente en recolección de basura pasando del 63% al 77.5%.
- Los servicios de agua potable y alcantarillado son administrados por el ente nacional y su cobertura aumentó del 79.5% al 86.9% en agua potable y de 28.5% a 29.3% en alcantarillado.

Resultado 4 Una mejor participación ciudadana en la toma de decisiones de los gobiernos locales en relación a la distribución de los recursos y a la planificación y la prestación de los servicios

Las 14 municipalidades tenían alguna experiencia de participación ciudadana al iniciarse el PDDM. Sin embargo, casi todos los esfuerzos eran esporádicos, improvisados, orientados a proyectos específicos y no como parte de un esfuerzo programado para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones sobre la planificación del desarrollo y el uso de los recursos del municipio. Adicionalmente, muchas organizaciones comunitarias estaban politizadas, las estructuras municipales para atender

a la comunidad eran inadecuadas o inexistentes, y los cabildos reflejaban debilidad en su organizacion y ejecucion

PADCO apoyo el fortalecimiento de la capacidad de las municipalidades para promover la participacion ciudadana, mediante la creacion de una direccion especializada y la capacitacion a su personal. El PDDM tambien brindo capacitacion a los lideres comunitarios.

Se logro mejorar la comunicacion alcaldes-comunidad e incentivar la participacion ciudadana. En todos los municipios del PDDM se logro realizar cada año por lo menos los 2 cabildos ordinarios que manda la ley, realizandose ademas mas de 20 asambleas en barrios o cabildos sectoriales.

Este informe presenta en forma global los resultados alcanzados en el MDDP. Si se quiere conocer un analisis mas a fondo de los resultados de las actividades del PDDM, se puede remitir a los informes trimestrales que se encuentran en poder de USAID, de PADCO y de cada uno de los miembros del Comité Consultivo del PDDM.

Lecciones aprendidas

El PDDM adopto una estrategia integrada para brindar asistencia tecnica que ponia énfasis en las relaciones de la municipalidad con la comunidad, en la articulacion de las politicas a nivel local y nacional, y en el reforzamiento de la participacion ciudadana con resultados tangibles, demostrados. La importancia de esta estrategia integrada para la descentralizacion y el desarrollo municipal fue confirmada durante la implementacion del proyecto, al

- Aumentar la participacion del ciudadano en el proceso local, paralelamente con el fortalecimiento del gobierno local
- Dar apoyo a las politicas nacionales y a la reforma institucional para consolidar los procesos de descentralizacion de competencias, la autonomia y representacion municipal y el proceso democratico de gobierno
- Mejorar el acceso de las municipalidades y ciudadanos a recursos para inversion a traves de un fondo de capital y de esta manera reforzar la participacion ciudadana con resultados concretos

La ejecucion del PDDM nos ha dejado lecciones muy claras con respecto a la implementacion de programas de desarrollo local. Basados en la experiencia del PDDM, profesionales encargados de planificar proyectos de esta naturaleza deberan considerar y atender varios temas claves al momento de diseñar e implementar actividades similares en otros paises en desarrollo. Estos temas claves se resumen a continuacion.

Las lecciones aprendidas a nivel nacional son

- La voluntad política es una precondition esencial e indispensable para los esfuerzos de descentralizacion y para la realizacion de actividades a todo nivel. Debe promoverse y lograrse el apoyo efectivo tanto del poder ejecutivo como del legislativo y del judicial
- Debe establecerse un marco legal y normativo que estipule la autonomia municipal y la descentralizacion de competencias, gue la asignacion y administracion de recursos de los gobiernos locales y asegure una adecuada transparencia en el manejo de los mismos
- Se requiere que a nivel nacional se defina una estrategia coherente de implementacion y un plan de desarrollo local a mediano y largo plazo que establezca objetivos, fije prioridades y gue las politicas, programas y el desarrollo institucional a nivel nacional y local
- Se necesita una asociacion municipal de nivel nacional, fuerte, reconocida y aceptada tanto por los gobiernos municipales como por el gobierno nacional, que represente y abogue por los intereses municipales, promueve las reformas necesarias y en general que sirva como un primer intermediario de los gobiernos municipales en el proceso de descentralizacion y desarrollo municipal en marcha
- Es esencial tener relaciones y coordinacion con instituciones nacionales y donantes para asegurar la mas efectiva y eficiente movilizacion y utilizacion de los recursos disponibles para apoyar la formulacion e implementacion de politicas, planes y estrategias nacionales

Las lecciones aprendidas a nivel local son

- Las municipalidades seleccionadas para recibir asistencia intensiva deben demostrar suficiente capacidad de absorcion, asumir los objetivos de las actividades de asistencia tecnica y estar dispuestos a servir de multiplicadores hacia las municipalidades aledañas. La participacion de las municipalidades deberia ser escalonada sobre un periodo de varios años de manera que permita el desarrollo ordenado y la experimentacion de los manuales, sistemas y procedimientos
- Es esencial la voluntad politica demostrada para la implementacion de los cambios administrativos y financieros requeridos y para incrementar la participacion integral de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el desarrollo local. El involucramiento activo y el apoyo de los alcaldes es indispensable. Los funcionarios municipales deben participar como decisores claves en cada etapa de las actividades de planificacion, implementacion, seguimiento y evaluacion
- Una primera etapa critica en el proceso de proveer asistencia tecnica es la reestructuracion de la organizacion y funciones para incorporar nuevas competencias y funciones conferidas por la ley

- El fortalecimiento municipal implica promover y establecer relaciones efectivas entre los gobiernos locales y sus comunidades para lograr resultados. Las estrategias y metodología para incrementar la participación ciudadana en las actividades para el desarrollo local deberían orientar tanto al gobierno municipal como a los agentes claves del desarrollo a su alrededor. El objetivo es fortalecer la efectiva participación de los ciudadanos y sus organizaciones en el desarrollo local a través de su involucramiento activo en la administración de los recursos municipales, garantizando en este proceso, el liderazgo del gobierno municipal.
- La multiplicación implica promover en otras municipalidades, el uso de estrategias ya probadas y depuradas en las municipalidades participantes. Las estrategias claves deberían incluir el desarrollo de módulos para la multiplicación de la capacitación y asistencia técnica y la promoción de su utilización por otros donantes y contrapartes nacionales en las restantes municipalidades, patrocinar actividades de aprendizaje entre las municipalidades participantes y promover la multiplicación de las experiencias desde las municipalidades grandes hacia las pequeñas.

AGRADECIMIENTO

Los logros del Proyecto fueron posibles gracias al esfuerzo y aportes de un amplio grupo de personas a quienes queremos agradecer. No podemos mencionarlos a todos para no correr el peligro de olvidar algunos. Sin embargo, si queremos destacar la participacion de los que a continuacion se mencionan

En primer lugar los Concejos Municipales, Alcaldes y funcionarios de las municipalidades que con mucho interes por mejorar su desempeño señalaron las debilidades en sus organizaciones y adoptaron los sistemas y procedimientos propuestos por el PDDM, dedicando a ello tiempo y esfuerzo. A ellos el reconocimiento por su entusiasmo al adoptar sistemas mas complejos que le permitan tener una gestion mas eficiente

El Proyecto conto con el apoyo y sugerencias de los miembros del Comité Consultivo, quienes siendo conocedores de los objetivos del Proyecto y de las necesidades del sector municipal, ofrecieron sugerencias valiosas sobre la implementacion del Proyecto. El Proyecto agradece esta valiosa labor a sus integrantes los señores Jose Rizo y Christiam Matus, Presidente y Directora Ejecutiva del INIFOM, los señores Carlos Noguera y Erasmo Vargas, Director Ejecutivo y Director de Finanzas del FISE y por los señores Roberto Cedeño y Anabelle Icaza, Presidente y Directora Ejecutiva de AMUNIC

A los señores Alexandria Panehal, Gary Russell y Luis Ubeda, Directora y Jefes de Proyecto del Departamento de Iniciativas Democraticas de USAID, quienes nos dieron retroalimentacion y apoyo constante, tanto directamente como a traves del Comité Consultivo

El agradecimiento del PDDM al equipo de direccion y administracion de PADCO que desde Washington ha dado seguimiento y apoyo a la ejecucion del Proyecto, especialmente a los señores Duane Kissick, Robert Kehew y Lawrence Lavallo

Al equipo de Development Associates, señores Peter Davis, Leonel Valdivia, Lee Rossner, John Garcia y Xaviere Telleria, quienes como subcontratistas apoyaron la capacitacion y la promocion de la participacion ciudadana, asi como las compras de maquinaria, equipo y vehiculos, a ellos nuestro agradecimiento por todo su apoyo

Al equipo de consultores de largo plazo del PDDM integrado por los señores Claudia Belli, Roberto Garcia, Javier Mejia, Carlos Huete, Martha Regina Rios y Luis Adolfo Medal, quienes con su esfuerzo, dedicacion y profesionalismo hicieron posible el logro de los resultados del PDDM y su impacto en el sector municipal nicaraguense, para ellos nuestro reconocimiento

A los 45 consultores temporales, entre ellos a Marlon Guillen, Alejandro Bravo, David Ulloa, Rafael Romero, Juan Jaen, Leopoldo Gutierrez, Leslie Garcia y Rene Melendez quienes mas tiempo laboraron con el PDDM, a todos el agradecimiento por haberse compenetrado de los objetivos del Proyecto y contribuido a su obtencion,

El agradecimiento tambien al equipo administrativo, quienes constituyeron un apoyo importante para la realizacion de las diversas actividades del Proyecto, a los señores Mercedes Prado, Janora Zeledon, Martha Lumbi, Nadia Pizzolo, Marcos Obregon, Edwing Ramos, Jorge Vanegas y Gioconda Joya

INTRODUCCION

La Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en Nicaragua contrato a PADCO, Inc conjuntamente con Development Associates (DA) para implementar el Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal (PDDM) Representantes de la Agencia del Gobierno de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y por el Gobierno de Nicaragua, representantes del Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal (INIFOM) y del Fondo de Inversion Social de Emergencia (FISE) firmaron el Acuerdo el 29 de septiembre de 1994 El Proyecto seria implementado entre el 30 de octubre de 1995 y el 30 de octubre de 1998

A continuacion se presenta el informe de los resultados en cuatro capitulos

El capitulo 1 presenta los antecedentes y la estrategia general del Proyecto

El capitulo 2 informa sobre los principales resultados obtenidos teniendo presente los 4 resultados esperados

El capitulo 3 ofrece las lecciones aprendidas

El capitulo 4 presenta las perspectivas

ANTECEDENTES Y ESTRATEGIA GENERAL DEL PROYECTO

Objetivos estratégicos de USAID

El PDDM apoyo el objetivo estrategico No 1 acerca de iniciativas democraticas de la mision de USAID en Nicaragua “mas participacion politica, transparencia y compromiso” Los principales resultados esperados en este objetivo estrategico incluian el resultado No 4 “gobierno transparente y que de respuesta a las necesidades de sus ciudadanos” El Equipo de Resultados de Gobernabilidad de la Mision de USAID es responsable por el logro de este objetivo El contrato de PADCO fue una de los muchos mecanismos implementados para el logro de las metas estrategicas del Equipo

El objetivo del PDDM fue profundizar el proceso de descentralizacion que posibilitara la participacion ciudadana, fortaleciera la autonomia municipal y el control local sobre los recursos financieros y humanos Asi mismo que promoviera una mayor comunicacion de las autoridades con los ciudadanos y una amplia participacion de estos en la toma de decisiones municipales El proyecto se diseño para lograr los siguientes objetivos

Resultado 1 Mayor apoyo politico para lograr una legislacion que fortalezca la autonomia municipal y aumente la participacion municipal en la formulacion y ejecucion de politicas que afectan a los gobiernos locales

Resultado 2 Una mejor capacidad municipal para generar ingresos y administrar los recursos financieros de manera responsable

Resultado 3 Fortalecer las municipalidades para integrarse con exito procesos de descentralizacion

Resultado 4 Una mejor participacion ciudadana en la toma de decisiones de los gobiernos locales en relacion a la distribucion de los recursos y a la planificacion y la prestacion de los servicios

Restricciones del Sector

Los resultados del proyecto enfocaban algunas restricciones del sector municipal Muchas de las restricciones que enfrentan los gobiernos municipales de Nicaragua eran similares a esos experimentados por gobiernos locales en otros paises en desarrollo, entre ellos

- ✓ Base fiscal sub utilizada o sub explotada
- ✓ Limitado acceso a fondos de inversion

- ✓ Sistemas administrativos y financieros debiles
- ✓ Sistemas inadecuados para la prestacion de servicios
- ✓ Poco entendimiento del papel del gobierno municipal entre las autoridades electas, y
- ✓ Falta de participacion ciudadana en el proceso de toma de decisiones locales

Las municipalidades de Nicaragua estan tambien altamente politizadas Esto ha hecho dificil la gobernabilidad para las autoridades electas tanto a nivel nacional como local La polarizacion se extiende a la organizacion de la sociedad civil y sus instituciones Estas condiciones dificultan los esfuerzos para el fortalecimiento de los gobiernos municipales y por el aumento de la participacion ciudadana en el proceso de toma de decisiones de los gobiernos locales

La Asociacion de Municipios de Nicaragua (AMUNIC), la cual representaba al 85% de las municipalidades del pais, fue creada para representar los intereses municipales ante el gobierno central y para promover las reformas legales requeridas En 1995, sin embargo, AMUNIC estaba administrativa y financieramente debil y dependiente principalmente de financiamiento externo para la realizacion actividades especificas

Integración de los municipios

El contrato para la ejecucion Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal fue firmado para ejecutarse en el periodo 1995-1998 con la participacion de 12 a 15 municipios, a razon de cuatro por año En la practica, en el Proyecto se atendieron 14 municipios, iniciandose con 5 el primer año, añadiendose 5 el segundo año y cuatro el ultimo año El cambio de gobierno, ocurrido en enero de 1997, implicó un cambio no solo de autoridades sino que tambien de funcionarios, obligando al Proyecto a retomar acciones en el segundo año, que se habian dado por concluidas

Se pudo comprobar que para consolidar los cambios en la cultura organizativa, lo mismo que la implementacion y apropiación de los procedimientos se requiere de una asistencia tecnica por un periodo mayor de un año Por esta razon, se opto por mantener la asistencia tecnica a los municipios del primero y segundo año hasta el final del Proyecto, aunque la intensidad de dicha asistencia fue menor que la brindada a los municipios recién incorporados

Cabe señalar ademas, que desde el inicio del Proyecto se incluyo a los catorce municipios en los programas de capacitacion Esto permitio que los municipios que se incorporaron en el segundo y tercer año pudieran avanzar con mayor celeridad en la implementacion de los sistemas, pues ya existia una capacidad instalada de recursos humanos con conocimientos y familiarizacion con los nuevos sistemas a implementar

Estos cambios fueron introducidos por PADCO al proyecto pues no estaban contemplados ni en el contrato ni en el nivel de esfuerzo

Selección de los municipios

En la selección de las primeras cuatro municipalidades USAID e INIFOM utilizaron preferentemente los criterios de población (más de 20,000 hab), capacidad económica (presupuesto mayor de US\$250,000), Concejo Municipal de 10 miembros, estabilidad política o armonía de los Concejos Municipales, voluntad para emprender cambios derivados de la asistencia técnica y la capacidad de gestión de los Alcaldes. Dos de las municipalidades seleccionadas no contaban con los recursos humanos y financieros necesarios para absorber la asistencia técnica contemplada en el PDDM.

La experiencia con los primeros municipios condujo a una variación de los criterios de selección haciéndose énfasis en la existencia de esa capacidad de absorción de la asistencia técnica, así como en el potencial para servir de multiplicador a los municipios vecinos. PADCO propuso entonces que las 10 nuevas municipalidades a integrarse al PDDM fueran cabeceras departamentales, ya que eran las que mejor cumplían ese requisito, lo cual fue aprobado por USAID e INIFOM. Este cambio resultó ser bastante favorable, no solo para las municipalidades participantes sino para el sector en general.

Los 14 municipios seleccionados, representan el 9.50% del total de municipios del país, y aglutinaban en 1995 al 18.6% de la población total y sus presupuestos representaban el 18.8% del total de los presupuestos municipales.

El último año del Proyecto USAID solicitó a PADCO integrar a San Juan del Sur para que se le brindara asistencia técnica en Planificación Urbana y organización del Catastro Municipal y aunque PADCO la incorporó y brindó la asistencia técnica solicitada, no la incluyó en el cuadro general de las 14 municipalidades del proyecto pues su inclusión fue tardía y esto podría distorsionar la información producida.

Plan de trabajo y su cumplimiento

Para atender a estas 14 municipalidades, en enero 1996 se elaboró el plan de trabajo global para el período de tres años, y un plan más detallado para el primer año, los cuales fueron aprobados por USAID. Este plan anual sirvió de guía para las actividades, siendo actualizado trimestralmente ampliando su duración para cubrir siempre un período de un año, precisándose las actividades para el trimestre inmediato.

La evaluación del plan original del PDDM, reflejada en el Anexo No 1, muestra un cumplimiento del total de las actividades planeadas al inicio, con excepción de la promoción de debates políticos con los candidatos a alcalde, que fue considerado poco

práctico de realizar debido al elevado número de candidatos por cada municipio, los cuales ascendían a 15 en promedio

Se realizaron otras actividades no contempladas al inicio y/o que su nivel de esfuerzo fue mayor al esperado. Entre esas actividades se destacan las siguientes: seminarios y encuentros con Alcaldes y Concejales, durante el periodo pre y post electoral, los cuales fueron considerados de mucha utilidad por las nuevas autoridades para el conocimiento de sus responsabilidades, el seguimiento a los proyectos del Fondo de Capital, lo mismo que la implantación del sistema integrado de gestión financiera, los cuales demandaron un nivel de esfuerzo mucho mayor al esperado, debido a la poca experiencia de las municipalidades en la utilización de estos procedimientos, el apoyo a AMUNIC en la preparación y cabildeo de reformas a la ley o de elaboración de proyectos de ley, que demandó más apoyo jurídico que el esperado.

Nivel nacional, nivel local

El diseño del Proyecto contemplaba acciones a nivel nacional y a nivel de las municipalidades seleccionadas. Esta interrelación del nivel nacional y el municipal, permitió conocer los problemas concretos de las municipalidades y a la vez conocer al nivel global los eventos que afectan al sector como un todo, para buscar la forma de influir en la definición de políticas, en el ordenamiento jurídico municipal y en el establecimiento de sistemas y procedimientos para el sector, entre otros.

El PDDM mantuvo relaciones con representantes de instituciones nacionales como la Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC), el Instituto Nicaragüense de Fomento Municipal (INIFOM), el Fondo de Inversión Social de Emergencia (FISE), la Contraloría General de la República, diputados de las Comisiones de Asuntos Municipales, de Asuntos Económicos y la de Gobernación de la Asamblea Nacional.

Metodología para la prestación de asistencia técnica

El Proyecto fue iniciado en 1995 con un grupo de alcaldes que durarían aproximadamente un año en el cargo. La relación inicial, aunque muy cordial, no se esperaba que produjera resultados duraderos por la enorme rotación de personal que se esperaba una vez se definieran las nuevas autoridades. Electas las nuevas autoridades PADCO estableció una muy prospera relación con los Alcaldes y Concejales de los municipios participantes en el PDDM. Esta relación fue iniciada desde que eran candidatos y fortalecida durante el periodo de ejecución del Proyecto. Esta relación se caracterizó además, por la confianza, el respeto mutuo y el profesionalismo en los servicios prestados por el PDDM.

La metodología para la prestación de la asistencia y capacitación se basó en las necesidades de los clientes, las municipalidades. Se inició con la realización de un diagnóstico que recogió las fortalezas y debilidades de cada municipalidad sirviendo de base para programar las actividades de asistencia técnica a suministrar a esa municipalidad, las que se recogieron y formalizaron en un Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación. De la misma manera, se diseñaron programas de capacitación para superar las deficiencias más comunes encontradas en los diagnósticos, así como para familiarizar a los funcionarios con los nuevos sistemas y procedimientos a implementar en las municipalidades en las diferentes áreas. Se realizaron 47 seminarios en las diferentes áreas participando en ellos 1,309 personas y 46 talleres con 1,496 participantes.

Estas actividades se realizaron combinando el esfuerzo de los consultores permanentes con consultores temporales. Los consultores permanentes tenían la relación directa con dos a cuatro municipalidades, lo que permitió detectar las deficiencias, elaborar los programas de capacitación o identificar la necesidad de asistencia técnica para la implementación de los sistemas utilizados y dar seguimiento al cumplimiento de los compromisos estipulados en los Convenios de Asistencia Técnica y capacitación suscritos con cada municipalidad. Consultores temporales fueron contratados para el diseño de sistemas y elaboración de manuales, así como para brindar la capacitación y/o asistencia técnica para su utilización. La combinación del nivel de esfuerzo de los consultores a largo plazo que ascendió a 3,180 días/persona con el de los consultores a corto plazo que ascendió a 4,163 permitió cumplir con los objetivos del Proyecto.

Sin embargo, los sistemas implantados en las municipalidades requieren de un tiempo de maduración y de consolidación. Si este esfuerzo adicional no se hace se corre el riesgo de perder todo el avance logrado hasta el momento. Al mismo tiempo, es necesario fortalecer la asistencia técnica para las municipalidades que ingresaron al Proyecto en el último año, pues muchas de las áreas son aún débiles y el personal carece de experiencia con los sistemas montados.

RESULTADOS ESPERADOS Y ALCANZADOS

I Resultado esperado

Mayor apoyo político para lograr una legislación que fortalezca la autonomía municipal y aumente la participación municipal en la formulación y ejecución de políticas que afectan a los gobiernos locales.

I 1 Fortalecimiento de AMUNIC

I 1 1 Situación Inicial

La Asociación de Municipios de Nicaragua (AMUNIC) fundada en 1993 por 41 miembros fue legalmente constituida en 1995. AMUNIC es una asociación civil, no partidaria, sin fines de lucro, creada con el propósito de proteger y representar los intereses comunes de los municipios asociados, y en particular, promover la autonomía y el desarrollo municipal. Al inicio del Proyecto, la membresía de AMUNIC llegaba a 140 municipios, representados por sus Alcaldes.

La Asociación no tenía la capacidad de realizar efectivamente una planificación de actividades ni contaba con un sistema adecuado de contabilidad y presupuesto. Sus finanzas se basaban en la cuota de sus miembros y en donaciones externas, en 1996 sus ingresos fueron de C\$436 9 miles de cordobas, de los cuales el 67.4% correspondía a aportes provenientes de los socios. Estos recursos cubrían los costos para un nivel mínimo de funcionamiento y de actividades, las que estuvieron relacionadas principalmente a

- Análisis y apoyo en casos de conflictos en los gobiernos municipales,
- Revisión y comentarios de reformas o nuevas leyes que afectaban al sector municipal, incluyendo la Constitución, la Ley Electoral, la Ley de Municipios, etc.

I 1 2 Estrategia y Metodología

El PDDM, a través de PADCO, brindó un apoyo inicial limitado para financiar gastos operativos, el que fue eliminado al incrementarse las cotizaciones de sus miembros. La asistencia técnica de PADCO a AMUNIC se basó en un Plan y una estrategia de Desarrollo Institucional, elaborada al inicio del proyecto el cual tenía como metas el fortalecimiento institucional, el apoyo a la investigación y promoción de la legislación y el apoyo a las municipalidades.

I 1 3 Resultados alcanzados

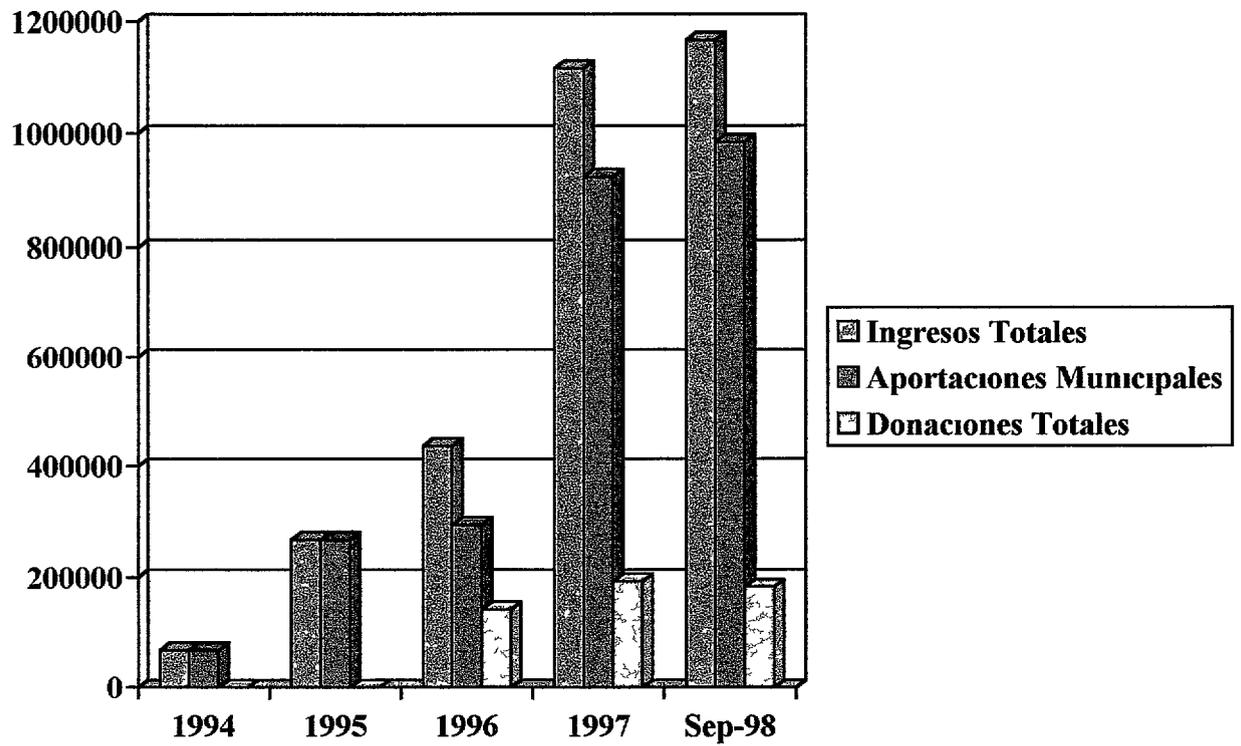
El PDDM fortaleció sustancialmente la capacidad institucional de AMUNIC y su habilidad para representar efectivamente los intereses de los municipios. Se alcanzaron los siguientes resultados específicos:

- ✓ AMUNIC es una organización estable, cuenta con un Manual de Organización y Funciones y un sistema de contabilidad, y presupuesto adecuados, logrando la certificación de USAID para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos. Gracias a la asesoría de PADCO y al estudio de estrategias de financiamiento para la Asociación, esta ha fortalecido su posición financiera y ha mejorado su presupuesto de operación, el cual se ha incrementado con el acuerdo de sus asociados de aportar el 1% de sus ingresos corrientes para apoyar la asociación.

Los ingresos de AMUNIC crecieron en un 167% pasando de C\$436 9 miles de córdobas en 1996 a 1,167 4 miles al mes de septiembre 1998, de los cuales el 84 3% corresponde a aportes de sus municipios asociados, como se puede apreciar en el Gráfico No 1.

- ✓ AMUNIC con apoyo del PDDM elaboró y promovió entre alcaldes, diputados y profesionales trabajando en el campo municipal, una amplia discusión del proyecto de Reformas a la Ley de Municipio, la que fue aprobada en agosto de 1997. Esta aprobación es importante para los municipios ya que fortalece la autonomía municipal, transfiere competencias a los municipios sobre los servicios básicos y refuerza la participación ciudadana en la gestión municipal.

GRAFICO No. 1
ESTADO DE INGRESOS AMUNIC
1994-1998



- ✓ AMUNIC elaboro con apoyo del PDDM tres importantes proyectos de ley el Código Tributario Municipal, Ley de Transferencias, Ley de Normativa Presupuestaria, los que han sido presentados a la Asamblea Nacional y esperan su discusión y aprobación para consolidar la autonomía financiera de los municipios
- ✓ AMUNIC realizo, con apoyo del PDDM, 3 congresos nacionales y 2 asambleas de Consejo Nacional. Los Congresos han contado con la presencia del Presidente de la República, miembros del Gabinete de Gobierno, del Cuerpo Diplomático y organizaciones de cooperación. En ellos ha participado más del 80% de sus asociados y se han discutido los temas de interés en la agenda municipal.
- ✓ El boletín mensual de AMUNIC (2,500 ejemplares), financiado por el PDDM, informa, orienta y capacita a sus miembros y otros sobre experiencias exitosas, nuevas leyes o resoluciones, lo mismo que próximos eventos.
- ✓ AMUNIC realizo con apoyo del PDDM, 10 encuentros de Alcaldes, con el fin de analizar diversas iniciativas de Ley, analizar propuestas de descentralización de los servicios de agua, alcantarillado y energía eléctrica, presentando opciones para la toma de decisión del Gobierno Central.

Todos estos esfuerzos y logros han dado a AMUNIC una presencia nacional y un rol prominente en el proceso de descentralización y desarrollo municipal en Nicaragua.

I.2 Resultados alcanzados en apoyo a otras Entidades Nacionales Claves

Instituto Nicaraguense de Fomento Municipal (INIFOM)

El PDDM apoyo los esfuerzos de descentralización emprendidos por el INIFOM desde la presidencia de la Comisión Sectorial de la Descentralización. El Proyecto organizo talleres para discutir el proceso, colaboro con los análisis técnicos y contribuyo con la estrategia de fortalecimiento municipal que llevo a cabo el INIFOM.

El Sistema Integrado de Gestión Financiera desarrollado por el PDDM sera implementado a nivel nacional, por el INIFOM contando con un financiamiento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Fondo de Inversion Social de Emergencia (FISE)

El PDDM apoyó al FISE en la preparación de los 12 Convenios de Subdonación que fueron firmados por las municipalidades para el financiamiento de los proyectos del Fondo de Capital. El FISE y el equipo del PDDM capacitaron a los funcionarios de las municipalidades sobre los requerimientos del FISE para realizar los desembolsos. El Proyecto contribuyó a desarrollar el enfoque/metodología del FISE para la micro planificación participativa y su implementación en algunas municipalidades del PDDM.

Contraloría General de la República

El Sistema Integrado de Gestión Financiera Municipal y los Procedimientos Administrativos y Financieros del Municipio con sus respectivos manuales, fueron presentados y aprobados por la Contraloría General de la República como una excelente contribución ya que reúnen los requisitos de control y transparencia establecidos por ese organismo. La Contraloría dio su aval a esos sistemas y se ha planteado extenderlos a las restantes municipalidades del país. Personal de Contraloría recibió capacitación del PDDM para la utilización de los sistemas y sus manuales.

La Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Nacional

El PDDM apoyó una serie de talleres y seminarios patrocinados por la Comisión para discutir y fortalecer la legislación municipal pendiente, brindando asistencia técnica, comentarios y realizando presentaciones. Además asesoró a la Comisión de Asuntos Municipales en la discusión de la Enmienda a la Ley 40 o Ley de Municipios, la cual fue aprobada en agosto de 1997. Así mismo, el PDDM ha brindado asistencia a las comisiones de la Asamblea Nacional para el análisis de otra legislación que afecta a los municipios.

II Resultado esperado

Una mejor capacidad municipal para generar ingresos y administrar los recursos financieros de manera responsable.

El PDDM realizo inicialmente diagnosticos en las 14 municipalidades participantes en el PDDM para conocer la situacion institucional de ellas En 8 de las municipalidades estos diagnosticos se iniciaron con un Taller en el que participaron las autoridades electas y los principales funcionarios de la municipalidad, examinando la mision y objetivos, la organizacion y los recursos de la municipalidad Luego un equipo interdisciplinario profundizo el analisis a traves del estudio de documentos, estadisticas, presupuestos y entrevistas Como resultado de estos diagnosticos se identificaron las areas susceptible de recibir asistencia tecnica o capacitacion

Con estos elementos se elaboraron y firmaron los Convenios de Asistencia Tecnica y Capacitacion conteniendo las actividades a realizar asi como los compromisos de las municipalidades y de PADCO/PDDM para su cumplimiento

II 1 Desarrollo Organizacional

II 1 1 Situación Inicial

- Las organizaciones en las municipalidades participantes, no estaban claramente definidas, dandose cruces o duplicidades en las funciones y saltos de los niveles jerarquicos Existia muy poca comunicacion horizontal, lo cual que hacia que cada area trabajara como isla
- Las funciones del personal eran asignadas por el ejecutivo de turno de acuerdo a su criterio y no al desarrollo de la organizacion En algunas municipalidades predominaba el concepto de persona sobre el de organización y se convertian en verdaderos laberintos administrativos
- Muy pocas municipalidades tenian procedimientos administrativos y financieros formalizados, de manera que no existia un sistema confiable de control interno Por ejemplo, no existian procedimientos escritos ni

experiencia en la realizacion de licitaciones publicas para la contratacion de obras

II 1 2 Estrategia y Metodología

La revision de la estructura y funciones de las 14 municipalidades se considero una actividad inicial importante El objetivo fue incorporar a la organizacion nuevas competencias que las leyes han transferido a los municipios, delimitando funciones por Direccion y por cargo para evitar duplicidad de esfuerzos

Con esta informacion se elaboro un Manual Tipo para una municipalidad mediana en Nicaragua, el que fue utilizado como referencia para la elaboracion de los Manuales de Organizacion y Funciones particulares para cada municipalidad, teniendo en cuenta la realidad concreta de cada municipio

El Manual individual, en cada municipalidad fue analizado en un Taller con el personal de direccion y aprobado por el Concejo Municipal El Manual de cada municipalidad fue revisado despues de seis meses de implementado, y se realizaron los ajustes correspondientes

Esta organizacion ha servido de base para la elaboracion del presupuesto por programas, de manera que se pueden conocer los resultados obtenidos por cada direccion y el costo pagado por el funcionamiento de esta

Posteriormente el PDDM elaboro un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, el cual fue adaptado a cada municipalidad con la participacion de los funcionarios de la misma Dicho Manual cuenta con el aval de la Contraloria General de la Republica y ha servido de base para realizar las capacitaciones sobre el tema

II 1 3 Resultados Alcanzados

La asistencia del PDDM en desarrollo organizacional produjo los resultados siguientes, adaptados a las necesidades de cada una de las municipalidades participantes

- ✓ Los candidatos a alcalde de los 14 municipios para las elecciones de 1996 participaron en seminarios talleres de dos días para revisar y discutir el papel de la municipalidad en el desarrollo local y los problemas que enfrentan las autoridades recién electas (7 eventos)
- ✓ Encuentro con los 14 Alcaldes Electos, foro con Alcaldes salientes y representantes de instituciones gubernamentales para discutir problemas municipales, lo que facilitó la transición de las autoridades locales
- ✓ Seminario de dos días con los Concejales Municipales para analizar y discutir las atribuciones que les otorgan las Leyes (7 eventos)
- ✓ Seminario de dos días de Gerencia Municipal para Concejales, orientado a fortalecer su efectividad en el establecimiento de políticas municipales
- ✓ Una organización municipal reestructurada, incorporando las nuevas competencias que las leyes han transferido a los gobiernos locales
- ✓ Un Manual de Organización y Funciones aprobados por el Concejo Municipal, sobre cuya estructura se organizó el Presupuesto por Programa para cada municipalidad
- ✓ Un Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros implementado totalmente en 6 municipalidades y las 8 restantes tienen implementados los aspectos principales (control de efectivo, compras y suministros y licitaciones) y están en proceso de completarlo
- ✓ La Certificación de Elegibilidad para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos otorgada por USAID a 12 municipalidades. Otras dos están en trámite de aprobación

- ✓ Autoridades y funcionarios municipales asesorados y capacitados para implementar la nueva organizacion y sistemas y procedimientos Adicionalmente las autoridades municipales (alcalde, vice alcalde y concejales) fueron asesorados y capacitados para llevar a cabo con mayor eficiencia y eficacia sus responsabilidades
- ✓ Encuentros trimestrales de los 14 Alcaldes participantes en el PDDM con el fin de intercambiar opiniones sobre la marcha de la asistencia tecnica del PDDM y discutir temas de interes (6 encuentros)
- ✓ Gira de estudio a Arizona, en la que participaron los 14 alcaldes y otras personas durante dos semanas, en la que se conocio sobre el liderazgo municipal, la participacion de la sociedad civil y el asociativismo municipal Se elaboro un "Manual de Buenas Practicas de Administracion y Liderazgo Municipal"

II.2 Finanzas Municipales

II 2 1 Situación Inicial

Al inicio del proyecto las municipalidades presentaban falta de orientacion del trabajo y los recursos hacia la obtencion de resultados Esto era consecuencia de un conjunto de problemas en el area financiera que se mencionan a continuacion

- Deficiente conceptualizacion, preparacion y administracion del presupuesto para cumplir con determinados objetivos de desarrollo, resultando en una completa disociacion entre la elaboracion y la ejecucion del presupuesto
- Parecia predominar el concepto de las obras e inversiones municipales deberian siempre realizarse con recursos de donacion y transferencias y de que los recursos propios se deberian gastar en funcionamiento La muestra de municipalidades participantes asi lo demostro
- Limitado aprovechamiento del potencial de ingresos debido a registros de contribuyentes incompletos o fragmentados Esto daba como resultado servicios municipales altamente subsidiados y gran dependencia en donaciones y transferencias para inversiones

- Un alto porcentaje de los ingresos corrientes (en promedio el 100%) se destinaba a gastos de funcionamiento en detrimento de las inversiones
- Carencia de una contabilidad patrimonial que posibilitara el registro de los activos y pasivos de la municipalidad, lo que no permitía conocer la situación financiera real de la misma. El patrimonio de las municipalidades no se conocía o no estaba debidamente legalizado y contabilizado, las cuentas por cobrar no estaban contabilizadas de manera que las municipalidades no conocían sus derechos en concepto de impuestos y tasas que adeudaban los ciudadanos, lo cual dificultaba la gestión de cobro

II.2.2. Estrategia y Metodología

PADCO respondió a estos problemas en las 14 municipalidades a través de capacitación, asistencia técnica y la elaboración de manuales para planificar y administrar las fuentes de ingresos, elaborar el presupuesto y planificar y presupuestar las inversiones de capital. El esquema del Gráfico No 2 representa el Sistema Integrado Gestión Financiera implementado por el PDDM, el cual está compuesto por módulos que interactúan y que está conformado por 2 elementos centrales: el Presupuesto por Programas y la Contabilidad Patrimonial, 2 elementos de soporte: el Módulo de Ingresos y el Módulo de Egresos.

PADCO brindó capacitación y asistencia técnica al personal de las 14 municipalidades a medida que estos empezaron a introducir los datos y utilizar el sistema, monitoreando y asesorando la implementación subsiguiente. La introducción del presupuesto por centros de costos (relacionados con la nueva organización y funciones) permite la presupuestación por programas, facilita la supervisión de cada una de las operaciones de la municipalidad, y descentraliza la responsabilidad de la administración de los presupuestos al personal que maneja las operaciones.

Este sistema fue presentado a la Contraloría General de la República y al INIFOM. Esta última institución decidió solicitar financiamiento a las Naciones Unidas para implementarlo a nivel nacional. Además, el sistema fue presentado en la III Conferencia Interamericana de Alcaldes reunida en Miami en el mes de abril de 1998, dentro del Foro de Control de la Corrupción en las Américas.

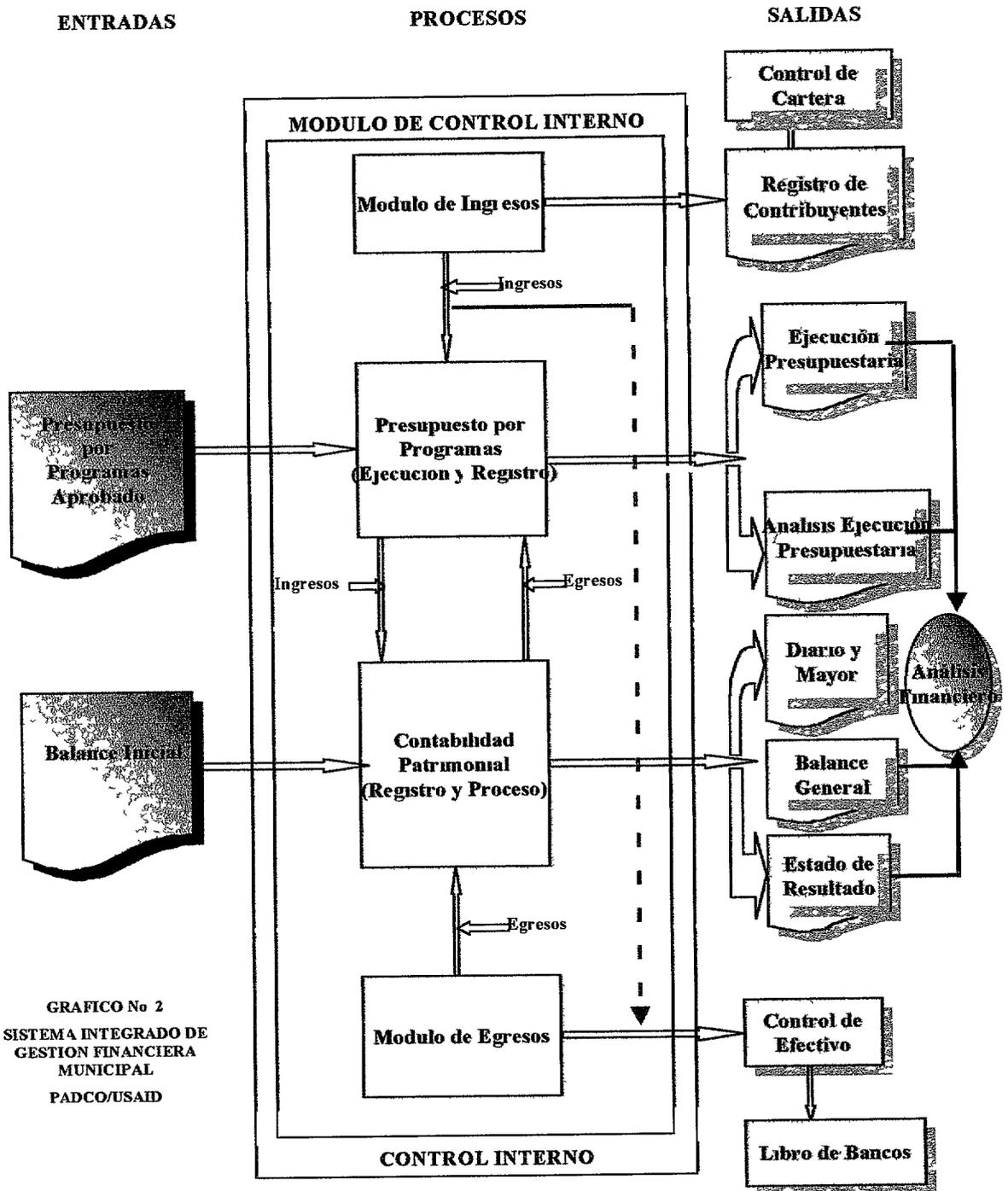


GRAFICO No 2
 SISTEMA INTEGRADO DE
 GESTION FINANCIERA
 MUNICIPAL
 PADCO/USAID

Actualmente la Contraloria General de la Republica y el INIFOM estan iniciando gestiones para utilizar el sistema para incluir los municipios en el "Sistema Integrado de Gestion Financiera y Administrativa" (SIGFA)

El PDDM tambien apoyo los esfuerzos para generar ingresos adicionales mediante el incremento de la recaudación de impuestos, especialmente de bienes inmuebles, y el mejoramiento de la informacion de los contribuyentes mediante la integracion del registro de contribuyentes

Para ello PADCO subcontrato con el Proyecto de INIFOM y el PNUD para el Sistema de Catastro (SISCAT) y con el Proyecto de INIFOM-GTZ de Fortalecimiento Administrativo Municipal (FAMU) que desarrolla el Sistema de Registro de Contribuyentes (SISREC) la aplicacion de los mismos en las municipalidades del PDDM

II 2 3 Resultados alcanzados

Los resultados del PDDM en las 14 municipalidades se puede medir a traves de los indicadores siguientes

- ✓ Aumento de los ingresos corrientes en un del 25% pasando de C\$90 5 millones de cordobas en el año base a 113 3 millones en 1998

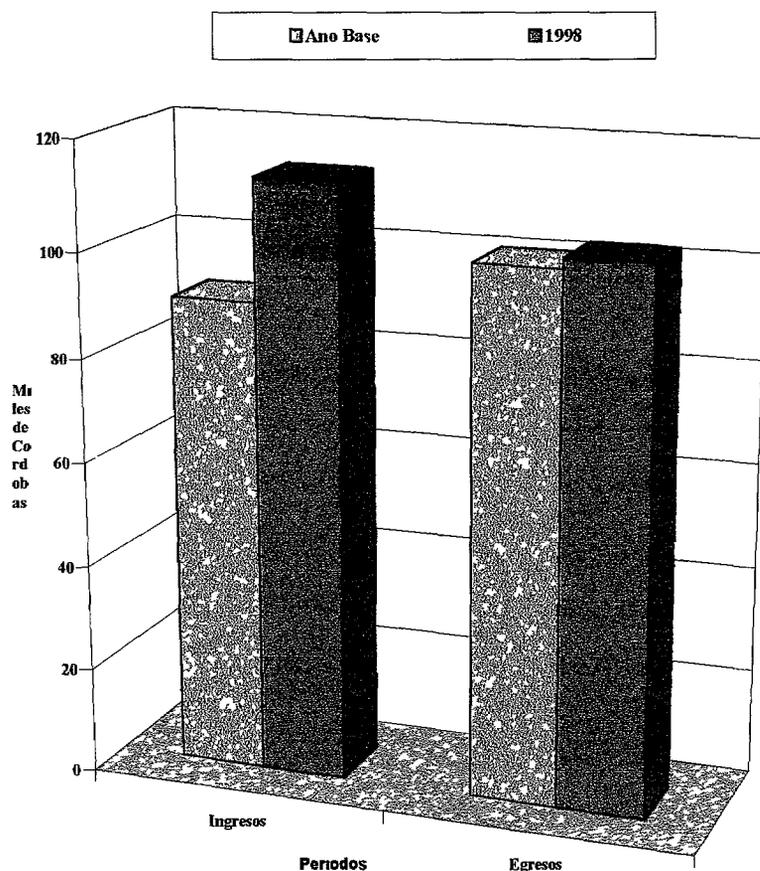
Contencion del gasto corriente, ya que aunque no logro reducirse, sufrio solo un ligero aumento del 2%, pasando de 100 2 millones de cordobas en el año base en las 14 municipalidades a 102 6 millones en 1998, como se aprecia en el Grafico No 3

Es importante anotar que las municipalidades se han sometido a un proceso de crecimiento y especializacion lo cual ha aumentado sus gastos de operacion Sin embargo, el aumento de gastos ha sido sumamente controlado, limitando al maximo su crecimiento

Grafico No 3

Comparación de los Ingresos Corrientes y de los Gastos Corrientes Promedio de los 14 Municipios

Año Base-Año 1998



	Ingresos	Egresos
Ano Base	90,5	100 6
1998	113 3	102 6

Nota El año Base corresponde al año de integración al PDDM de cada Municipio

- ✓ Reducción del porcentaje de ingresos corrientes destinados a gastos corrientes, pasando de 100% que fue el promedio inicial, a 86% en 1998, lo que indica que se logró destinar a inversión el 14% de los fondos propios de las municipalidades Ver Grafico No 4

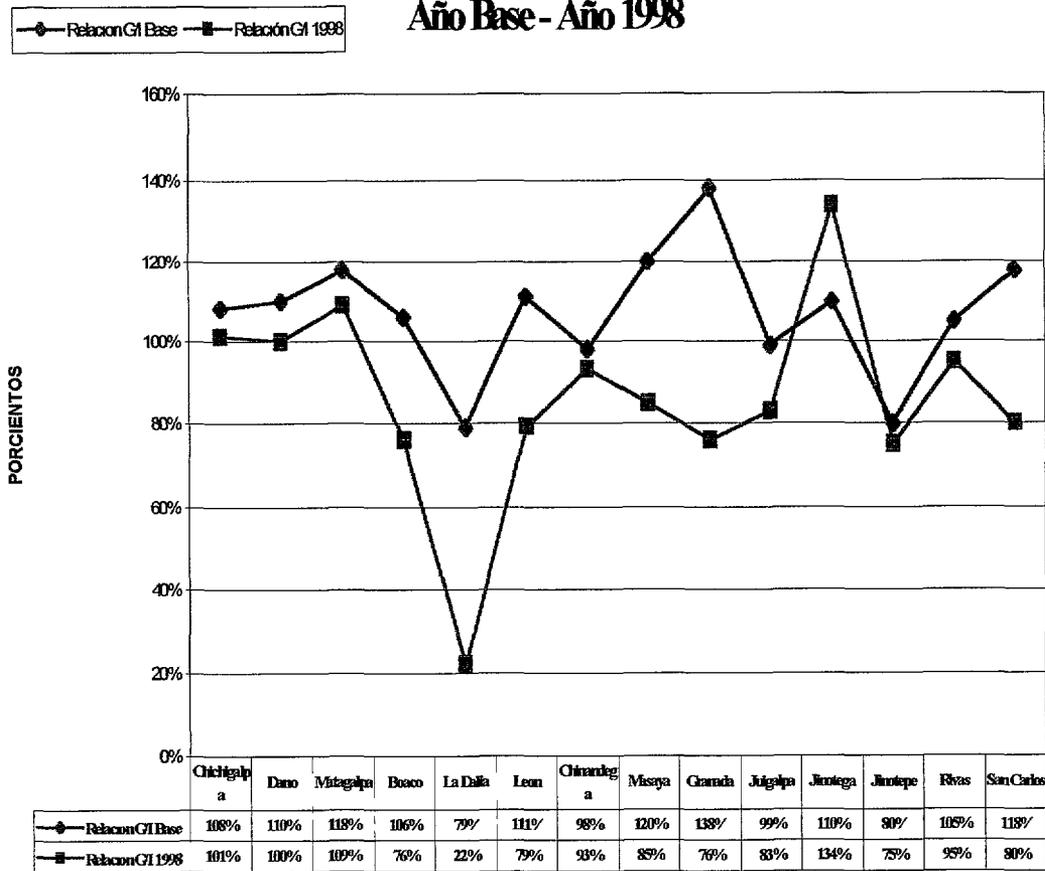
- ✓ Elaboracion de los Manuales de Presupuesto por Programas y de Contabilidad Patrimonial adaptados a las cuentas municipales, los cuales fueron debidamente aprobados por la Contraloria General de la Republica
- ✓ Diseño e instalacion del programa computarizado para manejar los sistemas de presupuesto por programa, contabilidad patrimonial, caja y pagos de una forma integrada
- ✓ Funcionarios de finanzas fueron capacitados y asesorados individualmente en el montaje y utilizacion de esos sistemas
- ✓ Completamiento y unificacion del registro de contribuyentes y la gestion de cobro
- ✓ Funcionarios de catastro capacitados sobre el Sistema de Catastro (SISCAT) e implementacion del sistema en 6 municipalidades, incluyendo a San Juan del Sur

**CUADRO DE PRINCIPALES INDICADORES FINANCIEROS
14 MUNICIPALIDADES PARTICIPANTES DEL PDDM
MILES DE CORDOBAS**

Municipalidad	Año Base				Año 1998			
	Ingreso Corriente	Gasto Corriente	Ahorro Corriente	% Ahorro Corriente	Ingreso Corriente	Gasto Corriente	Ahorro Corriente	% Ahorro Corriente
Chichigalpa	4 453 00	4 800 00	-347 00	-8%	3 929 00	3 962 00	-33 00	-1%
Dario	814 00	894 00	-80 00	-10%	1 100 00	1 104 00	-4 00	0%
Matagalpa	11 759 00	13 862 00	-2 103 00	-18%	15 040 00	16 421 00	-1 381 00	-9%
Boaco	2,443 00	2,594 00	-151 00	-6%	3 325 00	2 526 00	799 00	24%
La Dalia	1 264 00	1 002 00	262 00	21%	3 442 00	760 00	2 682 00	78%
Leon	16 891 00	18 799 00	-1 908 00	-11%	18 768 00	14 805 00	3 963 00	21%
Chinandega	14 890 00	14,626 00	264 00	2%	18 788 00	17 497 00	1 291 00	7%
Masaya	5 256 00	6 310 00	-1 054 00	-20%	7 888 00	6 728 00	1 160 00	15%
Granada	10 958 00	15 118 00	-4 160 00	-38%	11 533 00	8 732 00	2 801 00	24%
Juigalpa	5 336 00	5 261 00	75 00	1%	6 812 00	5 666 00	1 146 00	17%
Jinotega	9 067 00	9 972 00	-905 00	-10%	10 860 00	14 509 00	-3 649 00	-34%
Jinotepe	2 269 00	1 818 00	451 00	20%	4 977 00	3 712 00	1 265 00	25%
Rivas	3 728 00	3 915 00	-187 00	-5%	4 808 00	4 563 00	255 00	5%
San Carlos	1 438 00	1 700 00	-262 00	-18%	2 081 00	1 656 00	425 00	20%

Fuente: Municipalidades del PDDM.

Gráfico No. 4
**Comparación de la Relación Gasto Corriente/Ingreso Corriente en
 los Municipios del PDDM
 Año Base - Año 1998**



Nota Cuando la Relación Gasto/Ingreso Corriente es mayor que 100% significa que se financio el gasto corriente o de funcionamiento con ingresos de capital (Donaciones, Transferencias, Prestamos, etc)

III. Resultado esperado

Fortalecimiento de la Capacidad de las municipalidades para integrarse con éxito a procesos de descentralización

III 1 Los Servicios Básicos

III 1 1 Situación inicial

Las municipalidades tenían deficiencias para asumir nuevas competencias producto del proceso de descentralización. Ya se ha mencionado anteriormente la situación organizativa y financiera. Adicionalmente en las municipalidades era característico encontrar que los servicios municipales eran deficitarios en su cobertura y en su financiamiento, como se refleja en los indicadores siguientes:

- La cobertura promedio de los servicios básicos en las 14 municipalidades en el año base era así: agua potable 79.5%, alcantarillado sanitario 28.5%, recolección de basura 63%.
- Los servicios eran altamente subsidiados ya fuera por altos costos de funcionamiento o porque las tasas por servicios eran bajas o por falta de una eficiente gestión de cobro. En basura por ejemplo el subsidio en el año base alcanzó el 74% de los costos de operación.
- La calidad en la prestación de los servicios era en términos generales deficiente. La falta de planes y definición de normas técnicas, la carencia o mal estado de los medios utilizados para la prestación de los servicios o el uso inadecuado de ellos, la falta de mantenimiento de la maquinaria y de la infraestructura o la saturación de las mismas inciden negativamente en la calidad y cobertura de los servicios.

III 1 2. Estrategia y Metodología

Con base en el diagnóstico inicial y del conocimiento derivado del trabajo constante con las municipalidades participantes, PADCO elaboró un Manual Guía para la Operación de los Servicios Públicos Municipales y una Metodología para el Análisis de los Costos y el Cálculo de las Tasas de los Servicios, los cuales sirvieron de base para la capacitación y asistencia técnica a los funcionarios del área de servicios municipales para mejorar la sostenibilidad de los servicios.

Adicionalmente, los proyectos del Fondo de Capital en las municipalidades participantes se orientaron a la prestación de servicios de saneamiento básico entre los que se destacan la recolección y disposición final de la basura (8) y al mejoramiento en servicios básicos (6)

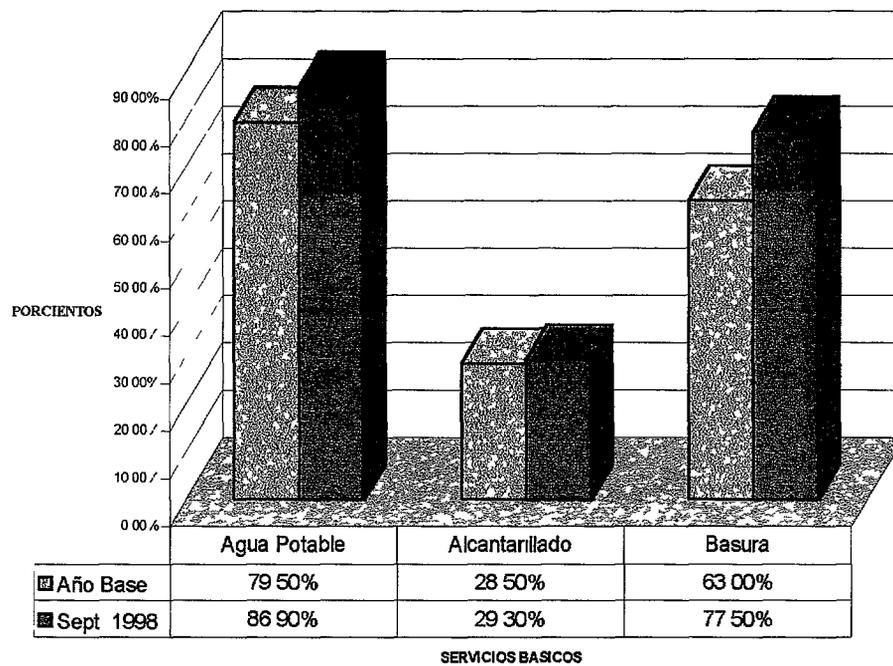
III.1.3. Resultados alcanzados

Las municipalidades mostraron avances en la prestación de servicios, tanto desde el punto de vista técnico como financiero. Esto es especialmente cierto en el servicio de recolección de basura. Las cifras a continuación muestran esa mejora:

- ✓ Las municipalidades en promedio ampliaron la cobertura del servicio de recolección de basura del 63% en el año base al 77.5% en 1998
- ✓ Los servicios de agua potable y alcantarillado, cuya administración corresponde al ente nacional, su cobertura se amplió del 79.5% al 86.9% en agua potable y del 28.5% al 29.3% en alcantarillado. Ver Gráfico No 5
- ✓ Funcionarios de las 14 municipalidades capacitados en aspectos tecnológicos y financieros para la prestación de servicios
- ✓ Elaboradas estrategias para el mejoramiento de los servicios en 4 municipalidades
- ✓ Elaborado estudio para el mejoramiento del rastro de una municipalidad
- ✓ Elaborados 14 estudios de elegibilidad para el mejoramiento de los servicios de recolección y tratamiento de desechos sólidos (8) y mejoramiento de alcantarillado sanitario, agua potable y energía (6). Estos estudios corresponden a proyectos a ser financiados con recursos del Fondo de Capital del proyecto

Gráfico No. 5
Comparación de la Cobertura de los Servicios Básicos, Promedio de las 14
Municipalidades
Año Base-Año 1998

■ Año Base ■ Sept 1998



Nota El año Base corresponde al año de integración al PDDM de cada

III 2 Planificación Urbana e Inversiones

III 2 1 Situación inicial

Las planificaciones del desarrollo municipal y el control del desarrollo urbano eran elementos desconocidos en la mayoría de las municipalidades participantes en el PDDM. Las inversiones y proyectos se han desarrollado obedeciendo más a la voluntad de los donantes que a un plan de desarrollo organizado de las municipalidades. Podríamos decir que las municipalidades participantes en el PDDM eran más bien “reactivas” que “proactivas” en su tratamiento de la planificación y ejecución de inversiones, lo que se evidencia por

- Falta de planes realistas de desarrollo de la municipalidad que estableciera los objetivos y las prioridades, así como programas y movilizar los recursos necesarios para obtener resultados
- El hecho de que el número y tipo de proyectos de inversión incluidos en los presupuestos municipales anuales estuvieron determinados por una limitada o inexistente capacidad de ahorro interno, presiones comunitarias específicas y un sesgo hacia el sector urbano, controlado más bien por las instituciones financiadoras de las inversiones
- La mayoría de los proyectos municipales eran formulados, contratados y ejecutados sin la participación de la municipalidad, debido a la debilidad de estas en la planificación y ejecución de proyectos de inversión
- La poca utilización de los planes maestros o esquemas de desarrollo (cuando los hay) y el poco control y regulación de uso del suelo y las construcciones
- El control del uso del suelo se utilizaba más bien como una fuente de ingresos y no como una forma de controlar el desarrollo urbano y orientar el crecimiento

III 2 2 Estrategia y Metodología

PADCO utilizo el Fondo de Capital del PDDM como catalizador para establecer un Plan de Inversion Municipal (PIM) para 3-5 años en cada una de las municipalidades participantes. El PIM, preparado en consulta con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y con lideres de la comunidad, brindo un marco para a) identificar, preparar y ejecutar el proyecto de inversion del Fondo de Capital del PDDM, y b) ofrecer el programa de otras inversiones de capital para se incluidas en el presupuesto municipal anual, dentro del programa de inversiones.

Para cada uno de los proyectos del Fondo de capital del MDDP, PADCO brindo asistencia tecnica en la preparacion de los estudios de elegibilidad, aprobacion de los proyectos, desembolsos, elaboracion de terminos de referencia para las licitaciones, contrataciones y asistencia para la ejecucion de los proyectos.

Una prioridad del proyecto fue asegurar que la programacion de inversiones de capital encajara con las consideraciones de planificacion urbana. En las etapas finales del Proyecto, PADCO preparo un Manual Practico de Planificacion para la Zonificacion Desarrollo y Control del Uso del Suelo Urbano y se capacito con el a funcionarios de las 14 municipalidades y de San Juan del Sur. Este Manual tambien contiene las guias para la definicion de los limites urbanos de los municipios para que estos puedan definirlos y cumplir asi con el mandato de la ley que requiere que cada municipio defina su casco urbano como forma de planificar su desarrollo.

III.2 3 Resultados alcanzados

Todas las 14 municipalidades participantes

- ✓ Prepararon y aprobaron Planes de Inversion Municipal de mediano plazo
- ✓ Seleccionaron un proyecto de inversion y realizaron sus estudios de elegibilidad para ser financiado por el Fondo de Capital
- ✓ Fueron declaradas elegibles para recibir/manejar fondos del Gobierno de los Estados Unidos. En el caso de dos municipalidades la certificacion de elegibilidad esta en tramite

- ✓ Elaboraron, licitaron y contrataron los estudios de preinversion para los proyectos. Además una municipalidad inicio el proceso de inversion. Ver en el cuadro a continuacion la situacion de los proyectos
- ✓ Recibieron entrenamiento y una guia para fortalecer la planificacion y el control urbano

Ademas se obtuvieron los siguientes resultados

- ✓ Se elaboro un Manual para la Evaluacion del Impacto Ambiental de los Proyectos de Inversion Municipal
- ✓ Se elaboro un Manual de Nomenclatura Vial para la municipalidad de Chichigalpa
- ✓ Se firmaron 12 Convenio de Subdonacion del Fondo de Capital para la ejecucion del proyecto. En el cuadro siguiente se muestra el estado actual de los proyectos financiados por el Fondo de Capital

**PROYECTOS DE INVERSION DEL FONDO DE CAPITAL
PROYECTO DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL (PDDM)
PADCO/USAID**

MUNICIPALIDAD	PROYECTO/TIPO	ESTADO ACTUAL
Primer Año		
CHICHIGALPA	Infraestructura Basica de Electrificacion Agua Potable y Letrinas en la Comunidad La Cutanca Valor US\$ 214 958 00(*)	Se ha completado la ejecucion de la Electrificacion y Alumbrado Publico se concluyo la realizacion de los estudios y diseños de letrinas y se encuentra en la fase final de diseño el sistema de abastecimiento de agua potable Esta pendiente fijar la fecha de mauguracion del servicio electrico se estima iniciar las obras de construccion de letrinas y red de agua potable a inicios del mes de Diciembre previendo su conclusion en Enero y Febrero de 1999 respectivamente
CIUDAD DARIO	Recoleccion y Disposicion Final de Residuos Solidos Valor US\$ 108 107 33	Se completó el estudio y diseño del Relleno Sanitario La Municipalidad ha solicitado recursos financieros para dar inicio a la ejecucion de obras PADCO esta examinando la propuesta de la Municipalidad.
MATAGALPA	Manejo Integrado de Desechos Solidos Valor US\$ 193 910 24(*)	Esta Municipalidad inicio su proceso en Agosto de 98 sin embargo el actual Concejo Municipal descarto el proyecto proponiendo el actual A la fecha la Alcaldia da seguimiento al estudio de pre inversion que realiza el Consultor y que de acuerdo a contrato finaliza en el mes de Octubre
BOACO	Ampliacion y Mejoramiento de la Red de Alcantarillado Sanitario y Pluvial en Barrios Nor-Orientales Valor US\$ 230 292 00	Se completaron los estudios y diseños de los sistemas de drenaje sanitario y pluvial La Consultoria amplio los alcances del trabajo identificando un total de 21 sub-proyectos para resolver la totalidad de la problematica problema Estas acciones incluyen entre otras obras de mejoramiento de calles construccion de una calle nueva ampliacion de la red sanitaria etc La Consultoria IDISA, esta gestionando la aprobacion de los estudios tecnicos por ENACAL sobre la base de esta aprobacion se iniciara las obras de alcantarillado pluvial actualmente en licitacion
TUMA - LA DALIA	Mejoramiento Disposicion Final Reciclaje de Residuos Solidos y Drenaje Pluvial Valor US\$ 189 898 00	Se completaron los estudios y diseños del sistema de drenaje pluvial y relleno sanitario PADCO ha conocido de los resultados emanados de la Consultoria y recomendado el alcance de las acciones Sin embargo la Alcaldia tiene pendiente el iniciado de actividades para la licitacion de las obras
Segundo Año		
LEON	Sistema de Alcantarillado Sanitario en Barrio Subtiava Norte Valor US\$ 187 500 00(*)	Actualmente se encuentra en fase de firma de contrato con la firma Consultora BIOMASA/UNI, para la revision del diseño de la red, previamente diseñada por el INAA y el diseño de la planta de tratamiento
CHINANDEGA	Alcantarillado Sanitario en Barrios PJ Chamorro y Ruben Dario Valor US\$ 185 252 31(*)	Esta Municipalidad, pese a los multiples llamados y ofrecimientos de apoyo de PADCO no ha completado la documentacion solicitada por el FISE para el primer desembolso correspondientes a estudios y diseños
MASAYA	Manejo Integrado de Residuos Solidos Valor US\$ 170 000 00(*)	Actualmente se esta finalizando los estudios y diseños correspondientes al proyecto
GRANADA	Abastecimiento de Agua Potable en la Comunidad de San Antonio de Tepeyac Valor US\$ 192 160 00 (*)	Se completaron estudios y diseños en el mes de Septiembre El Consultor gestiona constancia del proyecto por el ENACAL, condicion necesaria junto con la rendicion de cuentas por la Alcaldia para autorizar el siguiente desembolso
JINOTEGA	Sistema de Drenaje Pluvial en Barrios German Pomares y San Martin Valor US\$ 198 697 00 (*)	Se encuentra en proceso una consultoria para la preparacion de estudios y diseños que finaliza el mes de Noviembre de 1998
Tercer Año		
JINOTEPE	Manejo Integrado de Desechos Solidos Valor US\$ 185 074 00(*)	Ha habido atraso en el FISE por la entrega de fondos inicialmente por falta de recursos liquidos y posteriormente por atrasos en el tramite del cheque
RIVAS	Manejo Integrado de Desechos Solidos Valor US\$ 169 535 20(*)	No se ha firmado convenio entre la Municipalidad y el FISE Esta en tramite y no han sido devueltos por el FISE los documentos de aprobacion de Certificacion de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los EE UU
JUIGALPA	Manejo Integral de Desechos Solidos Valor US\$ 172 070 00(*)	La Municipalidad solicito el primer desembolso al FISE el fondo no ha sido entregado hasta que se resuelva el conflicto entre la Municipalidad y el Concejo Municipal, por indicaciones de USAID
SAN CARLOS	Manejo Integrado de Desechos Solidos Valor US\$ 155 087 00 (*)	No se ha firmado convenio entre la Municipalidad y el FISE Esta en tramite y no han sido devueltos por el FISE los documentos de aprobacion de Certificacion de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los EE UU

(*) Valor estimado en Estudio de Elegibilidad

IV Resultado esperado

Una mejor participación ciudadana en la toma de decisiones de los gobiernos locales en relación a la distribución de los recursos y a la planificación y la prestación de los servicios.

IV 1 Situación inicial

En las 14 municipalidades participantes encontramos que existían experiencias de participación de la comunidad en la solución de sus problemas antes del inicio del PDDM. Sin embargo, los esfuerzos anteriores tendían a resultados limitados tanto en su efectividad como en su potencial debido a factores, como los siguientes

- Las iniciativas municipales eran casi siempre esporádicas, improvisadas, relacionadas a proyectos y no parte de un esfuerzo programático para involucrar a la comunidad y a sus organizaciones en esfuerzos más amplios para planificar y administrar el desarrollo del municipio
- Las organizaciones comunitarias tendían a estar afiliadas a determinados partidos políticos (reflejando la polarización política del nivel nacional), lo que limitaba la posibilidad de representar a todos los ciudadanos
- La organización, el personal, los planes y los recursos municipales para la establecer las relaciones con la comunidad, promover la participación y el desarrollo comunitario eran extremadamente débiles o inexistentes
- Una inadecuada organización y desarrollo de los cabildos y de otras reuniones con la comunidad frecuentemente daban como resultado poca participación y limitada efectividad
- La no existencia del concepto de participación de la ciudadanía en el proceso de toma de decisiones locales. La participación de la ciudadanía se había orientado más a “recibir” que a “ofrecer”, a realizar proyectos comunales y no a brindar una efectiva participación en el proceso decisorio del municipio

IV 2 Estrategia y Metodología

PADCO destino asistencia intensiva para mejorar la capacidad del gobierno local y de la comunidad para trabajar conjuntamente en promover la participación ciudadana en las 14 municipalidades. PADCO definió una estrategia que específicamente orientó la asistencia técnica a

- Fortalecer la organización, funciones, recursos (humanos y financieros) dedicados a las relaciones con la comunidad y la participación ciudadana,
- Capacitar y apoyar a los funcionarios municipales en la elaboración de un plan para promover la participación ciudadana en la toma de decisiones municipales
- Identificar y entrenar a los líderes comunitarios
- Preparar manuales y guías para orientar los esfuerzos municipales para mejorar la participación ciudadana y para organizar y llevar a cabo los cabildos municipales y la consulta del presupuesto con las comunidades

Se presenta a continuación un cuadro conteniendo los principales puntos de agenda abordados en Cabildos Ordinarios y las demandas más frecuentes de los ciudadanos

IV 3 Resultados alcanzados

El PDDM brindó asistencia técnica y capacitación para mejorar la participación ciudadana e la toma de decisiones municipales relacionadas con la asignación de los recursos y la planificación y prestación de servicios, con los siguientes resultados

- ✓ La elaboración de 14 Planes de Inversión Municipal de mediano plazo con la efectiva participación de representantes de diversos sectores de la comunidad y de entidades estatales en cada municipio,
- ✓ La realización de dos cabildos municipales anuales en cada municipalidad del PDDM para discutir la propuesta de presupuesto de la municipalidad y para revisar la ejecución del presupuesto del año anterior,

**CABILDOS REALIZADOS EN LOS 14 MUNICIPIOS PARTICIPANTES EN EL PDDM
PERIODO 96-98**

	I II	III Rendicion de Cuentas
Agendas desarrolladas en Cabildos *	Presentación de Presupuesto 1 Himno Nacional 2 Normativas, politicas y objetivos que fundamentan el presupuesto 98 3 Resumen de Presupuesto 98 4 Inversiones de 98 5 Preguntas y repuestas	1 Himno Nacional 2 Importancia y objetivos del Cabildo 3 Marco legal, competencias del municipio 4 Importancia de Participacion Ciudadana 5 Presupuesto y Proyectos Ejecutados en 97 6 Logros y dificultades 7 Preguntas y repuestas
Demandas y Solicitudes de participantes en Cabildos **	Infraestructura agua potable, alcantarillado, puentes, adoquinamiento y reparacion de calles, caminos, alumbrado publico Equipamiento escuelas, centros de salud, areas deportivas, parques Legalizacion Entrega de escrituras para legalizar propiedades y asentamientos Proyectos Sociales Comedores infantiles, CDI, implementos deportivos y culturales, seguridad ciudadana, contaminacion de medio ambiente Relacion poblacion-municipalidad Concejales no se comunican con poblacion, alcaldia no cumple con promesas, atencion deficiente de personal en las oficinas municipales Mejoramiento de los servicios que presta la municipalidad. Basura y Mercado Económicos Apoyo a la produccion, creacion de fuentes de empleo, impuestos municipales	
IV Observaciones	* Las 14 municipalidades que participan en el PDDM, utilizaron agendas similares para la realizacion de los Cabildos	
	** Puede apreciarse que las preguntas realizadas por los pobladores en los Cabildos esta mas orientada a la solucion de sus demandas inmediatas que a la discusion del presupuesto Esto indica que se requiere abrir, previo al Cabildo, otros espacios de discusion con la poblacion	

- ✓ Fue fortalecida la capacidad municipal para promover y sostener relaciones efectivas y participacion de la comunidad en el desarrollo local, mediante la creacion de una direccion especifica, asignacion de personal y presupuesto, la preparacion de estrategias y manuales y la capacitacion del personal en las 14 municipalidades
- ✓ 320 lideres comunitarios de 13 municipalidades fueron capacitados en formas de participacion ciudadana (en una municipalidad no se pudo realizar debido a problemas en su Concejo Municipal), asi mismo fueron establecidos mecanismos especificos para mantener una efectiva comunicacion y participacion con la municipalidad
- ✓ Un Manual de Participacion Ciudadana, un Manual de Comunicacion Social y Guias para la Organizacion de Cabildos y para la Realizacion de Consulta del Presupuesto fueron elaboradas para apoyar los esfuerzos locales en las 14 municipalidades

Es importante destacar los conceptos emitidos por los evaluadores del proyecto en este area

“Hubo logros notables en la participacion ciudadana El PDDM mejoro el perfil de la participacion comunitaria al interior de la estructura municipal Tambien el personal recibio entrenamiento en tecnicas que han demostrado ser utiles para organizar reuniones y campañas de informacion Tanto los alcaldes como el personal esta de acuerdo en afirmar que los ultimos “Cabildos” o reuniones formales de la alcaldia, han sido mas exitosos que nunca Estuvieron mejor organizados y la asistencia fue mejor que en los anteriores Los Municipios se estan reuniendo con grupos comunitarios como no lo habia hecho antes y la evidencia que dan encuestas y observaciones es que la participacion comunitaria va en aumento PADCO planea construir sobre esta base, y tiene una buena estrategia para fortalecer aun más este componente ”¹

¹ Informe de Evaluacion Interna preparado por Julie Otterbein y Carmen Arevalo para USAID, febrero de 1998

LECCIONES APRENDIDAS

El Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal (PDDM) puede ser considerado como la piedra angular en la cual USAID/Nicaragua puede basar su contribución para el desarrollo institucional del país, el crecimiento de los procesos democráticos y la ejecución transparente y responsable de las políticas y procedimientos de los gobiernos electos democráticamente. En la medida en que los gobiernos locales fortalezcan sus capacidades administrativas, tengan un mejor control sobre sus recursos propios, tecnifiquen sus procesos operativos, reduzcan sus gastos de operación, aumenten la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones y se implementen sistemas que garanticen la transparencia en el manejo de los recursos, en esa medida podrán contribuir al desarrollo de valores democráticos y podrán llegar más efectiva y directamente al ciudadano.

La base del éxito del PDDM radica en su diseño e implementación efectiva, que se caracterizó por

- Aumentar la participación del ciudadano en el proceso local, paralelamente con el fortalecimiento del gobierno local
- Dar apoyo a las políticas nacionales y a la reforma institucional para consolidar los procesos de descentralización de competencias, la autonomía y representación municipal y el proceso democrático de gobierno
- Mejorar el acceso de las municipalidades y ciudadanos a recursos para inversión a través de un fondo de capital y de esta manera reforzar la participación ciudadana con resultados concretos

El PDDM adoptó una estrategia integrada para brindar asistencia técnica que ponía énfasis en las relaciones de la municipalidad con la comunidad, en la articulación de las políticas a nivel local y nacional, y en el reforzamiento de la participación ciudadana con resultados tangibles, demostrados. La importancia de esta estrategia integrada para la descentralización y el desarrollo municipal fue confirmada durante la implementación del proyecto.

La ejecución del PDDM nos ha dejado lecciones muy claras con respecto a la implementación de programas de desarrollo local. Basados en la experiencia del PDDM, profesionales encargados de planificar proyectos de esta naturaleza deberán considerar y atender varios temas claves al momento de diseñar e implementar actividades similares en otros países en desarrollo. Estos temas claves se resumen a continuación.

Consideraciones claves a nivel nacional

La transición social, económica y política acelerada a menudo caracteriza el entorno para el desarrollo nacional en países como Nicaragua, la complejidad y la inseguridad se asocian frecuentemente con las nacientes políticas nacionales y el marco institucional para la descentralización y el desarrollo municipal. Las políticas gubernamentales oficiales pueden ser débiles o inexistentes, más bien "expresadas" que "reales". La capacidad de las instituciones claves puede ser inadecuada para lo que demanda la implementación de las políticas.

Bajo esas circunstancias es esencial el manejo estratégico de las actividades de asistencia técnica con los "socios" del desarrollo para lograr resultados. Esto involucra administrar actividades del proyecto de tal manera que de cabida a las relaciones deseadas y fortalezca la capacidad de diferentes contrapartes tanto al nivel nacional como local. La administración estratégica efectiva de las actividades de asistencia técnica en un medio cambiante dependerá frecuentemente de la existencia de varios elementos o condiciones críticas como las siguientes:

- La voluntad política es una precondition esencial e indispensable para los esfuerzos de descentralización y para la realización de actividades a todo nivel. Debe promoverse y lograrse el apoyo efectivo tanto del poder ejecutivo como del legislativo y del judicial.
- Debe establecerse un marco legal y normativo que estipule la autonomía municipal y la descentralización de competencias, guíe la asignación y administración de recursos de los gobiernos locales y asegure una adecuada transparencia en el manejo de los mismos.
- Se requiere que a nivel nacional se defina una estrategia coherente de implementación y un plan de desarrollo local a mediano y largo plazo que establezca objetivos, fije prioridades y guíe las políticas, programas y el desarrollo institucional a nivel nacional y local.
- Se necesita una asociación municipal de nivel nacional, fuerte, reconocida y aceptada tanto por los gobiernos municipales como por el gobierno nacional, que represente y abogue por los intereses municipales, promueva las reformas necesarias y en general que sirva como un primer intermediario de los gobiernos municipales en el proceso de descentralización y desarrollo municipal en marcha.
- Es esencial tener relaciones y coordinación con instituciones nacionales y donantes para asegurar la más efectiva y eficiente movilización y utilización de los recursos disponibles para apoyar la formulación e implementación de políticas, planes y estrategias nacionales.

Consideraciones claves al nivel municipal

Las necesidades municipales (la demanda) y la disponibilidad de recursos (la oferta) son los determinantes principales para la planificación e implementación de la capacitación y asistencia técnica para fortalecer la capacidad municipal y mejorar la participación ciudadana en la toma de decisiones del gobierno local. Dado que la demanda de asistencia técnica excede en mucho a la oferta de recursos (humanos y financieros) una estrategia integrada para el fortalecimiento municipal debe necesariamente priorizar la implementación de estrategias requeridas para replicar los sistemas y procedimientos ya probados a la par de estimular la demanda y mejorar la oferta con el fin de lograr la sostenibilidad. Las consideraciones claves y las estrategias para la planificación y administración de las actividades de asistencia técnica incluyen lo siguiente:

- Las municipalidades seleccionadas para recibir asistencia intensiva deben demostrar suficiente capacidad de absorción, asumir los objetivos de las actividades de asistencia técnica y estar dispuestos a servir de multiplicadores hacia las municipalidades aledañas. La participación de las municipalidades debería ser escalonada sobre un periodo de varios años de manera que permita el desarrollo ordenado y la experimentación de los manuales, sistemas y procedimientos.
- Es esencial la voluntad política demostrada para la implementación de los cambios administrativos y financieros requeridos y para incrementar la participación integral de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre el desarrollo local. El involucramiento activo y el apoyo de los alcaldes es indispensable. Los funcionarios municipales deben participar como decisores claves en cada etapa de las actividades de planificación, implementación, seguimiento y evaluación.
- Una primera etapa crítica en el proceso de proveer asistencia técnica es la reestructuración de la organización y funciones para incorporar nuevas competencias y funciones conferidas por la ley.
- El fortalecimiento municipal implica promover y establecer relaciones efectivas entre los gobiernos locales y sus comunidades para lograr resultados. Las estrategias y metodología para incrementar la participación ciudadana en las actividades para el desarrollo local deberían orientar tanto al gobierno municipal como a los agentes claves del desarrollo a su alrededor. El objetivo es fortalecer la efectiva participación de los ciudadanos y sus organizaciones en el desarrollo local a través de su involucramiento activo en la administración de los recursos municipales, garantizando en este proceso, el liderazgo del gobierno municipal.
- La multiplicación implica promover en otras municipalidades, el uso de estrategias ya probadas y depuradas en las municipalidades participantes. Las estrategias claves deberían incluir el desarrollo de módulos para la multiplicación de la capacitación y asistencia técnica y la promoción de su utilización por otros donantes y contrapartes nacionales en las restantes municipalidades, patrocinar actividades de aprendizaje entre las municipalidades participantes y promover la multiplicación de las experiencias desde las municipalidades grandes hacia las pequeñas.

PERSPECTIVAS

El Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal sentó las bases para una gerencia municipal eficiente soportada con una serie de manuales, sistemas y procedimientos

Se ha iniciado una cultura diferente para la gestión municipal en Nicaragua, que simboliza la semilla que deberá germinar y fructificar en el futuro. Por ello PADCO considera que las acciones en los próximos años deben focalizarse en los siguientes aspectos

➤ A nivel nacional

- Continuar en el proceso de consolidación de AMUNIC
- Realizar actividades para consolidar el marco legal y financiero de los municipios
- Influir en el proceso de descentralización

➤ A nivel local

- Consolidar las acciones emprendidas en las 14 municipalidades participantes en el PDDM
- Ampliar la asistencia técnica y capacitación a esas 14 municipalidades en el ámbito de la prestación de servicios y la promoción de la participación ciudadana
- Continuar brindando el apoyo a las municipalidades del PDDM para realizar el proceso de inversión, tanto con financiamiento del Fondo de Capital, como del FISE en su Programa de Descentralización en el Manejo de Fondos
- Incluir nuevas municipalidades en el proceso de asistencia técnica y capacitación
- Apoyar los esfuerzos de instituciones nacionales y otros donantes para difundir los sistemas y procedimientos desarrollados

PADCO

PLANNING AND DEVELOPMENT COLLABORATIVE INCORPORATED

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PADCO/USAID**

INFORME FINAL Octubre 1995-Octubre 1998

TOMO II ANEXOS

Preparado para
**La Agencia para el Desarrollo
Internacional/USAID**
de acuerdo a Contrato
No 524-0341-C-00-6002-00

Preparado por
PADCO, Inc ,

Anexo No 1

Cumplimiento del Plan de Trabajo Original

Anexo No 1
PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL (PDDM)
CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
I 1 1	Anuncios entrevistas y de selección de personal	Numero de entrevistas	100%	02/15/96	Mas de 40 entrevistas realizadas	
I 1 2	Movilización del equipo de técnicos	Movilización del Director en el período estipulado	100%	11/12/95	Director movilizado	El cumplimiento de esta actividad dentro del período establecido origina una bonificación para el contratista (performance award) año 1
I 1 3	Contratación del personal permanente	Contratación del personal permanente	100%	02/15/96	Personal permanente contratado al 02/15/96	
I 1 4	Preparación de los alcances del trabajo para la contratación de personal temporal	Personal temporal contratado	100%	06/30/98	Personal temporal contratado al 09/30/98	Es un conjunto de tareas sucesivas a lo largo del proceso de ejecución del proyecto que finalizará al finalizar este
I 2 1	Alquiler y adecuacion de oficina	Oficina alquilada	100%	02/15/96	Oficina alquilada al 02/15/96	
I 2 2	Selección y adquisicion de mobiliario y equipo	Equipo adquirido	100%	02/29/96	Equipo de oficina adquirido al 02/29/96	
I 2 3	Oficina en pleno funcionamiento	Oficina funcionando	100%	03/15/96	Oficina funcionando en pleno al 03/15/96	
I 3 1	Definicion del tipo de indicadores de progreso del proyecto y su contenido	Seleccionar los indicadores de progreso del proyecto	100%	07/31/96	indicadores de progreso seleccionados	Se tomaron en cuenta los indicadores de USAID

56

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
132	Levantamiento de la informacion base para la iniciacion del proceso de informacion y comparacion de los indicadores	Levantamiento de la informacion	100%	09/30/96	Informacion base levantada para los 14 municipios del PDDM	
133	Entrenamiento del personal de las municipalidades para proporcionar la informacion necesaria para el seguimiento de los indicadores	Cantidad de personas entrenadas	100%	10/31/96	Al menos 3 personas fueron entrenadas por cada municipalid.	Se esta recibiendo informacion para la actualizacion de los indicadores trimestralmente

55

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
II 1 1	Analisis de la situacion de AMUNIC y sus necesidades como institucion	Elaborar documento que contenga el analisis	100%	03/31/96	Documento completado y analizado	
	Elegibilidad de AMUNIC Brindar asistencia tecnica a AMUNIC para la implementaci3n de los sistemas administrativos y financieros para lograr la certificaci3n de elegibilidad para manejar fondos del gobierno de los Estados Unidos	Sistemas administrativos y financieros instalados Personal capacitado	100%	03/31/97	Sistemas administrativo y financieros instalados y el personal capacitado	Se dise1naron los sistemas y manuales y se inicio su implementacion El cumplimiento de esta actividad dentro del periodo establecido, origina una bonificaci3n (award) para el contratista a1o 3
II 1 2	Realizaci3n de Congreso anual de alcaldes nicaraguenses					El cumplimiento de esta actividad dentro del periodo establecido origina una bonificaci3n award
	I Congreso anual	Congreso Realizado	100%	01/ 31/96	Congreso realizado	
	II Congreso anual 150 participantes	Congreso realizado	100%	04/02/97	Congreso realizado	
	III Congreso anual	Congreso realizado	100%	04/30/98	Congreso realizado	Esta actividad origina bonificaci3n
	*Consejo Nacional AMUNIC 25 participaci3n	Reunion realizada	100%	09/30/97	Reunion de Concejo realizada	al contratista en el a1o 2
II 1 3	Desarrollo Institucional AMUNIC Analisis de la organizaci3n y servicios que presta AMUNIC a las municipalidades y proponer su mejoramiento Asistencia tecnica para promover eficientemente los intereses de sus miembros a traves de la definici3n de una agenda nacional y el mantenimiento de una efectiva red con sus miembros	Asistencia tecnica brindada	100%	10/15/98	Asistencia tecnica brindada	El cumplimiento de esta actividad dentro del periodo establecido, origina una bonificaci3n award (A1os)

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
II 1 4	Diseño de un sistema de proyeccion de AMUNIC a las municipalidades	Elaboracion de un plan de actividades	100%	06/30/96	Plan elaborado y puesto en marcha	Se incluyo en el plan de trabajo de AMUNIC
II 1 5	Diseño y realizacion de seminario para candidatos a alcaldes (3 seminarios de 30 personas c/u)	Seminarios realizados	266%	08/30/96	8 seminarios realizados	Se realizaron 8 seminarios para 14 municipalidades
II 1 6	Promover la realización por AMUNIC de debates politicos entre candidatos a alcaldes de las municipalidades participantes en el proyecto (4 a 6 municipalidades)	Debates realizados	0%	09/30/96		Era imposible realizar esta actividad por el elevado numero de candidatos por municipio (15 en promedio)
II 1 7	Diseño y realizacion de seminario para alcaldes y concejales electos (4 seminarios de 30 participante c/u)	Seminario realizado	175%	12/15/96	Se realizo un seminario para los alcaldes electos del proyecto con una duración de 5 dias y 6 seminarios con los Concejales de la 14 municipalidades	
II 1 8	Analisis y propuesta a AMUNIC de los mecanismos de financiamiento de la asociación y su forma de aplicacion	Propuesta elaborada presentada aprobada	100%	11/30/96	Propuesta aprobada en el II Congreso Nacional de Alcaldes	

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
II 2 1	Revisión del proyecto de reforma de la Ley 40	Proyecto revisado	100%	03/15/96	Proyecto revisado	
II 2 2	Apoyo a AMUNIC para la presentación de enmiendas de la ley 40 a los miembros de la comisión de asuntos municipales de la Asamblea Nacional (A N)	Asistencia técnica brindada	100%	03/31/97	Asistencia técnica brindada Se apoyo la realización de 2 eventos para discusión de la Ley	
II 2 3	Apoyo a AMUNIC en sus esfuerzos de cabildeo para la aprobación de las enmiendas a la ley 40	Asistencia técnica brindada	100%	05/15/96	Asistencia técnica brindada	La Ley fue aprobada y publicada en agosto 1997
II 2 4	Revisión del proyecto de ley de Hacienda Municipal = Código Tributario Municipal (CTM)	Asistencia técnica brindada	100%	09/30/97	Asistencia técnica brindada	Se apoyo a AMUNIC en la elaboración de la propuesta
II 2 5	Apoyo a AMUNIC para la presentación de la ley de Hacienda (CTM) a los miembros de la Comisión de Asuntos Municipales de la A N	Asistencia técnica brindada	100%	11/30/97	Proyecto de Ley terminado y entregado a AMUNIC	
II 2 6	Apoyo a AMUNIC en sus esfuerzos de cabildeo para la aprobación de la ley de Hacienda Municipal/ Código Tributario Municipal	Asistencia técnica brindada	100%		Asistencia técnica brindada	Esta en la Comisión de la Asamblea
II 2 7	Evaluación de las experiencias de descentralización en el país y Elaboración de propuesta para descentralizar la prestación de servicios públicos y sus correspondientes recursos	Documento elaborado	100%	12/31/97	Documento elaborado	Se apoyo a AMUNIC en la elaboración de una propuesta de descentralización de los servicios y se discutió con los alcaldes y la comisión de descentralización De las actividades II 2 7 y II 2 8 se definió una sola tarea

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
II 3 1	Diseño de una estrategia de capacitacion para el sector municipal	Documento elaborado	100%	06/03/97	Se elaboro documento	Se realizo la tarea pero no se ejecuto por falta de contraparte El documento se descarto
II 3 2	Identificacion y contratacion de la institucion para llevar a cabo el montaje de la de capacitacion	Contrato firmado	Cumplida	09/30/97		Se identifico pero el Instituto fue clausurado
II 4 1	Análisis y propuesta al FISE de un mecanismo agil para la aprobacion y desembolso de los proyectos de inversion	Convenio Firmado	100%	06/30/96	Convenio firmado	Se firmo convenio FISE/PADCO
II 4 2	Establecimiento con el FISE de un programa de inversion	Programa elaborado y aprobado	100%	06/30/96	Programa elaborado y aprobado	
II 4 3	<p>Convenios de Financiación Diseño y firma con las municipalidades participantes de convenios de financiacion para obras de infraestructura basica</p> <p>A continuación se detalla el cumplimiento de esta tarea Asistencia tecnica para la subdonacion FISE/Municipalidades Elaboracion de estudios de elegibilidad para la subdonacion que sera firmada entre el FISE y las municipalidades participantes en el PDDM</p> <p>a) Matagalpa C Dario Boaco, Chichigalpa b) Tuma-La Dalia, Leon, Granada, Masaya c) Chinandega Juigalpa Jinotega Jinotepe</p>	Convenios firmados	100%	03/31/98	Convenios firmados con las 12 municipalidades	El cumplimiento de esta actividad dentro del periodo establecido origina una bonificacion (award) para el contratista

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 1 1	Levantamiento inicial de informacion de las municipalidades participantes en el PDDM 14 municipalidades	Prediagnostico elaborado en las municipalidades	100%	12/31/96	Se elaboraron 14 prediagnosticos de las municipalidades del PDDM	
III 1 2	Visitas protocolarias a las municipalidades participantes del PDDM	Visitas realizadas	100%	01/20/96	Se realizaron visitas a las 14 municipalidades del proyecto	
III 1 3	Elaboración de diagnosticos institucionales de las municipalidades participantes	Diagnostico elaborados	100%	31/12/97		
III 1 4	Discusion de diagnosticos con el Concejo Municipal y firma de convenios de asistencia técnica para las 14 municipalidades del PDDM	Convenios firmados	100%	12/31/97	14 convenios de asistencia tecnica firmados	
III 2 1	Diseño y ejecucion con el CM de un plan de restructuracion administrativa para cada una de las municipalidades participantes en el PDDM	Plan aprobado por el CM	100%	12/31/97	14 restructuraciones aprobadas	
III 2 2	Elaborar un manual de organizacion y funciones y procedimientos para cada una de las municipalidades participantes	Manual elaborado	100%	12/31/97	14 manuales de organización y funciones elaborado, ademas del Manual de Org Y Funciones tipo	se elaboró el Manual de Org Y funciones tipo El cumplimiento de esta act origina una bonificación para el contratista award
III 2 3	Dar capacitación sobre el trabajo a los funcionarios de los municipios participantes	Capacitación realizada para cada manual elaborado	100%	10/15/98	Capacitación realizada	Es una actividad que se desarrolla en talleres para el analisis del Manual de Organización y com penetración de ls funciones

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 3 1	Diseño y ejecución con el CM de un plan para mejorar la capacidad de generar ingresos y manejar los recursos financieros en cada municipalidad participante	Presupuestos elaborados	100%	09/30/97	Se ha definido un sistema presupuestario por programas en cada municipalidad	Se ha concretado a través de asistencia técnica, participación en las reuniones del CM en el proceso de elaboración del presupuesto
III 3 2	Diseño de los sistemas y manuales necesarios para el manejo de la recaudación las finanzas y el control de ingresos	Sistemas y manuales elaborados para presupuesto, contabilidad y control interno	100%	11/30/96	Se elaboraron los manuales de presupuesto, contabilidad y control interno y se están implementando estos sistemas	
III 3 3	Diseño de los sistemas formatos y manuales para la presupuestación de los ingresos y gastos	Sistemas y formatos diseñados	100%	11/30/96	Sistemas y formatos diseñados	
III 3 4	Diseño de los sistemas formatos y manuales para la presupuestación de las inversiones del municipio	Sistemas y formatos diseñados	100%	11/30/96	Sistemas y formatos diseñados	

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 3 5	Dar capacitacion sobre el trabajo a los funcionarios del area financiera	Capacitar al menos a 4 funcionario por municipalidad	100%	12/31/97	Se capacito a como minimo a 4 funcionarios de cada municipalidad	Se impartieron 14 seminarios orientados al area de las finanzas de cada municipalidad
	Brindar asistencia tecnica y capacitacion en administracion fiscal para mejorar la capacidad para manejar fondos, programar ingresos y gastos y preparar y analizar los aspectos financieros de los proyectos Los planes seran desarrollados para 4 municipalidades cada año		100%	06/30/98		El cumplimiento de esta actividad dentro del período establecido origina una bonificacion (award) para el contratista
a)	Matagalpa, C Dario, Boaco, Chichigalpa	Asistencia tecnica brindada 4 municipios	100%	12/31/96	Asistencia tecnica brindada 4 municipios	Los 4 estudios fueron presentados a los C M y aprobados
b)	Tuma-La Dalia Leon Granada y Masaya	Asistencia tecnica brindada 4 municipios	100%	09/30/97	Asistencia tecnica brindada 4 municipios	(award para Año 2)
c)	Juigalpa Jinotega, Jinotepe y Chinandega y San Carlos	Asistencia tecnica brindada a 4 municipios	100%	06/30/98	Asistencia tecnica brindada a 4 municipios	(award para Año 3)
d)	Rivas y San Carlos	Asistencia tecnica brindada a 2 municipios	100%	09/30/98	Asistencia tecnica brindada a 2 municipios	El cumplimiento de esta actividad no origina bonificación
	La capacitacion se hara en					
	Presupuesto por Programas I	Evento realizado	100%	03/08/97	Evento realizado	Participaron 12 de 14 municipios
	Contabilidad Patrimonial	Evento realizado	100%	04/12/97	Evento realizado	Participaron 14 de 14 municipios
	Control Interno	Evento realizado	100%	05/09/97	Evento realizado	Participaron 14 de 14 municipios
	Presupuesto por Programas II	Evento realizado	100%	09/26/97	Evento realizado	Participaron 14 de 14 municipios
	Desarrollo y Control Urbano	Evento realizado	100%	08/31/98	Evento realizado	Capacitación en proyectos fue dada por FISE y se agrego esta para agosto

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 4 1	Diseño y ejecución con el CM de un plan para la operación mantenimiento y ampliación de los servicios públicos	Estrategia elaborada	100%	07/31/98	4 Estrategias elaboradas	Se realizó un taller preparatorio y se reunió información básica para la elaboración de una estrategia. Se seleccionaron los municipios de Matagalpa Jinotepé Granada y Masaya como pilotos
III 4 2	Diseño de manuales de operación y mantenimiento de los servicios públicos	Manuales elaborados	100%	05/15/98	Manuales finalizados El cumplimiento de esta actividad origina un performance award para el contratista	Se elaboró el manual de operación de los Servicios Municipales y manual para la definición de costos y tasas. Se capacitó al personal de las municipalidades en la operación de estos sistemas
III 4 3	Diseño con el CM de un esquema de ordenamiento urbano municipal	Manual guía elaborada	100%	08/31/98	Manual guía finalizada	
III 4 4	Proyectos Elegibles Identificación con la comunidad de las prioridades de inversión para los servicios a la población sus posibles fuentes de financiamiento y definición de la participación del PDDM en el financiamiento a los mismos a través del FISE 1) Matagalpa C Dario Boaco Chichigalpa 2) La Dalia, Leon Granada Masaya 3) Chinandega Juiglapa Jinotepé 4) Rivas San Carlos	Proyectos Identificados estudio realizado	100%	06/30/98	Se realizaron 14 estudios de elegibilidad. En algunas municipalidades no se han firmado los Convenios (Rivas y San Carlos)	
III 4 5	Dar capacitación sobre el trabajo a los funcionarios municipales en operación y mantenimiento de los servicios públicos	Funcionarios capacitados	100%	06/30/97	Se capacitó al menos a 3 funcionarios por municipalidad	

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 5 1	Diseño con el CM de puentes de participacion de la comunidad para la toma de decisiones en los asuntos municipales en cada una de las municipalidades del PDDM	Mecanismo funcionando	100%	12/31/97	Mecanismos funcionando	En cada municipalidad se identifica el mecanismo mas adecuado a su realidad Se preparo un guia para la realizacion de Asambleas Se apoyo la organizacion de Cabildos
III 5 2	Diseño de manuales y procedimientos para el funcionamiento de los puentes identificados	Manuales Elaborados	100%	10/31/96	Manual elaborado	Se preparo un manual de participacion ciudadana
III 5 3	Capacitacion al personal municipal y a los lideres de la comunidad para la utilizacion de los puentes de participacion	Personal Capacitado	100%	09/30/97	320 lideres capacitados	Se capacito a funcionarios y a 320 lideres comunitarios de las 14 municipalidades
III 5 4	Diseño de mecanismos de comunicacion para ofrecer y obtener informacion de la comunidad	Mecanismos diseñados	100%	6/30/98	Mecanismos diseñados	
III 5 5	Capacitacion al personal del municipio y a los lideres de las comunidades para poner en practica los mecanismos de comunicacion	Evento realizado	100%	6/30/98	Evento realizado	Se capacito al personal de las municipalidades y lideres de las comunidades de cada municipalidad

No	ACTIVIDADES PROGRAMADAS EN EL PRIMER PLAN DE TRABAJO	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
	Planes de Inversión					
III 5 6	Desarrollo de proyectos con la comunidad Desarrollar un plan de inversion de 5 años con el Concejo Municipal y la participacion de la comunidad para identificar e implementar todos los proyectos del municipio			06/30/98		El cumplimiento de esta actividad dentro del periodo establecido, origina una bonificación (award) para el contratista
	a) Matagalpa, C. Dario, Boaco, Chichigalpa	PIM elaborado en 4 mun	100%	11/30/96	PIM elaborado en 4 mun	(Award para el Año 1)
	b) Tuma-La Dalia, León, Granada Masaya	PIM elaborado en 4 mun	100%	09/30/97	PIM elaborado en 4 mun	(Award para el Año 2)
	c) Jinotega Jinotepe, Juigalpa y Chinandega	PIM elaborado en 4 mun	100%	06/30/98	PIM elaborado en 4 mun	(Award para el Año 3)
	d) Rivas y San Carlos	PIM elaborado en 2 mun	100%	08/31/98	PIM elaborado en 2 mun	El cumplimiento de esta actividad no origina bonificación

65

ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS Y REALIZADAS

ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS Y REALIZADAS

No	ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS Y REALIZADAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
1 4 1	Apoyar organizativa y financieramente a los municipios participantes en el PDDM en la realizacion de actividades de multiplicacion de los sistemas y procedimientos adquiridos	Eventos realizados	En proceso		Eventos realizados	No se avanza sistemáticamente en esta actividad
1 4 2	Brindar la documentacion los programas computarizados capacitar en su utilización a funcionarios del INIFOM y Contraloria para que sean multiplicadores de los sistemas	Sistemas y manuales entregados Personal capacitado	En proceso		Sistemas y manuales entregados personal capacitado	Se ha capacitado al personal de INIFOM y Contraloria que ellos fueron seleccionada para participar en los eventos del PDDM
II 1 11	Elaborar propuesta de creacion de un Fondo de Garantia Municipal	Propuesta elaborada	100%	06/30/97		La propuesta no ha sido suficientemente discutida por AMUNIC
II 2 4	Apoyo a AMUNIC para elaboracion de Reglamento Ley 40	Asistencia tecnica brindada	100%	06/30/97	Propuesta elaborada	Se apoyo a AMUNIC en la elaboracion de la propuesta

No	ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS Y REALIZADAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIMIENTO DE LAS ACTIVIDADES	FECHA DE FINALIZ	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR	OBSERVACIONES
III 1 5	Ampliacion de convenios con los municipios					
	a) Matagalpa C Dario Boaco Chichigalpa y El Tuma La Dalia	Ampliacion de convenios en 5 municipios	100%	03/31/97	Ampliacion de convenios	Se ampliaron los convenios por el cambio de autoridades para consolidar los sistemas
	b) Leon Chinandega, Granada Masaya y Juigalpa			01/31/98		
III 1 7	Reunion trimestral con alcaldes de las 14 municipalidades participantes					
	a- Reunion noviembre 1996	Reunion realizada	100%	11/30/96	Reunion realizada	Encuentro con nuevos Alcaldes
	b Reunion marzo 1997	Reunion realizada	100%	03/31/97	Reunion realizada	Encuentro con los 14 Alcaldes
	c- Reunion junio 1997	Reunion realizada	100%	06/30/97	Reunion realizada	Encuentro con los 14 Alcaldes
	d Reunion septiembre 1997	Reunion realizada	100%	09/30/97	Reunion realizada	Encuentro con 12 Alcaldes
	e Reunion diciembre 1997	Reunion realizada	100%	31/12/97	Reunion realizada	Encuentro con los 14 Alcaldes
	f- Reunion febrero 1998	Reunion realizada	100%	03/31/98	Reunion realizada	Se realizo gira de estudio a Arizona y posteriormente reunion de aplicacion de experiencias a Nicaragua
III 3 6	Diseñar un programa computarizado (software) para el manejo de las finanzas (presupuesto-contabilidad)	Programa diseñado	100%	06/30/97	Programa diseñado	Se han realizado ajustes al programa atendiendo a las necesidades de los usuarios
III 3 7	Implementar y capacitar al personal en el uso del sistema computarizado para el manejo de las finanzas	Capacitados al menos 2 funcionarios por municipalidad	100%	12/31/97	Capacitados al menos 2 funcionarios por municipalidad	Se instalo el sistema en todos los municipios
III 3 8	Apoyar a INIFOM capacitando a su personal en el sistema de presupuesto por programa	Capacitado personal seleccionado por INIFOM	100%	12/31/96	Capacitado personal seleccionado por INIFOM	Se ha contado con personal de INIFOM en las capacitaciones y en el taller para utilizar el sistema computarizado de finanzas

62

Anexo No 2

Evaluación de la Situación de los
Convenios de Asistencia Técnica y Capacitación
por Municipalidad

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

BOACO

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 21/3/97
Municipalidad de BOACO
Septiembre 1998

No.	COMROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM	SITUACIÓN ACTUAL
1	Diseñar la estructura organizativa, manual de funciones y procedimientos, incluyendo la capacitación al personal sobre las funciones esperadas Capacitar al personal y completar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contiene la estructura de organización, funciones y procedimientos y sus correspondientes manuales	Se diseñó y aprobó la estructura organizativa, el Manual de Organización y Funciones y se realizó el Taller de Organización con funcionarios y empleados institucionales Se completó y se puso en marcha la estructura de organización y funciones aprobadas
2	Diseñar y montar un Sistema Contable y de Presupuesto, que permita una correcta planificación, utilización y control de los recursos técnicos, materiales y financieros Capacitar al personal y completar el montaje del nuevo sistema financiero y fiscal incluyendo el sistema contable y de auditoría Capacitar al personal y monitorear la implantación del Sistema de Presupuesto por Programa	Se elaboraron los Manuales de Presupuesto por Programa y de Contabilidad Patrimonial y se capacitó al personal a través de Seminarios. Se realizó el montaje de la Contabilidad y del Presupuesto por Programa, además de los componentes de ingresos y egresos. Se capacitó y brindó asistencia técnica al personal de la alcaldía en este proceso.
3	Asesorar en la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 98-2002	Se elaboró el Plan de Inversiones Municipales (PIM) para el periodo 1998-2002 con la participación de miembros del Concejo Municipal, funcionarios municipales, líderes comunitarios y delegados institucionales.
5	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad, para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento Asesorar y dar seguimiento a la ejecución del Proyecto Ampliación y Mejoramiento de la Red de Alcantarillado Sanitario y Pluvial en barrios Nor-Orientales de la ciudad de Boaco	Se estudió, definió y aprobó el Estudio de Elegibilidad para la realización del proyecto Ampliación y Mejoramiento del Sistema de Alcantarillado Sanitario y Drenaje Pluvial de los Barrios Nor-Orientales de la Ciudad de Boaco. Se asesoró el proceso de licitación de los estudios y diseños, así como de la contratación de obras.
6	Asesorar a la municipalidad para lograr la Certificación de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de América	Se analizó y logró la Certificación de Elegibilidad para la Municipalidad de Boaco para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos.

7	Capacitar al personal y proporcionar asistencia técnica para implementar el sistema de Catastro Municipal	Se capacito y brindo asistencia tecnica en la tarea de implantacion del catastro Municipal
8	Capacitar al personal y asesorar el diseño y montaje de un sistema de comunicacion entre la Municipalidad y la comunidad	Se capacito a autoridades, funcionarios y lideres comunales sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal y se asesoro en la organizacion de la Direccion de Relaciones con la comunidad
9	Actualizar el Esquema Urbano de Ordenamiento Fisico y Programatico (EUDOP) de la ciudad de Boaco	Se capacito a funcionarios de la Municipalidad en aspectos conceptuales, metodologicos e instrumentales para la delimitacion del area actual y limite urbano, zonificacion del uso del suelo y regulaciones urbanisticas y arquitectonicas
10	Estudiar el sistema de recoleccion y tratamiento de desechos solidos a fin de ampliar la cobertura y mejorar su tratamiento	Se capacito al personal en la revision de costos y tasas del servicio, a la par que se capacito en tecnologias de disposicion final de los residuos solidos y planificacion de los servicios municipales
11	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementacion de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Actividad completada a través de los seminarios de capacitacion y de asesoria directa a la municipalidad

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 21/3/97
Municipalidad de BOACO
Septiembre 1998

CUMPLIMIENTO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE BOACO		CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de la Asistencia Técnica y la Capacitación Poner en práctica todos los manuales, sistemas y procedimientos resultantes de la Asistencia Técnica	<p>La Municipalidad de Boaco tuvo una amplia y responsable participación y colaboración en las acciones de capacitación y asistencia técnica</p> <p>Correcta, interesada y responsable puesta en práctica de manuales, sistemas y procedimientos</p> <p>El personal en general ha demostrado interés y disposición de poner en marcha las indicaciones y procesos a seguir</p>
2	Aumentar los Ingresos corrientes del municipio en un 10% con relación a los ingresos corrientes de 1996	<p>Los ingresos corrientes en 1996 se redujeron en un 2,7% con relación a los ingresos de 1995, sin embargo, los ingresos en 1997 crecieron en un 24,5% con relación a los ingresos de 1996</p> <p>En el primer semestre 1996, los Ingresos Corrientes tuvieron un nivel de cumplimiento del 62% de lo programado en el mismo periodo</p>
3	Reducir los gastos corrientes del Municipio en un 10% con relación a los gastos corrientes de 1996	<p>Los gastos corrientes en 1996 se redujeron en un 23% con relación a 1995, sin embargo en 1997 se incrementaron en un 37%, con relación a 1996</p> <p>En el primer semestre los egresos Corrientes tuvieron un nivel de cumplimiento del 79% de lo programado en el mismo periodo</p>
4	Aumentar la cobertura del servicio de recolección de basura en un 10% en relación a la cobertura existente al 31/12/96	<p>Informes de Servicios Municipales de la Alcaldía indican incremento del 54% al 90% de cobertura</p>

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
EVALUACION FINAL DE LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE BOACO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I- ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Estructura con alto nivel de dispersion horizontal que convertia en directores a la mayoría de jefes de areas funcionales de la municipalidad en algunos casos estas unidades cuentan con un solo funcionario	Capacitar al personal y completar la reestructuración de la municipalidad que contiene la estructura de la organización funciones y procedimientos y sus correspondientes manuales	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	La organización esta funcionando de acuerdo a la propuesta definida en el taller de implementación ya que existe buena coordinación entre la gerencia y la DS
Funciones	La municipalidad no contaba con un manual de funciones		Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	Es necesario adecuar el organigrama y el MOF a la nueva realidad operativa de la municipalidad ya que se han creado nuevos cargos y funciones
Administración de Personal	No habia definido un sistema para la administración de personal	Plan de capacitación al personal para el manejo de los sistemas a implementar	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Ambos mecanismos se centralizaban en la dirección superior		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	Ha existido un proceso ejemplar de descentralización del trabajo y de fluidez en la comunicación tanto vertical como horizontal
Procedimientos administrativos y financieros	Se habian definido algun mecanismo para el control de los egresos pero no como parte de un sistema de CI	Definición de un sistema de control Interno	Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindo capacitación sobre control interno (3 seminarios) se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad	Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
II- FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El tipo de presupuesto que existia en la Municipalidad consistia en un extenso listado por concepto de ingresos y gastos el cual no permitia tener una vision de conjunto de los costos correspondientes a cada funcion dentro de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un sistema de presupuesto por Programas ➤ Capacitar al personal y monitorear la implementacion del sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a agosto 98 y en proceso de registro el mes de septiembre 98 ➤ Se definio el flujo de informacion para la alimentacion del presupuesto por programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina ➤ Se implementa el proceso de Reserva Presupuestaria sin embargo no todo el gasto que se solicita pasa por esta modalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se trabajara en el montaje del modulo de Ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto una vez que la municipalidad cuente con el equipo de computacion necesario
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existia Sistema de Contabilidad Patrimonial su contabilidad estaba constituida por el presupuesto por objeto del gasto mas algunos registro extrapresupuestarios pero se ignoraban registros fundamentales tales como las cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar e implementar el Sistema de Contabilidad Patrimonial ➤ Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se registraron las operaciones de marzo a junio esta pendiente la integracion entre el presupuesto y la Contabilidad de manera que permita su interaccion ➤ Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuó el analisis y se obtuvo certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar el montaje y actualizacion de la Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuara el montaje del Modulo de Egresos para que funcione integrado con la Contabilidad Patrimonial una vez que la municipalidad cuente con el equipo de computacion necesario

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recoleccion de basura era del 66%</p> <p>El mercado municipal tenia unos 150 comerciantes registrados y un numero indeterminado de informales</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de 150 reses mensuales El rastro no contaba con agua potable</p> <p>El cementerio municipal se estaba saturando</p>	El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales	Revisión de Costos y Tasas del Servicio	<p>Se incremento la cobertura del servicio de Recoleccion de basura al 80%</p> <p>Se recomienda planificar la reorganizacion y ampliacion del mercado</p> <p>Se recomienda evaluar nuevas modalidades para la prestacion de los servicios</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La recuperacion de los costos del servicio de recoleccion de basura era deficitaria</p> <p>El Rastro y el Mercado eran financieramente autosostenibles</p> <p>El Cementerio Municipal operaba con deficit por desactualizacion de tasas</p>		Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso	<p>Se ha iniciado el proceso de revision de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p>
Tecnologia	<p>La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto</p> <p>La tecnologia de matanza de reses en el rastro era artesanal</p>		Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) y en planificacion de los servicios municipales	<p>Se recomienda planificar la construccion de un relleno sanitario</p> <p>Se recomienda capacitar al personal del rastro en la utilizacion de las nuevas instalaciones</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Boaco) para el periodo 1997 - 2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM, en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	<p>Asesorar y dar seguimiento a la ejecucion del Proyecto de Ampliacion y Mejoramiento de la Red de Alcantarillado sanitario y Pluvial en Barrios Nor Orientales de la Ciudad de Boaco</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM Boaco • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Saneamiento Basico (Manejo Integral de Residuos Solidos) en ejecucion de obras • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion, adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y apoyo</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	Las funciones de Control del uso del Suelo y las Construcciones son ejercidas desde el Departamento de Servicios Municipales Las acciones de control estan referidas principalmente al cobro de los permisos y en un segundo orden al control de las obras Aun y cuando existe un Esquema Urbano este no es utilizado	Actualizar el Esquema Urbano de Ordenamiento Fisico y Programatico de la Ciudad de Boaco	Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos, metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<p>Existia una Division Comarcal que atendia la relacion con la comunidad Esta division contaba con un presupuesto minimo y una persona que orientaba el trabajo</p> <p>Tambien el alcalde y vice-alcalde atendian a la poblacion</p> <p>La relacion con la comunidad era espontanea y limitada</p>	No se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana	<p>Se creo la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institucion esta instancia se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico</p> <p>Se capacito a funcionarios algunos miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal</p> <p>Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos</p>	<p>Existe una estructura con personal (6 personas) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad</p> <p>Hay funcionarios algunos miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana pero con poca motivacion para aplicarla</p> <p>Hay mas dominio del territorio y de la problematica de la poblacion pero limitada capacidad para resolver la misma</p>
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	Se daban visitas a las comarcas y barrios asambleas con diferentes sectores cabildos y la participacion en las comisiones municipales con representacion de diferentes instituciones u organizaciones		<p>Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y lideres se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres</p> <p>Dentro del marco de la comunicacion también se apoyó en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadania sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc</p>	<p>La relacion con la comunidad es mas amplia pero todavia hay dificultades para establecer comunicacion a nivel de las instancias de participacion municipales</p> <p>Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion ya que se utiliza el mural perifoneo y la radio y los mecanismos usuales de comunicacion directa</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
Cabildos	Se realizaban cabildos para informar a la poblacion sobre la gestion municipal, pero con poco nivel de organizacion		Se apoyo la realizacion de los Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se realizaron dos cabildos con un mayor nivel de organizacion	Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y hay mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos aunque se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion
Participacion en la toma de decisiones	No habia una participacion de la ciudadanía en la toma de decisiones a nivel municipal		Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron Cabildos y se discutio la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal todavia es muy baja Hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios a nivel del municipio se avanzo poco

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

EL TUMA-LA DALIA

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 20 de Septiembre de 1996
Municipalidad de TUMA LA DALIA, Septiembre 1998

No.	ACTIVIDAD	SITUACIÓN ACTUAL
-----	-----------	------------------

COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM

- 1 Diseñar la organización municipal y elaborar su manual de funciones correspondiente
Se elaboró la estructura organizativa la cual fue aprobada por el Concejo Municipal se elaboró y entregó el manual de Organización y Funciones **Actualmente existe poco apego al sistema organizacional definido La municipalidad necesita una actualización de su sistema organizacional**
- 2 Diseñar un sistema financiero y fiscal para la municipalidad que incluya
 - Sistema Contable
 - Control Interno
 - Manejo de Efectivo
 - Registro de ContribuyentesSe elaboró el Manual de Contabilidad Patrimonial en Nov 96 Se efectuó la capacitación y el montaje de este sistema en el primer trimestre 1998 **actualmente el sistema está en proceso de implementación**
➤ Sobre el sistema fiscal se implementó la unidad de catastro de la municipalidad lo que **ha permitido incrementar los ingresos corrientes de la municipalidad substancialmente**
➤ En cuanto al sistema de control interno se diseñaron manuales adecuados a la realidad de la municipalidad pero **no se han implementado en su totalidad** Este sistema incluye un manual para el manejo del efectivo en el mes de octubre se implementará este sistema por consultores de PADCO
- 3 Capacitar al personal que la municipalidad designe en el proceso de elaboración ejecución y análisis del presupuesto
Se capacitó al personal de área financiera de la municipalidad sobre el uso de esta técnica Se elaboró manual y software de PPP Se asesoró y se formuló el Presupuesto por Programas para el año 1997 y 98 y en sus componentes de Ingresos y Egresos **Actualmente este sistema funciona muy bien en la municipalidad**
- 4 Elaborar un plan de inversiones multianual 1996 2001
Se diseñó una metodología participativa y se implementó para la elaboración del plan de Inversiones a corto y mediano plazo con la participación de autoridades y funcionarios municipales representantes de instituciones de gobierno y de la comunidad Posteriormente fue discutido y aprobado por el Concejo Municipal **Este plan sirve de referencia para elaboración del presupuesto de inversiones de la municipalidad**

ACTIVIDAD EXTRA CONVENIO

5 Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversión a financiar por USAID ACTIVIDAD EXTRA CONVENIO	Se identificó el proyecto de entre el Plan de Inversiones se elaboró estudio de elegibilidad del Proyecto Actualmente el FISE realizó el segundo desembolso para la construcción del proyecto elegible el basurero municipal y el alcantarillado pluvial de la municipalidad
6 Diseño de un sistema de comunicación entre la municipalidad y la comunidad ACTIVIDAD EXTRA CONVENIO	Se elaboró el Manual de Participación Ciudadana y se efectuó la capacitación y asistencia técnica para su utilización en el primer semestre 1998 Actualmente hay avances en el proceso de definición de una política de relaciones con la comunidad por parte de la municipalidad
7 Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de América ACTIVIDAD EXTRA CONVENIO	Actualmente la municipalidad es elegible para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos de América
8 Capacitar al personal que la municipalidad designe en la utilización de los sistemas y procedimientos acordados COMPROMISOS ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD	Esta tarea se ha cumplido en un 100%
1 Implementar todos los sistemas y procedimientos señalados anteriormente	El sistema financiero se ha implementado en su totalidad no así con los sistemas de organización y el control interno
2 Aumentar los ingresos corrientes en un 10% con relación al año anterior	➤ En el primer semestre de 1998 se ha sobrecumplido la meta de incremento de los ingresos en un 13% con relación al planeado Se evalúa periodo enero-junio 98
3 Reducir los gastos corrientes de la municipalidad en un 10% con relación al año anterior	➤ En cuanto a los egresos se han reducido en un 50% aproximadamente en relación al planeado 10% si se continúa a este ritmo la municipalidad cerrará el año con un 72% de los ingresos corrientes invertidos Se evalúa periodo Enero -junio 98
4 ➤ Incrementar la cobertura de la recolección del servicio de basura en un 10% con relación al año anterior	➤ La meta de incremento en la cobertura del servicio de basura se incrementó en un 3% en relación al planeado para el primer semestre de 1998 Se evalúa periodo Enero junio 98

PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACIÓN FINAL DE
LA ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN

MUNICIPALIDAD DE TUMA LA DALIA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	La Organización era inicial sencilla configurada sobre la base de los servicios requeridos por la población y no como producto de un plan de desarrollo	Diseñar la organización municipal y elaborar su manual de funciones correspondiente	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	Debido al crecimiento acelerado de esta municipalidad se han creado nuevos cargos y no se ha actualizado la estructura ni el manual de funciones
Funciones	La división de funciones estaba enunciada verbalmente "cada cual sabe lo que tiene que hacer"		Definición, capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	Es necesario actualizar manual de funciones ya que se están presentando problemas de duplicidad de esfuerzos y de ordenes de trabajo
Administración de Personal	No existía un sistema de administración de personal		Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	No se ha implementado una política de administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Mecanismos de comunicación eran fluidos se realizaban reuniones semanales para asignar tareas y evaluar resultados. La toma de decisiones se genera en la Dirección Superior y luego se da a conocer a los subordinados		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	A pesar de que ha disminuido su intensidad todavía persiste la centralización de la toma de decisiones en la Dirección Superior
Procedimientos administrativos y financieros	No existía ningún procedimiento	Definición de un sistema de control interno como parte del sistema fiscal financiero para la municipalidad	Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindó suficiente capacitación sobre control interno 3 seminarios se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad	Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO

de

MUNICIPALIDAD EL TUMA-LA DALIA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2- FINANZAS Y TRIBUTACION				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Registro y Control que utilizaba la municipalidad era el sistema presupuestario que se describe en el "Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar un sistema Financiero y fiscal para la Municipalidad que incluya un sistema de Presupuesto por Programas ➤ Capacitar al personal que la municipalidad designe en el proceso de elaboracion ejecucion y analisis del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el sistema de presupuesto por Programas informacion actualizada a Agosto 98 y en proceso de registro el mes de Septiembre 98 ➤ Se defino el Flujo de informacion para la alimentacion del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina ➤ No se utiliza el sistema de Reserva Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la Municipalidad para el montaje del Proceso de Reserva Presupuestaria ➤ Se montara el modulo de Ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto si así lo permiten los recursos materiales del municipio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existia un sistema de Contabilidad Patrimonial en la municipalidad pues solamente se lleva el sistema de contabilidad presupuestaria aprobado por INIFOM ➤ Se controlaban tres registros a nivel extra-presupuestario incluyendo el IR y las retenciones del INSS y a partir de enero 96 se inicio el montaje de los auxiliares para control financiero de los proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un Sistema financiero y fiscal que incluya Manejo del efectivo Sistema contable y Control Interno 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se registraron las operaciones de marzo-98 quedando pendientes de actualizar Abril-Julio de 1998 ➤ Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuó el analisis y se obtuvo certificacion de Elegibilidad para manejo de Fondos del Gobierno de los Estados Unidos por parte de Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar el montaje del Sistema de Contabilidad Patrimonial y actualizar la informacion del periodo Abril Julio 1998 ➤ Antes de finalizar el Proyecto se efectuara el montaje del Modulo de Egresos para que funcione de forma integrada con la Contabilidad Patrimonial si los Recursos materiales de la Municipalidad lo permiten

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2- FINANZAS Y TRIBUTACION				
➤ Registro de Contribuyentes	Era disperso y cada año se reacia uno nuevo de tal forma que no se podia conocer rapidamente la historia tributaria de un contribuyente	➤ Asesorar a la Municipalidad para el manejo del Registro de Contribuyentes	➤ Se brindo asesoria para la clasificacion montaje y explotacion del Registro de Contribuyentes	➤ Se ha logrado un ordenamiento adecuado del registro de contribuyentes de tal forma que ha facilitado el proceso de recaudacion de los tributos
➤ Catastro	No existia una unidad tecnica de catastro		➤ Se brindo asesoria para mejorar la implementacion del sistema de Catastro por medio de especialistas del Proyecto Siscat	➤ Producto de la implementacion de este sistema la municipalidad ha levantado un ceso de las propiedades rurales para el cobro del IBI que con su implementacion se han duplicado los ingresos corrientes de la municipalidad

50

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
3 SERVICIOS MUNICIPALES DE TUMA- LA DALIA				
Cobertura de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cobertura del servicio de recoleccion de basura a Julio de 1996 era del 70% ➤ El mercado municipal tenia originalmente 37 tramos y estaba creciendo en forma desordenada ➤ En el Municipio no existia un rastro formal realizandose matanza en forma rustica en el Tuma ➤ El cementerio municipal era nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de Costos y Tasas del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboro el Proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recoleccion y Disposición Final de los Residuos Sólidos ➤ Se ha mejorado la infraestructura del mercado y concesionado su administración ➤ Se ha construido un rastro provisional
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El servicio de recoleccion de basura era de origen reciente y se brindaba en forma gratuita Asimismo el servicio del cementerio municipal se brindaba gratuitamente ➤ El mercado municipal operaba con pérdidas financieras 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo capacitación para el análisis de costos y tarifas y se brindo asistencia técnica para el seguimiento a este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha iniciado el proceso de revisión de costos y tarifas ➤ Se recomienda actualizar e iniciar el cobro de los servicios de recoleccion de basura y del cementerio municipal
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La disposición final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto ➤ La tecnología de matanza en el Tuma era completamente artesanal con condiciones higienico sanitarias por debajo de las normas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo capacitación en nuevas tecnología de disposición de la basura (relleno sanitario) y en la planificación de servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha planificado la construcción de un relleno sanitario Se recomienda mejorar las condiciones higienico-sanitarias del rastro

MUNICIPALIDAD DE TUMA – LA DALIA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
4- INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaban dados por ➤ La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) ➤ Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales ➤ Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio ➤ Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM – Tuma – La Dalia) para el periodo 1998– 2002 ➤ Actualizacion del PIM (98 – 2002) y apoyo al proceso de Micro – Planificacion Participativa en la preparacion del Plan de Inversion Social (PIS) FISE/INIFOM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones ➤ Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM, sobre la base de las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual ➤ Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion ➤ Plan de Inversion Municipal actualizado y Plan de Inversion Social elaborado
Capacidad para la ejecucion de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Tuma – La Dalia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proyecto de Saneamiento Basico (Alcantarillado Pluvial y Relleno Sanitario) en ejecucion

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto se cumplió con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la República de Nicaragua 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprobación del Proyecto y asignación de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal ➤ Solicitud para la realización del proyecto por las comunidades beneficiadas ➤ Solicitud de fondos y realización de los procesos de contratación de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones ➤ Se ha implementado el proceso de licitación adjudicación y contratación de estudios y diseños ➤ Recomendaciones ➤ Mayor atención y aplicación a las normas de Control Interno ➤ Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentación clave del proceso para su seguimiento asesoría y apoyo
PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un Plan de Desarrollo del Municipio Una propuesta de esquema de Desarrollo Urbano fue iniciada como tesis de grado El único instrumento de Control Urbano es el otorgamiento de línea para el derecho de vía 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en Planificación Urbana para la Zonificación y Control del Uso del Suelo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos métodos e instrumentos usados en la Planificación Urbana para la Delimitación de Áreas Urbanas Zonificación del Uso del Suelo Urbano y Definición de Normas Urbanísticas y Arquitectónicas para el Control del Desarrollo Urbano ➤ Recomendaciones > Aplicar los conocimientos adquiridos

MUNICIPALIDAD DE TUMA-LA DALIA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Estructura municipal de atencion ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existia una Direccion de Relaciones con la Comunidad El Alcalde y Vice-alcalde brindaban atencion directa a los pobladores que requerian exponer sus necesidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ E Capacitar al personal y asesorar el diseño y montaje de un sistema de comunicacion entre la municipalidad y la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se creo la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institucion esta instancia se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico ➤ Se capacito a funcionarios algunos miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal ➤ Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe una estructura con personal (2 personas) y presupuesto basico para administrar las relaciones con la comunidad ➤ Hay funcionarios miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana ➤ Se esta generando un proceso amplio rico de la participacion pero con énfasis en la localizacion
<p>Mecanismos de comunicacion con la ciudadania</p>	<p>Los mecanismos de comunicacion mas utilizados fueron las visitas a los barrios y comarcas realizadas por el alcalde vice alcalde y concejales Tambien las asambleas y los comites de desarrollo comarcal eran otra forma de comunicarse con las comunidades y las sesiones abiertas del Concejo</p>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboro una guia metodologica y se acompañó en la organizacion de los Cabildos y procesos Asamblearios con pobladores y lideres se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo, Sesiones abiertas del Concejo etc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relacion con la comunidad es mas amplia y fluida pero se requiere completar esta experiencia con una activacion de instancias a nivel municipal

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La divulgación de las actividades de la municipalidad la efectuaban a través de la radio el perifoneo volantes y mural 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se promovió una nueva instancia de comunicación con los ciudadanos la Asamblea de Líderes ➤ Dentro del marco de la comunicación también se apoyó en la utilización adecuada de los medios de comunicación para divulgar informar y educar a la ciudadanía sobre la gestión municipal promoviendo la utilización de murales boletines programas radiales etc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha avanzado en la utilización de los medios de comunicación se divulgan más las noticias a través de la radio los periódicos y el perifoneo
Cabildos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Antes de la administración actual, se realizaban cabildos pero principalmente para rendición de cuentas 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se apoyó la realización de los Cabildos para la presentación del presupuesto anual y rendición de cuentas Se realizaron dos cabildos con un mayor nivel de organización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay dominio de una metodología para realizar los cabildos y más información de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos ➤ Se requiere más divulgación para la participación de la población
Participación en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La participación de los ciudadanos en la toma de decisiones para la gestión municipal se daba pero eventualmente 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se promovió la consulta del plan de inversión municipal se hicieron los Cabildos y se discutió la ejecución de proyectos a nivel de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La participación de la población en la toma de decisiones a nivel municipal ha crecido un poco Hay participación en la realización de proyectos comunitarios y a nivel municipal se avanzó un poco

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

MATAGALPA

Septiembre 1998

12

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO

Evaluación del Cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 8 de Agosto de 1996
Municipalidad de MATAGALPA, Septiembre 1998

Nº	ACTIVIDAD	SITUACION ACTUAL
COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM		
1	Diseñar una restructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de la organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones	Se elaboró la estructura organizativa la cual no ha sido aprobada por el Concejo Municipal se elaboró y entregó el manual de Organización y Funciones se capacitó a todo el personal sobre las nuevas funciones definidas Actualmente existe poco apego al sistema organizacional definido
2	Diseñar y Montar un sistema de planificación a corto y mediano plazo	Se diseñó una metodología participativa y se implementó para la elaboración del plan de Inversiones a corto y mediano plazo con la participación de autoridades y funcionarios municipales representantes de instituciones de gobierno y de la comunidad Posteriormente fue discutido y aprobado por el Concejo Municipal Este plan sirve de referencia para elaboración del presupuesto de inversiones de la municipalidad
3	Diseñar y montar estructura financiera y fiscal incluyendo estructura contable y de auditoría	Se elaboró el Manual de Contabilidad Patrimonial en Nov 96 Se efectuó la capacitación y el montaje de este sistema en el primer trimestre 1998 Actualmente el Software está funcionando muy bien Sobre el sistema fiscal no se realizó ninguna actividad específica ya que se está utilizando un sistema complementario diseñado por GTZ que puede ser integrado al sistema financiero diseñado por PADCO
4	Montaje del sistema de Presupuesto por Programas que incluye programa de inversiones	Se elaboró manual y software de PPP Se asesoró y se formuló el Presupuesto por Programas para el año 1997 y 98 y en sus componentes de Ingresos y Egresos se capacitó al personal de la alcaldía en esta nueva técnica Actualmente este sistema funciona muy bien en la municipalidad

5	Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversión a financiar por USAID	Se identificó el proyecto de entre el Plan de Inversiones se elaboró estudio de elegibilidad del Proyecto Durante el cambio de gobierno el nuevo CM decidió cambiar de proyecto lo que retrasó el proceso de ejecución Actualmente se inició la gestión ante el FISE para aprobar el proyecto y realizar los desembolsos para la ejecución de este proyecto
6	Diseño de un sistema de comunicación entre la municipalidad y la comunidad	Se elaboró el Manual de Participación Ciudadana y se efectuó la capacitación y asistencia técnica para su utilización en el primer semestre 1998 Actualmente no se ha definido una política y/o estrategia de relaciones con la comunidad por parte de la municipalidad
7	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para manejo de fondos de USAID	Se preparó la recomendación de elegibilidad Actualmente la municipalidad es elegible para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos de América
8	Capacitar al personal que la municipalidad designe en la utilización de los sistemas y procedimientos acordados	Esta tarea se ha cumplido en un 100%
COMPROMISOS ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD		
1	Implementar todos los sistemas y procedimientos señalados anteriormente	El sistema financiero se ha implementado en su totalidad no es así con los sistemas de organización y de relaciones con la comunidad
2	• Aumentar los ingresos corrientes en un 10% con relación al año anterior	• Los ingresos corrientes se incrementaron en un 11% según lo que se planeó para el primer semestre Se evalúa el período de enero a junio 98
3	• Reducir los gastos corrientes de la municipalidad en un 10% con relación al año anterior	• Los gastos corrientes se redujeron en un 5% con relación a lo planeado a junio 98 Se evalúa el período de enero a junio 98
4	• Incrementar la cobertura de la recolección del servicio de basura en un 10% con relación al año anterior	• La cobertura del servicio de basura se sobrecumplió en un 10% con relación al año anterior (En el primer semestre se sobrecumplió meta anual)

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
EVALUACION FINAL DE LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
1 ORGANIZACION Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	➤ Existía una estructura Organizacional pero no se adecuaba a la realidad funcional de la municipalidad	➤ Capacitar al personal y asesorar en la reestructuración de la admon de la municipalidad que contenga estructura de organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones	➤ Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	➤ Aun definida e implementada la estructura organizacional no se ha exigido sujeción a la misma ya que se dan violaciones frecuentes a las líneas de mando
Funciones	➤ Existía un manual funciones incompleto no tenía todos los cargos ni todas las funciones además no era conocido por los funcionarios de la municipalidad		➤ Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con los jefes de área	➤ Muchos de los funcionarios subordinados a los jefes de áreas todavía no conocen sus funciones
Administración de Personal	➤ Se realizan algunas de las funciones de la admon personal pero no funciona como un sistema claramente definido		➤ Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal	➤ No se brindó capacitación sobre este sistema
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	➤ Prevalcía la comunicación vertical y unilateral (Dirección Superior-Directores) La toma de decisiones era centralizada		➤ Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	➤ Se han desarrollado y fortalecido los mecanismos de comunicación y coordinación del trabajo en la municipalidad

4

Procedimientos administrativos y financieros	➤ Funcionaban algunos procedimientos de CI, pero no lo suficiente para garantizar un manejo transparente de los recursos municipales. Desde entonces hasta la fecha existe un auditor interno subordinado al Alcalde.	➤ Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificación para la elegibilidad para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos de América.	➤ Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, se brindó suficiente capacitación sobre control interno. Se realizaron 3 seminarios, se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad.	➤ Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO.
--	---	--	--	--

50

MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 - FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En ALMAT se llevaba el Sistema de Contabilidad Presupuestaria o Contabilidad de Ingresos y Egresos con los registros complementarios llamados extra presupuestarios aprobado por INIFOM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Montaje de un Sistema de Presupuesto por Programas que incluya un Programa de Inversiones ➤ Capacitar al personal de la Municipalidad en la utilización de los Sistemas implementados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el Sistema de Presupuesto por Programas Informacion actualizada a Agosto 98 y en proceso de registro el mes de Septiembre 98 ➤ Se definio el flujo de informacion para alimentacion del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en la utilizacion del Sistema ➤ En esta municipalidad esta funcionando de forma sistematica la reserva presupuestaria ➤ Se implemento el modulo de Ingresos y esta funcionando integradamente con el presupuesto por programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad esta trabajando en el diseño e implementacion de un sistema de Red de Computadoras para el funcionamiento integrado en linea de todos los componentes del Sistema de Gestion Financiera Municipal

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1993
2 - FINANZAS Y TRIBUTACION				
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En La Alcaldia llevaban casi todos los registros extra presupuestarios para fondos en transito ingresos en divisas cuentas por pagar u cuentas por cobrar a empleados ➤ Estaban ausentes registros importantes como son Cuentas por Cobrar a Contribuyentes y control financiero de los proyectos en ejecucion ➤ En Contabilidad no se llevaba el registro de los costos de los servicios municipales los lleva el director del area ➤ No se llevaba informacion sobre los terrenos ejidales y disponibles para la venta y el valor del Patrimonio Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar una estructura financiera y fiscal incluyendo la estructura Contable y de Auditoria ➤ Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA ➤ Capacitar al personal de la Municipalidad para el manejo de los Sistemas implementados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Balance Inicial fue preparado por el personal de la Alcaldia cortado al 31 de diciembre de 1997 ➤ Se incluyeron operaciones de Enero a Agosto de 1998 generandose estados financieros hasta Agosto 98 y en proceso de registro el mes de septiembre ➤ Se implemento el modulo de Egresos que esta funcionando integradamente con la Contabilidad Patrimonial ➤ Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuo el analisis y se obtuvo la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad esta trabajando en el diseño e implementacion de un sistema de Red de Computadoras para el funcionamiento integrado en linea de todos los componentes del Sistema de Gestion Financiera Municipal

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
3 SERVICIOS MUNICIPALES DE MATAGALPA				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recolección de basura a Julio de 1996 era del 70%</p> <p>Tenía cuatro mercados municipales atendiendo también a población de otros municipios</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de 270 reses mensuales</p> <p>El cementerio municipal estaba casi saturado</p>	El convenio no contemplaba ninguna actividad específica en el tema de los servicios municipales	Revisión de Costos y Tasas del Servicio	<p>Se elaboró el Proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recolección y Disposición Final de los Residuos Sólidos</p> <p>Se incrementó la cobertura del servicio de Recolección de basura en un 20% en relación al año anterior. Se recomienda reducir los costos del mismo mediante la contratación del servicio de recolección con privados</p> <p>Se recomienda la planificación de la ampliación del cementerio</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La recuperación de costos en el servicio de recolección de basura era del 37.5%</p> <p>El Rastro era financieramente autosostenible y el cementerio dejaba un déficit financiero a la Alcaldía</p>		Se brindó capacitación para el análisis de costos y tarifas y se brindó asistencia técnica para el seguimiento a este proceso	<p>Se ha iniciado el proceso de revisión de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que están desfasadas</p>

Tecnologia	La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto La tecnologia de matanza en el rastro es artesanal con condiciones higienico sanitarias por debajo de las normas		Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) Se brindo asistencia tecnica para la modernizacion de la matanza en el rastro	Se ha planificado la construccion de un relleno sanitario Se recomienda evaluar nuevas modalidades de administracion para la prestacion de los servicios
------------	--	--	---	--

MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
4 - INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaban dados por</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) ➤ Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales ➤ Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio ➤ Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	<p>Actualizacion del Plan de Inversiones del Municipio con la participacion de los principales actores sociales y economicos del municipio</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Matagalpa) para el periodo 1997 - 2001 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones ➤ Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM sobre la base de las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual ➤ Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion

<p>Capacidad para la ejecución de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldía Municipal ➤ En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto se cumplía con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la República de Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición y Preparación del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Matagalpa ➤ Aprobación del Proyecto y asignación de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal ➤ Solicitud para la realización del proyecto por las comunidades beneficiadas ➤ Solicitud de fondos y realización de los procesos de contratación de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proyecto de Saneamiento Básico (Manejo Integral de Residuos Sólidos) en preparación de estudios y diseños ➤ Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones ➤ Se ha implementado el proceso de licitación adjudicación y contratación ➤ Recomendaciones ➤ Mayor atención y aplicación a las normas de Control Interno ➤ Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentación clave del proceso para su seguimiento asesoría y apoyo
<p>PLANIFICACION Y CONTROL URBANO</p>				
<p>Plan de Desarrollo y Control Urbano</p>	<p>Existe una Oficina de Control Urbano que regula el uso del suelo y las construcciones de acuerdo a requisitos técnicos mínimos sin que implique el uso de Planes Regulatorios o Urbanísticos</p>		<p>Capacitación en Planificación Urbana para la Zonificación y Control del Uso del Suelo</p>	<p>Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos métodos e instrumentos usados en la Planificación Urbana para la Delimitación de Áreas Urbanas Zonificación del Uso del Suelo Urbano y Definición de Normas Urbanísticas y Arquitectónicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones> Aplicar los conocimientos adquiridos</p>

MUNICIPALIDAD DE MATAGALPA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
5 - PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existia una oficina de promotora municipal la que se encargaba de atender en parte la problematica de las comunidades ➤ Existian dos personas destinada a esta oficina el responsable y la secretaria ➤ La atencion a la comunidad era dispersa con mucha espontaneidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ F Diseñar un Sistema de Comunicacion y Participacion Ciudadana y capacitar al personal para su implementacion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se asesoro en la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institucion esta instancia se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno personal ➤ Se capacito a funcionarios, algunos miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal ➤ Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe una estructura con 6 personas (4 sustantivos 2 de apoyo) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad ➤ Hay funcionarios algunos miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana

<p>Mecanismos de comunicación con la ciudadanía</p>	<p>➤ Los mecanismos de comunicación utilizados para comunicarse con la comunidad eran, los alcaldes auxiliares la audiencias semanales las visitas a barrios y comarcas asambleas y cabildos</p>		<p>➤ Se elaboro una guía metodológica y se acompaño en la organización de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y líderes se apoyo la revisión de las instancias de participación ciudadana como Comites de Desarrollo Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio una nueva instancia de comunicación con los ciudadanos la Asamblea de Líderes</p> <p>➤ Dentro del marco de la comunicación tambien se apoyo en la utilización adecuada de los medios de comunicación para divulgar informar y educar a la ciudadanía sobre la gestión municipal promoviendo la utilización de murales boletines programas radiales etc</p>	<p>➤ La relación con la comunidad ha mejorado en la comunicación, en el conocimiento del territorio y las necesidades de los pobladores pero todavía se manifiesta una tendencia benefica en el enfoque de la participación ciudadana</p> <p>➤ Se ha avanzado en la utilización de los medios de comunicación ahora se dan conferencias de prensa se mantiene un programa radial un boletín municipal etc</p> <p>➤ El boletín es un mecanismo muy bueno pero debe superar el matiz partidista</p>
<p>Cabildos</p>	<p>➤ Se realizaban cabildos pero poco organizados</p>		<p>➤ Se apoyo la realización de los Cabildos para la presentación del presupuesto anual y rendición de cuentas Se realizaron tres cabildos con un mayor nivel de organización y mas participación de la población</p>	<p>Hay dominio de una metodología para realizar los cabildos y mas información de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos Se requiere mas divulgación para la participación de la población</p>

104

Participación en la toma de decisiones	➤ No habian manifestaciones de la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gestión municipal		➤ Se promovio la consulta del plan de inversión a nivel municipal se hicieron los Cabildos y se discutió la ejecución de proyectos a nivel de las comunidades	➤ La participación de la población en la gestión municipal todavía es baja La participación se ha ampliado en la realización de proyectos comunitarios a nivel del municipio se avanzo poco
--	--	--	---	---

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

CIUDAD DARIO

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO

Evaluación del cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito 28 de junio de 1996
Municipalidad de CIUDAD DARIO, Septiembre 1998

No.	ACTIVIDAD	SITUACION ACTUAL
COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM		
1	Elaborar un manual de funciones y cargos para la organizacion existente en la municipalidad	Se elaboro la estructura organizativa la cual fue aprobada por el Concejo Municipal se elaboro y entrego el manual de Organizacion y Funciones Actualmente existe poco apego al sistema organizacional definido por parte de la Direccion Superior
2	Elaborar manuales de procedimientos administrativos	Se diseño un manual de procedimientos administrativos y financieros para la municipalidad y se brindo capacitacion para su implementacion y operacion Actualmente este sistema no se ha implementado
3	Montaje de una unidad de catastro municipal y la capacitacion a los funcionarios que la operaran	Tarea cumplida en un 100%
4	Capacitar al personal que la municipalidad designe para el proceso de la elaboracion ejecucion y analisis del Presupuesto por Programas	Se elaboró manual y software de PPP Se asesoro y se formulo el Presupuesto por Programas para el año 1997 y 98 y en sus componentes de Ingresos y Egresos se capacito al personal de la alcaldia en esta nueva tecnica Actualmente este sistema funciona bien en la municipalidad
5	Identificacion y asesoria para la preparacion de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversion a financiar por USAID	Se identifico el proyecto de entre el Plan de Inversiones se elaboro estudio de elegibilidad del Proyecto Actualmente el FISE realizo el segundo desembolso para la construccion del proyecto elegible el basurero municipal
6	Diseño de un sistema de comunicacion entre la municipalidad y la comunidad	Se elaboro el Manual de Participacion Ciudadana y se efectuo la capacitacion y asistencia tecnica para su utilizacion en el primer semestre 1998 Actualmente este sistema ha permitido al Alcalde una comunicacion mas fluida con sus ciudadanos aunque no se ha definido una politica clara de relaciones con la comunidad

7	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	Se preparo la recomendación de elegibilidad Actualmente la municipalidad es elegible para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos de América
8	Capacitar al personal que la municipalidad designe en la utilización de los sistemas y procedimientos acordados	Esta tarea se ha cumplido en un 100%
9	Diseño del Plan de Inversiones de la Municipalidad 1998 - 2001 ACTIVIDAD EXTRACONVENIO	Se diseño una metodología participativa y se implemento para la elaboracion del plan de Inversiones a corto y mediano plazo con la participacion de autoridades y funcionarios municipales, representantes de instituciones de gobierno y de la comunidad Posteriormente fue discutido y aprobado por el Concejo Municipal Este plan sirve de referencia para elaboracion del presupuesto de inversiones de la municipalidad
10	Diseñar y montar la contabilidad patrimonial ACTIVIDAD EXTRACONVENIO	Se elaboro el Manual de Contabilidad Patrimonial en Nov 96 Se efectuó la capacitación y el montaje de este sistema en el primer trimestre 1998 Se elaboro el Manual y software de Contabilidad Patrimonial Se efectuó la capacitación y el montaje de este sistema en el primer trimestre 1998 Actualmente el sistema contable se encuentra en proceso de implementación habiéndose determinado el Balance Inicial con la asesoría de PADCO Esta pendiente actualizar los meses de mayo a agosto 98
COMPROMISOS ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD		
1	Implementar los sistemas y procedimientos estipulados en el convenio	El sistema financiero se ha implementado en su totalidad no es así con el sistema de organización este tiene pocos avances en su implementación práctica
2	Aumentar los ingresos corrientes en un 5% en relación al año anterior	➤ En cuanto a los ingresos la municipalidad ha recuperado un 65% de lo planeado para el primer semestre, se tiene un déficit del 35% en la recaudación
3	Reducir los gastos corrientes de la municipalidad en un 5% en relación al año anterior	➤ En cuanto a los egresos la ejecución para este primer semestre se ha excedido en un 12% a lo planeado
4	Incrementar la cobertura de la recolección del servicio de basura en un 5% en relación al año anterior	➤ En cuanto a la cobertura de la recolección de basura sobrecumplió lo planeado para el primer semestre en un 33%

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

MUNICIPALIDAD DE CIUDAD DARIO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Era Simple y sencilla respondia a las necesidades de la poblacion y no a la proyeccion de desarrollo de la misma	Elaborar un manual de funciones y cargos para la organizacion existente en la municipalidad	Definicion de la estructura organizacional de la municipalidad de forma logica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	La estructura inicial ha variado ya que la municipalidad ha incorporado nuevos cargos (Gerente, Obras Pub, Catastro) y la organizacion no se ha actualizado
Funciones	Eran enunciadas de forma verbal		Definicion capacitacion e implementacion del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	No se están respetando las lineas de mando y autoridad establecidas
Administracion de Personal	No existia un sistema de Administracion de Personal		Se defino Manual de Procedimientos para la Administracion de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	No se ha implementado un sistema de administracion de personal
Mecanismos de comunicacion y toma de decisiones	Los Mecanismos de comunicación eran informales y simples Toma de decisiones centralizada en el nivel superior		Se ha brindado asistencia tecnica y capacitacion sobre los mecanismos de comunicacion y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	Todavia persiste la centralizacion de la toma de decisiones en la Direccion Superior

Procedimientos administrativos y financieros	No existia ningun procedimiento administrativo ni financiero	Elaborar manuales con los procedimientos administrativos y de finanzas	Se defino manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindo suficiente capacitacion sobre control interno 3 seminarios, se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad	Los Procedimientos administrativos y financieros estan proceso de implementacion por parte de consultores de PADCO
--	--	--	--	--

MUNICIPALIDAD CIUDAD DARIO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 - FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La municipalidad utilizaba el sistema de Registro y Control existente en el "Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un sistema de presupuesto por Programas ➤ Capacitar al personal que la Municipalidad designe en el proceso de elaboracion ejecucion y analisis del Presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a julio 98 y en proceso de registro el mes de agosto 98 ➤ Se definio el flujo de informacion para la alimentacion del presupuesto por programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina ➤ No se implementa el proceso de Reserva Presupuestaria 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para la implementacion del Sistema de Reserva Presupuestaria ➤ Se trabajara en el montaje del modulo de Ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existía un Sistema de Contabilidad Patrimonial, su contabilidad esta constituida por el presupuesto por objeto del gasto mas algunos registro extrapresupuestarios, pero se ignoraban los registros fundamentales tales como las cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se registraron las operaciones de marzo a Abril quedando pendientes de actualizar Mayo Julio de 1998 ➤ Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuó el analisis y se obtuvo la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar el montaje y actualizacion de la Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuara el montaje del Modulo de Egresos para que funcione integrado con la Contabilidad Patrimonial, una vez que la municipalidad cuente con el equipo de computacion necesario

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 - FINANZAS Y TRIBUTACION				
Catastro	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se contaba con informacion adecuada para poder calcular el potencial del IBI, ni con la unidad tecnica necesaria para la Administracion de este impuesto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal que la Municipalidad designe para el montaje de una unidad de Catastro Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo Asistencia Tecnica para el montaje y explotacion del Sistema de Catastro por medio de especialistas del Proyecto SISCAT 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se espera que para el Presupuesto 1999 se incrementen los Ingresos en concepto de IBI por efecto del mejoramiento en el montaje del Catastro

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
3 SERVICIOS MUNICIPALES DE DARIO				
Cobertura de los servicios	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cobertura del servicio de recolección de basura a Junio de 1996 era de solamente el 21% ➤ El mercado municipal tenía 37 tramos los cuales se consideraban suficientes ➤ La matanza promedio en el rastro municipal era de 140 reses mensuales ➤ El cementerio municipal presentaba problemas de saturación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El convenio no contemplaba ninguna actividad específica en el tema de los servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de Costos y Tasas del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboró el Proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recolección y Disposición Final de los Residuos Sólidos ➤ Se recomienda incrementar la cobertura del servicio de recolección de basura y reducir los costos del mismo mediante la contratación del servicio de recolección con privados ➤ Se recomienda la planificación de la ampliación del cementerio
Sostenibilidad financiera	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El servicio de recolección de basura era deficitario con una recuperación de los costos del 29%. También los servicios del rastro municipal del cementerio y del mercado eran financieramente deficitarios 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindó capacitación para el análisis de costos y tarifas y se brindó asistencia técnica para el seguimiento a este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha iniciado el proceso de revisión de costos y tarifas ➤ Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que están desfasadas

Tecnología	<ul style="list-style-type: none">➤ La disposición final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto➤ La tecnología de matanza en el Rastro era completamente artesanal con condiciones higiénico sanitarias por debajo de las normas		<ul style="list-style-type: none">➤ Se brindo capacitación en nuevas tecnología de disposición de la basura (relleno sanitario) y en la planificación de servicios municipales	<ul style="list-style-type: none">➤ Se recomienda mejorar las condiciones higiénico sanitarias del rastro
------------	--	--	--	---

MUNICIPALIDAD DE CIUDAD DARIO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
4- INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaban dados por ➤ La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) ➤ Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales ➤ Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio ➤ Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM – Boaco) para el periodo 1997 – 2001 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones ➤ Identificacion y Priorización de acciones de inversion contenidas en el PIM, sobre la base de las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual ➤ Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion

<p>Capacidad para la ejecución de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal ➤ En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar y dar seguimiento a la ejecución del Proyecto de Recoleccion y Disposicion Final de la Basura en Ciudad Dario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Ciudad Dario ➤ Aprobación del Proyecto y asignación de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal ➤ Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas ➤ Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proyecto de Saneamiento Basico (Manejo Integral de Residuos Solidos) en ejecución de obras ➤ Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el ➤ Presupuesto de Inversiones ➤ Se ha implementado el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion ➤ Recomendaciones ➤ Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno ➤ Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y apoyo
<p>PLANIFICACION Y CONTROL URBANO</p>				
<p>Plan de Desarrollo y Control Urbano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad de Ciudad Dario no contaba con ningun instrumento de planificacion del desarrollo urbano Las funciones de control urbano estaban referidas a un control empirico sobre la determinacion de derecho de vias 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Áreas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanísticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos

MUNICIPALIDAD DE DARIO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
5 PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atención ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existia una estructura que brindara atencion a la Comunidad Las actividades de orden comunitario eran vistas por el Alcalde y Vice Alcalde y la relacion con la comunidad era espontanea 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal y asesorar el diseño y montaje de un sistema de comunicacion entre la municipalidad y la comunidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se asesoro en la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad proponiendose la asignación de un personal basico la inclusion de esta direccion dentro del organigrama y el presupuesto municipal asignandole un presupuesto propio mínimo ➤ Se capacitó a funcionarios, miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal ➤ Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnósticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Relacion con la comunidad continua llevandola el alcalde y vice-alcalde es decir que todavia no está constituida la Dirección de Relaciones con la Comunidad ➤ Se cuenta con una persona integrante de la comision técnica que lleva los proyectos del FISE para manejar parcialmente la relacion con la comunidad lo que resulta insuficiente ➤ Aunque no se ha podido avanzar en la creacion de la estructura que administre la relacion con la comunidad, se ha capacitado a funcionarios algunos miembros del gobierno local y lideres sobre el tema de la participacion ciudadana

<p>Mecanismos de comunicacion con la ciudadanía</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entre los mecanismos de comunicacion utilizados por la Alcaldia y las comunidades, se encuentran las organizaciones comunitarias formadas por el MAS ➤ No existian mecanismos de comunicacion efectivos y continuos pues la comunicacion era eventual y poco profunda solo se daba a traves de la radio ocasionalmente en el mural de la Alcaldia y en conversaciones que se daban en la municipalidad 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y lideres se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres ➤ Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadanía sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se avanzó en la organizacion de las comunidades rurales pero la relacion con la comunidad todavia manifiesta tendencia partidista y poca activacion de las diferentes instancias de participacion ➤ Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion ahora se dan conferencias de prensa se mantiene un programa radial, se informa en los periodicos, en revistas nacionales etc
<p>Cabildos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se dieron cabildos pero con poco nivel de organizacion 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se apoyo la realizacion de los Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se realizaron dos cabildos municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y ciudadanos mejor informados sobre la importancia de los Cabildos ➤ Se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion

117

Participacion en la toma de decisiones	➤ La gestión municipal no contaba con la participación ciudadana		➤ Se promovió la consulta del plan de inversión a nivel del municipio, se hicieron los Cabildos y se discutió la ejecución de proyectos a nivel de las comunidades	➤ Participacion de la población en la gestión municipal todavía es baja Hay participación en la realización de proyectos comunitarios, a nivel del municipio, se avanza poco
--	--	--	--	--

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

CHICHIGALPA

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM PADCO
Evaluacion del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Tecnica y Capacitación suscrito el 28/2/97
Municipalidad de CHICHIGALPA
Septiembre 1998

Nº	GOBIERNO MUNICIPAL DE CHICHIGALPA	MUNICIPALIDAD DE CHICHIGALPA
1	Capacitar al personal y completar la implementacion de la reestructuracion de la administracion de la municipalidad que contiene la estructura de organizacion funciones y procedimientos y sus correspondientes manuales	Se defino la estructura organizativa asi como el correspondiente manual de Organizacion y Funciones y esta funcionando para fines presupuestarios pero no se ha convertido en el eje de organizacion
2	Capacitar al personal y completar el montaje del nuevo sistema financiero y fiscal incluyendo el sistema Contable y de Auditoria	Se efectuo el montaje del Sistema de Contabilidad Patrimonial y se capacito al personal en el manejo de la metodologia y el software correspondiente
3	Capacitar al personal y monitorear la implementacion del Sistema de Presupuesto por Programas	Se capacito al personal y se completo el montaje del Presupuesto por Programas cuyos registros se encuentran actualizados
4	Asesorar y dar seguimiento a la ejecucion del Proyecto de infraestructura basica en la comunidad de Cuitanca a financiarse por USAID	Se brindo asesoria en el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion para la ejecucion de los diferentes componentes del Proyecto
5	Capacitar al personal y proporcionar asistencia para implementar el sistema de Catastro Municipal	Se brindo asesoria para el montaje y explotacion del Sistema de Catastro Municipal
6	Capacitar al personal y asesorar el diseño y montaje de un sistema de comunicacion entre la municipalidad y la comunidad	Se brindo asesoria y asistencia tecnica para la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad se prepararon guias metodologicas para realizar procesos asamblearios y cabildos con pobladores y lideres
7	Dar seguimiento al montaje del sistema de nomenclaturizacion elaborado el periodo anterior	Se defino el sistema de Nomenclatura y señalizacion para la ciudad de Chichigalpa pero no se ha llevado a la practica
8	Actualizar el EUDOPF elaborado por la ciudad de Chichigalpa	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la delimitacion de areas urbanas Zonificacion y definicion de normas urbanisticas y arquitectonicas para control del Desarrollo Urbano
9	Estudiar el sistema de recoleccion y tratamiento de desechos solidos a fin de ampliar la cobertura y mejorar su tratamiento y	Se brindo capacitacion y asistencia tecnica para el analisis de costos y tarifas asi como de nuevas tecnologias de disposicion de la basura (relleno sanitario) y en planificacion de los servicios municipales
10	Asesorar la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	Se elaboraron los analisis correspondientes y se obtuvo la Certificacion de Elegibilidad por parte de USAID para manejar fondos del Gobierno de Estados Unidos

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM PADCO

Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación

Municipalidad de CHICHIGALPA
Febrero de 1997 a Octubre 1998

COMROMISO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE CHICHIGALPA	CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES
1 Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de las acciones de Asistencia Técnica y Capacitación a ejecutarse en el marco del presente Convenio Asimismo se compromete a poner en practica todas las normas metodologicas manuales sistemas y procedimientos resultantes de las acciones de Asistencia Técnica una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto por LA MUNICIPALIDAD como por PADCO y USAID	Participacion y colaboracion 100% de cumplimiento Implementacion de los sistemas y manuales desarrollados Alto nivel de apoyo de la direccion superior para la implementacion de los sistemas
2 Aumentar en el periodo del Convenio los Ingresos Corrientes del Municipio en un 5% con relacion a los ingresos corrientes de 1996	Los Ingresos Corrientes del Municipio incrementaron en un 24% en 1996 con relacion a 1995 en un 22% en 1997 con relacion a 1996 y en el primer semestre de 1998 tienen un nivel de cumplimiento del 55% con relacion a lo programado para el mismo periodo
3 Reducir en el periodo del Convenio los gastos corrientes del municipio en un 10% con relacion a los gastos corrientes de 1996	Los Gastos Corrientes del Municipio se incrementaron en un 13% en 1996 con relacion a 1995 incrementaron nuevamente en un 2% en 1997 con relacion a 1996 y en el primer semestre de 1998 se ha sobregastado en un 18% en relacion a lo planificado para el mismo periodo
4 Aumentar en el periodo del Convenio la cobertura de los servicios de recoleccion de basura en un 10% en relacion a la cobertura existente al 31 de Diciembre de 1996	La cobertura del Servicio de Recoleccion de basura se incremento en un 32% en 1997 con relacion a 1996 y se mantuvo en el mismo nivel en el primer semestre de 1998

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE CHICHIGALPA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Estructura con inconsistencias en cuanto a las lineas de mando principalmente en el area financiera	Capacitar al personal y completar la implementacion de la reestructuracion de la administracion de la municipalidad que contiene la estructura de organizacion funciones y procedimientos y sus correspondientes manuales	Definicion de la estructura organizacional de la municipalidad de forma logica y coherente sirviendo de base de la estructura presupuestaria	La estructura que se definio esta funcionando para fines presupuestarios pero no se ha constituido en el eje del sistema de organizacion
Funciones	No existia un manual de funciones lo que hacia que las funciones se asignaran de manera arbitraria y sin un criterio funcional tecnico e idoneo		Definicion capacitacion e implementacion del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	La mayor parte del personal conoce sus funciones descritas en el manual pero aun asi se observa una alta concentracion de funciones operativas en la direccion superior
Administracion de Personal	No existia un sistema para la administracion de personal	Plan de capacitacion al personal para la implementacion de los sistemas desarrollados	Se definio Manual de Procedimientos para la Administracion de Personal y se le hara llegar a la municipalidad	Se cumplio con el plan de capacitacion sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementacion de los procedimientos para mejorar la administracion de personal
Mecanismos de comunicacion y toma de decisiones	La comunicacion era directa espontanea y de forma verbal La toma de decisiones era centralizada en la direccion superior		Se ha brindado asistencia tecnica y capacitacion sobre los mecanismos de comunicacion y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	Los mecanismos de comunicacion han mejorado mucho no asi la toma de decisiones ya que mas bien se ha centralizado en la direccion superior (el alcalde es el gerente municipal)
Procedimientos administrativos y financieros	Se realizaba a priori sobre todos los procesos administrativos ya que a la auditoria se subordinaba toda el area financiera		Se definio manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindo capacitacion sobre control interno (3 seminarios) se definio plan para implementar el sistema en cada municipalidad	Los Procedimientos administrativos y financieros estan en proceso de implementacion con asistencia de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El tipo de Presupuesto elaborado por la Municipalidad consiste en un extenso listado por concepto de Ingresos y Gastos el cual no permite tener una vision de conjunto de los costos correspondientes a cada funcion dentro de la estructura organizativa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal y monitorear la implementacion del Sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se capacito al personal y se completo el montaje del Presupuesto por Programas cuyos registros se encuentran actualizados ➤ Se puso en practica el proceso de Reserva Presupuestaria previa para mejorar el control presupuestario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se trabajara en el montaje del modulo de Ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un sistema de Contabilidad Patrimonial, solamente llevan los registros complementarios establecidos por el sistema de Contabilidad Presupuestaria de Infom 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal y completar el montaje del nuevo sistema financiero y fiscal incluyendo el sistema Contable y de Auditoria ➤ Asesorar la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se efectuo el montaje del Sistema de Contabilidad Patrimonial habiendose actualizado la informacion hasta Mayo de 1998 quedando pendiente de actualizar Junio-Agosto 98 ➤ Se requiere reforzar con personal el area financiera para separar las funciones de Presupuesto y Contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar el montaje y actualizacion de la Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuara el montaje del Modulo de Egresos para que funcione integrado con la Contabilidad Patrimonial una vez que la municipalidad cuente con el equipo de computacion necesario

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
FINANZAS Y TRIBUTACION				
Catastro Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe un Catastro de propiedades a nivel Municipal, ni la capacidad tecnica instalada para el montaje del mismo, lo cual no posibilita contar con la informacion necesaria para recaudar eficientemente el IBI 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar al personal y proporcionar asistencia para implementar el sistema de Catastro Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo asesoria para el montaje y explotacion del Sistema de Catastro Municipal por medio de tecnicos del Proyecto SISCAT ➤ No se ha logrado mejorar la gestion de cobro del IBI 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se logrado mejorar la gestion de cobro del IBI <p>Recomendacion</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad debera implementar un plan integral de mejoramiento de la recaudacion, haciendo enfasis en el IBI

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recoleccion de basura en 1997 era del 50%</p> <p>El mercado municipal tenia unos 250 comerciantes y se encontraba saturado y desorganizado</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de solamente de 460 reses anuales</p> <p>El cementerio municipal no presentaba problemas de saturacion</p>	<p>El convenio contemplaba el estudiar el sistema de Residuos Solidos de Chichigalpa lo cual se pospuso No se contemplaba ninguna otra actividad en el tema de los servicios municipales</p>		<p>Se recomienda elaborar los estudios propuestos sobre el tema de los Residuos Solidos evaluando nuevas modalidades para la prestacion del servicio</p> <p>Se recomienda elaborar estudios para ver si se justifica un nuevo rastro</p> <p>Se recomienda planificar la reorganizacion y ampliacion del mercado municipal y del cementerio</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La recuperacion de costos en el servicio de recoleccion de basura era del 16 %</p> <p>El Rastro y el Mercado eran financieramente autosostenibles y el cementerio operaba con deficit financiero</p>		<p>Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso</p>	<p>Se ha iniciado el proceso de revision de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p>
Tecnologia	<p>La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto</p> <p>La tecnologia de matanza en el rastro era artesanal con condiciones higienico sanitarias muy por debajo de las normas</p>		<p>Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) y en planificacion de los servicios municipales</p>	<p>Se recomienda planificar la construccion de un relleno sanitario</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
<p>IV INVERSIONES</p> <p>Plan de Inversiones</p>	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 		<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Chichigalpa) para el periodo 1997 - 2001 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • La Alcaldia cuenta con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
<p>Capacidad para la ejecucion de proyectos</p>	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	<p>Asesorar y dar seguimiento a la ejecucion del Proyecto de infraestructura basica en la Comunidad de La Cuitanca</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM - Chichigalpa • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Infraestructura Basica (Energia Electrica Agua Potable y Letrificacion) ejecutados y en proceso de asignacion para la ejecucion de obras • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones</p>

127

			beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad	Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y apoyo
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	La Alcaldia Municipal de Chichigalpa cuenta con un Esquema de Desarrollo Urbano elaborado en 1984 Las acciones de control estan referidas principalmente al cobro de los permisos y en un segundo orden al control de las obras Aun y cuando existe un Esquema Urbano este no es utilizado	Actualizar el Esquema de Desarrollo urbano elaborado para la Ciudad De Chichigalpa Dar seguimiento al montaje del Sistema de Nomenclatura y señalizacion e elaborado	Se elaboro el Sistema de Nomenclatura y Señalizacion para la Ciudad de Chichigalpa Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones> Poner en marcha el proyecto de nomenclatura y señalizacion Aplicar los conocimientos adquiridos para la delimitacion zonificacion y control urbano

ÁREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<p>No existia un area de promocion ciudadana</p> <p>Atencion a la comunidad era realizada por el alcalde, Vice-alcalde y el Concejo</p>	Capacitar al personal y asesorar el diseño y montaje de un sistema de comunicacion entre la municipalidad y la comunidad	<p>Se asesoro la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico</p> <p>Se capacito a funcionarios, miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal</p> <p>Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos</p>	<p>Existe una estructura con personal (1 persona) y presupuesto basico para administrar las relaciones con la comunidad</p> <p>Hay funcionarios algunos miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana</p> <p>Existe confusion del Concejo y la Direccion de Relaciones Comunales sobre la responsabilidad de cada quien en la Relacion con la Comunidad</p>
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	<p>Asambleas con diferentes sectores, visitas a barrios y comarcas, organizaciones comunitarias rurales y cabildos</p> <p>Otros mecanismos de comunicacion utilizados para</p>		Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los procesos asamblearios con pobladores y lideres, se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo, Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio	La relacion con la comunidad es mas amplia y la comunicacion tiende a ser mas efectiva pero se debe promover mas la utilizacion de las instancias de participacion municipales

	informar a la poblacion son la radio el canal de television local y el mural de la alcaldia		una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadania sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc	Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion ya que se utiliza bien el mural la radio y otros medios etc
Cabildos	Realizacion de cabildos sin previa preparacion		Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos Se apoyo la realizacion de los Cabildos, para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se efectuaron tres cabildos con un mayor nivel de organizacion	Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos Se recomienda mas divulgacion para la participacion de la poblacion
Participacion en la toma de decisiones	No existia una participacion ciudadana en la toma de decisiones de la gestion municipal		Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal, se hicieron Cabildos y se discutio la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal todavia es muy baja Sin embargo hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

LEON

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 24/7/97
Municipalidad de LEON
Septiembre 1998

Nº	COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM	SITUACIÓN ACTUAL
1	Diseñar una reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización Manuales de funciones y procedimientos y sus correspondientes delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones esperadas y sus nuevas responsabilidades	Se definió la estructura organizacional de la municipalidad y sirve de base a la estructura presupuestaria asimismo se realizó la definición del manual de organización y funciones de la municipalidad y se capacita al personal clave sobre estos aspectos
2	Rediseñar y montar los sistemas financieros y fiscal incluyendo la estructura contable y de control interno	Se monto el Sistema de Contabilidad Patrimonial y se apoyo a la municipalidad en la definición del Balance Inicial El Sistema se encuentra funcionando con la información actualizada Se capacito al personal para el manejo de este sistema
3	Montaje de un Sistema de Presupuesto por Programas	Se monto el sistema de Presupuesto por Programas el cual se encuentra funcionando y con la información actualizada Se capacito al personal para el manejo de este sistema
4	Asesorar la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) multianual, sobre la base de líneas estratégicas definidas en el Plan Maestro Estructural y las principales estrategias y acciones 1997 2000	Se brindo asesoría y asistencia técnica a la municipalidad para la definición de un Plan de Inversiones Multianual (1997 2000)
5	Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de inversión en Servicios Públicos	Se brindo asesoría para la identificación de un proyecto elegible así como la preparación de solicitud de fondos para el Proyecto de Alcantarillado sanitario en Sutiava
6	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la Certificación de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de América	Se asesora a la municipalidad para el montaje de los Sistemas requeridos se efectuó el análisis correspondiente y se obtuvo la Certificación de Elegibilidad de USAID para el manejo de Fondos del Gobierno de Estados Unidos
7	Asesorar a la municipalidad en el ordenamiento del Catastro Municipal	Se brindo asesoría orientada a mejorar y simplificar el procedimiento de avalúo registro del Siscat y cobro del IBI
8	Brindar asesoría para iniciar el proceso de diseño y montaje de la empresa de Obras Horizontales	Se brindo asesoría para analizar la factibilidad definir la estructura organizativa y los sistemas Contables y Administrativos de la Empresa
9	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación y operación de los nuevos sistemas diseñados en el marco del convenio	Se desarrollaron acciones sistemáticas de capacitación en las diferentes áreas objeto de este convenio de colaboración

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM PADCO

Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación

Municipalidad de LEÓN
Julio de 1997 a Octubre 1998

COMPROMISO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE LEÓN		CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de las acciones de Asistencia Técnica y Capacitación a ejecutarse en el marco del presente Convenio Asimismo se compromete a poner en práctica a todas las normas metodologías manuales sistemas y procedimientos resultantes de las acciones de Asistencia Técnica una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto por la Municipalidad como por PADCO y USAID	Alto nivel de cumplimiento y apoyo para la elaboración y aplicación de los diferentes sistemas y procedimientos Especial interés del Alcalde por aplicar los diferentes sistemas y procedimientos especialmente los orientados al control y disciplina en el manejo de las finanzas municipales
2	Aumentar los Ingresos corrientes del Municipio en un 10% con relación a los ingresos corrientes de 1996	En 1997 los Ingresos corrientes aumentaron en 22% con relación a 1996 y en el primer semestre de 1998 se ha cumplido el 91% de las metas
3	Reducir los Gastos Corrientes del Municipio en un 10% con relación a los gastos corrientes de 1996	En 1997 los Gastos Corrientes aumentaron en un 28% con relación a 1996 y en el primer semestre de 1998 se ha cumplido el 100% de las metas
4	Aumentar la cobertura de los servicios de recolección de basura en un 10% en relación a la cobertura existente al 31 de Diciembre de 1996	En 1997 la cobertura del Servicio de Recolección de basura fue del 79% y en el primer semestre de 1998 fue del 85% comparado con el 76 de 1996 (año base) -

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE LEON**

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	La organizacion correspondia con su sistema operativo el organigrama vigente presentaba un buen nivel de coherencia en el agrupamiento de las funciones generales de la municipalidad	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manuales de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones, el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal	Se afinó la estructura organizacional de la municipalidad la cual es la base de la estructura presupuestaria	Se cuenta con un nuevo diseño organizacional y su manual de funciones se capacitó al personal clave para su implementación pero aun persisten elementos de la organización anterior Se recomienda un mayor nivel de divulgación del nuevo sistema organizacional
Funciones	Existía un manual de funciones el cual no se fue actualizando según se presentaron cambios en la estructura La municipalidad adoptó una nueva forma organizacional cuando tomó posesión en enero 97 pero esta no se acompañó de capacitación lo que le resta efectividad	Sobre las funciones esperadas y sus nuevas responsabilidades	Se realizó la definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con el personal clave	
Administración de Personal	Se cumple con algunas de las funciones de la administración de personal no funciona como un sistema integrado y eficiente	Plan de capacitación al personal para la implementación de los sistemas desarrollados	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se le hará llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	La municipalidad a la fecha de su primera evaluación no contaba con un sistema de dirección estructurado, se		Se ha brindado asistencia técnica sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	El sistema de comunicación y coordinación del trabajo han mejorado muy poco

	observo escasa coordinacion operativa horizontal La toma de decisiones se focaliza en la direccion superior, direccion financiera y administrativa			
Procedimientos administrativos y financieros	En la municipalidad existe una cantidad de manuales de control interno pero que no son aplicados en su totalidad si no de forma parcial y no como un verdadero sistema que facilite el control	Definir un sistema de control interno	Se definio manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindo capacitacion sobre control interno (3 semunarios) se definio plan para implementar el sistema en la municipalidad	Los Procedimientos administrativos y financieros estan en proceso de implementacion con asistencia de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utilizan el sistema de Contabilidad Presupuestaria del Inifom registrando los Ingresos y Egresos por medio de un software denominado SIFAL ➤ Los registros extrapresupuestarios se llevan de forma manual, tales como retenciones, deducciones y control de divisas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Montaje de un sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se monto el sistema de Presupuesto por Programas el cual se encuentra funcionando y con la informacion actualizada ➤ No se monto el modulo de Ingresos pues se utilizo parte del Sistema SIFAL para obtener este tipo de informacion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La municipalidad trabajara en el montaje de un sistema de redes que permita la operacion en linea de los sistemas de Presupuesto y Contabilidad Patrimonial asi como de los modulos de Ingresos y Egresos
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existia un sistema de Contabilidad Patrimonial operado por medio de un software denominado SILA ➤ No existe correspondencia entre los registros y sistemas de codificacion de los Registros contables y Presupuestarios ➤ No se ha logrado explotar el sistema contable pues se carece de informacion actualizada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseñar y montar los sistemas financieros y fiscal incluyendo la estructura contable y de Control Interno ➤ Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se monto el sistema de Contabilidad Patrimonial y se apoyo a la municipalidad en la definicion del Balance Inicial El sistema se encuentra funcionando con la informacion actualizada ➤ Se monto el modulo de Pagos, el cual proporciona informacion a la Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuó el analisis y se obtuvo la Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar el montaje de la Contabilidad Patrimonial y el intercambio de informacion de forma automatica con el sistema de Presupuesto ➤ PADCO completara la revision del software del Sistema de Gestion Financiera Municipal

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 FINANZAS Y TRIBUTACION				
Catastro Municipal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El IBI tiene un alto potencial de generacion de Ingresos que no se explota adecuadamente por falta de organizacion del area de Catastro de la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la municipalidad en el ordenamiento del Catastro Municipal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo Asesoría orientada a mejorar y simplificar el procedimiento de avaluo registro del Siscat y cobro del IBI por medio de especialistas del Proyecto Siscat 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La municipalidad debe continuar centrando esfuerzos en el mejoramiento de la recaudación del IBI
Empresas Municipales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Concejo Municipal aprobo la constitucion de un Empresa de Obras Horizontales tomando como base los recursos humanos materiales y financieros de la Direccion de Obras Comunales ➤ Se requiere determinar la viabilidad de constituir la referida Empresa y definir la estrategia de implementacion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Brindar asesoria para iniciar el proceso de diseño y montaje de la Empresa de Obras Horizontales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo asesoria para analizar la factibilidad definir la estructura organizativa y los sistemas Contables y Administrativos de la Empresa ➤ Se definio el instrumento de constitucion legal se implemento el nuevo sistema contable y se definio el Plan de actividades para la transición hacia la constitucion legal de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se completara la asesoria definiendo el status legal definitivo de la Empresa su manual de Organización y Funciones y el Plan de actividades de la misma para 1999

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
SERVICIOS MUNICIPALES				
obertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recoleccion de basura a Mayo de 1997 era del 76%</p> <p>Tenia cuatro mercados municipales con mas de 2000 comerciantes</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de 800 reses y 700 cerdos mensuales</p> <p>Los tres cementerios municipales daban cobertura a la ciudad de Leon</p>	El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales		<p>Se incremento la cobertura del servicio de recoleccion de basura al 85% Se mejoro la infraestructura de los mercados y se inicio la descentralizacion de su administracion Se gestiono fondos para modernizar el rastro</p> <p>Se recomienda incrementar la cobertura del servicio de Recoleccion de basura y reducir los costos del mismo analizando la alternativa de contratacion del servicio de recoleccion con privados</p>
ostenibilidad financiera	<p>La recuperacion de costos en el servicio de recoleccion de basura era del 43 %</p> <p>El Rastro era financieramente autosostenible y los tres cementerios dejaba un deficit financiero a la Alcaldia</p>		Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso	<p>Se ha iniciado el proceso de revision de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p>
ecnologia	<p>La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto</p> <p>La tecnologia de matanza en el rastro es artesanal con condiciones higienico sanitarias por debajo de las normas</p>		Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) y tecnicas para la modernizacion de la matanza en el rastro	Se recomienda planificar la construccion de un relleno sanitario Se recomienda evaluar nuevas modalidades de administracion para la prestacion de los servicios

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
<p>4 INVERSIONES</p>				
<p>Plan de Inversiones</p>	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	<p>Asesorar la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) multianual, sobre la base de las lineas estrategicas definidas en el Plan Maestro estructural y las principales estrategias y acciones 1997 - 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Leon) para el periodo 1997-2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • La Alcaldia cuenta con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
<p>Capacidad para la ejecucion de proyectos</p>	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos, de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumplieron con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	<p>Identificacion y asesoria para la preparacion de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversion en Servicios Publicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM - Leon • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Alcantarillado Sanitario en ejecucion • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion, adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y</p>

			contratacion de estudios, diseños y obras por la Municipalidad	apoyo
1 PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	Existe una serie de instrumentos tecnicos de planificacion para el Desarrollo Urbano y el control del uso del suelo y las obras Plan regulador de Zonificacion y Uso del Suelo, Estudio de Preservacion del Centro Historico esquema urbano de la Ciudad de Leon El Plan Preliminar de Ordenamiento Territorial, Diagnostico del Municipio de Leon y Plan Maestro Estructural de Leon Las actividades de Control Urbano son ejercidas a traves de las areas de Urbanismo y Centro Historico y cuenta con los mecanismos de control necesarios para ejercer sus funciones		Participacion en la Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo a los Municipios que participan en el PDDM	Recomendaciones> La Direccion de Planificacion y Desarrollo Local debe ejercer una mayor proyeccion en el marco de la planificacion institucional Hasta ahora existe muy poca correspondencia entre los resultados de la planificacion y su insercion en los proyectos municipales

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
6 PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<p>Existia una Direccion de Relaciones comunales con 6 personas (5 sustantivos y 1 de apoyo)</p> <p>No contaban con un plan de trabajo que orientara su labor ni con una metodologia para abordar las relaciones con la comunidad desde la municipalidad</p>	No se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana	<p>Se asesoro la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico</p> <p>Se capacito a funcionarios y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal</p> <p>Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnostico</p> <p>Se apoyo en el proceso de planificacion y manejo de personal</p>	<p>Existe una estructura con personal (9 sustantivos y 3 de apoyo) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad</p> <p>Hay funcionarios y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana</p> <p>La Direccion cuenta con un plan para la ejecucion de su trabajo</p> <p>Persiste problema de relacion a lo interno de la Direccion de Relaciones Comunales</p>
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	Asambleas sectoriales, visitas a barrios y comarcas, atencion en la oficina cabildos, Comites e instancias municipales, directivas de organizaciones comunitarias		<p>Se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo, Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos, la Asamblea de Lideres</p> <p>Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para</p>	<p>La relacion con la comunidad es mas organizada y la comunicacion tiende a ser cada dia mas efectiva sin embargo se debe promover mas la participacion de los lideres en las instancias municipales</p> <p>Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion ya que se utiliza ampliamente la</p>

			divulgar informar y educar a la ciudadanía sobre la gestión municipal, promoviendo la utilización de murales, boletines, programas radiales etc	radio y el resto de medios de comunicación, etc
Cabildos	Se realizaban cabildos, pero sin mayor nivel de preparación		Se elaboró una guía metodológica y se acompañó en la organización de los Cabildos y procesos Asamblearios con pobladores y líderes Se apoyó la realización de los Cabildos para la presentación del presupuesto anual y rendición de cuentas. Se realizaron tres cabildos con un buen nivel de preparación	Hay dominio de una metodología para realizar los cabildos y más información de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos Se recomienda más divulgación para la participación de la población
Participación en la toma de decisiones	Se daba un nivel de participación amplio sin embargo, la participación ciudadana en la toma de decisiones era muy limitada		Se promovió la consulta del plan de inversión a nivel municipal se hicieron Cabildos y se discutió la ejecución de proyectos a nivel de las comunidades	La participación de la población en la toma de decisiones en la gestión municipal todavía es baja Sin embargo hay participación en la realización de proyectos comunitarios

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

GRANADA

Septiembre 1998

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO

Evaluación del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación

Suscrito el 15 de agosto de 1997

Municipalidad de GRANADA

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES	RESULTADOS O LOGROS
1 Revisar y adecuar la organización institucional actual, preparar el manual de Organización y Funciones y llevar a cabo todas las acciones de capacitación del personal, necesarias para ubicar a los funcionarios en sus posiciones	Se elaboro la estructura organizativa y se elaboro y entrego el Manual de Organización y Funciones, el cual fue discutido y enriquecido en un Taller de Organización
2 Revisar y rediseñar los sistemas y procesos administrativos y sus respectivas normativas	Se elaboraron los Manuales de Contabilidad Patrimonial y Control Interno y se capacito al personal a través de Seminarios. Se contrato personal para asistir en la implementación del Control Interno. Se realizo el montaje de la Contabilidad Patrimonial y se esta brindando la asistencia tecnica para la operación del sistema
3 Diseñar y Montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificación, utilización y control de los recursos técnicos, materiales y financieros	Se monto el Presupuesto por Programas en su componente de ingresos y egresos. Se capacito al personal de la alcaldia en esta nueva tecnica y se brindo asistencia tecnica directa para la correcta utilización del Sistema
4 Elaborar el Plan de Inversión Municipal (PIM) para el periodo 1998-2002	Se elaboro el Plan de Inversiones Municipales (PIM) para el periodo 1998-2002 con la participación de funcionarios municipales, líderes del municipio y representantes de Instituciones
5 Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad, para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID, para su financiamiento	Se elaboro el Estudio de Elegibilidad para el Proyecto de Agua Potable de San Antonio de Tepeyac. Se asesoro en la elaboración de los TOR y la licitación de los Estudios y Diseños, los cuales se encuentran finalizados
6 Llevar a cabo, el montaje de los procesos necesarios para que la Municipalidad sea declarada Elegible para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos	PADCO analizo la situación administrativa y financiera de la municipalidad y recomendo a USAID emitir la Certificación de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos, lo cual se logro
7 Iniciar un proceso de autodiagnostico de las comunidades y de definición de las instancias de participación y relación de la Alcaldía con la comunidad	Se desarrollo taller con líderes comunales en el cual se definieron algunos mecanismos de relación con la Alcaldía. El proceso de autodiagnostico de las comunidades se pospuso

108

Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO

Evaluacion del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Tecnica y Capacitacion

Municipalidad de GRANADA Agosto de 1997 a Octubre 1998

MUNICIPALIDAD DE GRANADA	
1 Participar activamente y brindar toda la colaboracion necesaria para el buen desarrollo de la Asistencia Tecnica y la Capacitacion Poner en practica todos los manuales ,sistemas y procedimientos resultantes de la Asistencia Tecnica	Participación y colaboracion 100% Implementacion parcial de algunos sistemas y manuales (reservas presupuestarias, control interno)
2 Aumentar los Ingresos corrientes del municipio en un 10% con relacion a los ingresos corrientes de 1996	Los ingresos corrientes en 1997se incrementaron en 10 7% con relacion a 1996
3 Reducir los gastos corrientes del Municipio en un 10% en relacion a los gastos corrientes de 1996	Los gastos corrientes se redujeron en 18% en 1997 en relacion a 1996
4 Aumentar la cobertura del servicio de recoleccion de basura en un 10% en relacion a la cobertura existente al 31/12/96	La cobertura se ha incrementado en un 20%

1/15

PROYECTO DE DESCENTRALIZACIÓN Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACIÓN FINAL DE
LA ASISTENCIA TÉCNICA Y CAPACITACIÓN
MUNICIPALIDAD DE GRANADA

ÁREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACIÓN INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACIÓN AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Estructura altamente concentrada en dos grandes áreas gerencia y dirección de administración y finanzas No se correspondía con las necesidades de funcionamiento de la municipalidad	Revisar y adecuar la organización institucional actual preparar el Manual de Organización y Funciones y llevar a cabo todas las acciones de capacitación del personal necesarias para ubicar a los funcionarios en sus posiciones	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	El Concejo aprobó la estructura organizacional definida La realidad operativa indica que la municipalidad funciona de forma diferente a la que aprobó el Concejo
Funciones	Gran concentración de funciones en dos áreas las funciones de algunos cargos están desvinculadas al mismo No existía un manual de funciones		Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	Todos los funcionarios tienen copia de sus funciones particulares Algunos funcionarios no dominan las funciones particulares de su cargo y afirman que estas se tienen que ajustar más al mismo
Administración de Personal	Limitada a las funciones básicas de pago y registro de las contrataciones		Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Toma de decisiones centralizada en la Dirección Superior Mecanismos de coordinación no adecuados para las necesidades de la municipalidad Poca cultura de trabajo en equipo		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	Mecanismos de comunicación y coordinación han mejorado mucho hay más delegación Toma de decisiones más descentralizada
Procedimientos administrativos y financieros	Eran insuficientes y no estaban en correspondencia con la complejidad de las operaciones financieras de la municipalidad	Revisar y diseñar los sistemas y procesos administrativos y sus respectivas normativas	Se definió y capacitó sobre el manual de Procedimientos Administrativos y Financieros (3 seminarios) se definió plan para implementar el sistema en la municipalidad	Los Procedimientos administrativos y financieros están en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO

140

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
II FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	Historicamente el Presupuesto es elaborado y controlado de acuerdo al Sistema de INIFOM (Presupuesto por objeto del Gasto)	<p>Diseñar y montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificacion utilizacion y control de los recursos tecnicos materiales y financieros</p> <p>Llevar a cabo el montaje de los procesos necesarios para que la Municipalidad sea declarada Elegible para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a junio 98 • Se defino el flujo de informacion para la alimentacion del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina 	<p>Se realizo el montaje del modulo de ingresos funcionando de forma integrada con el presupuesto Sin embargo se esta operando el registro dos veces en caja y en contabilidad No se esta llevando la reserva presupuestaria</p> <p>Se recomienda Llevar la reserva para garantizar la ejecucion del presupuesto conforme lo aprobado</p> <p>Capacitar a la persona de caja para que opere correctamente el ingreso con el codigo correspondiente</p>
Contabilidad	A partir de 1994 se inicia la implementacion de un sistema manual que le permite controlar los activos y obligaciones de la institucion El sistema fue desarrollado bajo premisas comerciales y de servicios No controla las cuentas y documentos por cobrar		<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se incluyeron operaciones de marzo a junio de 1998 • Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial • Se efectuo el analisis y se obtuvo la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos 	Montaje del Modulo de Egresos funcionando integrado con la Contabilidad Patrimonial
Registro de Contribuyentes				La Municipalidad monto el SISREC con apoyo del Programa FAMU GTZ y se espera que funcione integrado con el Sistema de Presupuesto y Contabilidad

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III- Servicios Municipales				
Cobertura de los servicios	La cobertura inicial del servicio de recolección de basura era de 70% La municipalidad contaba con un solo mercado municipal con mas de 600 comerciantes invadiendo las calles En el rastro la matanza promedio era de 800 reses y 1000 cerdos mensuales El cementerio municipal estaba saturado	El convenio no contemplaba ninguna actividad específica en el tema de los servicios		Se incremento cobertura del servicio de recolección de basura al 82% En cuanto a los otros servicios no se aumento la cobertura en el periodo Se recomienda planificar la construcción de un nuevo mercado
Sostenibilidad financiera	Recuperación de Costos del servicio de recolección de basura era del 8 % El rastro era financieramente deficitario		Se llevo a cabo un seminario sobre la Revisión de Costos y Tasas del Servicio y se brindo asistencia técnica para dar seguimiento al proceso	Los costos de recolección de basura se han reducido al contratar el servicio con particulares Se recomienda continuar analizando los costos y tarifas para los otros servicios
Tecnología	Tenían un vertedero con relleno sanitario (La Joya) En el rastro la tecnología de matanza era artesanal		Se brindo capacitación sobre tecnología para la prestación de los servicios recolección de basura rastro mercados cementerios y se visitaron algunos sitios con tecnología mas avanzada	Granada esta poniendo mucho énfasis en mejorar las condiciones higienico-sanitarias Se esta fortaleciendo el relleno sanitario se esta buscando realizar mejorar en el rastro o concesionarlo se estan realizando estudios para ampliar el alcantarillado Se recomienda iniciar estudios para la modernización de la matanza En cuanto a los cementerios normar y regular los cementerios comunales

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	Elaborar el Plan de Inversion Municipal (PIM) para el periodo 1998 -2002	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Granada) para el periodo 19978- 2002 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento basico y elaborar su Estudio de Elegibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Abastecimiento de Agua Potable en zona rural en ejecucion • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y apoyo</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	No existe un Plan de Desarrollo del Municipio aunque si estudios regionales y propuestas sectoriales Las funciones de Control Urbano son ejercidas por la Oficina de control urbano para el control del uso del suelo y las construcciones contenidas en el Plan Regulador de la Ciudad de Granada		Capitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones> Aplicar los conocimientos adquiridos

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atención ciudadana	<p>Existía una oficina de Promotoría Social que tenía como función principal organizar los Comités de Desarrollo del MAS</p> <p>No había una clara definición de la metodología a utilizar para la promoción de la participación ciudadana</p> <p>No se contaba con un presupuesto propio para realizar las actividades que como dirección le correspondían</p>	No se establecían acciones en el Convenio para esta área	<p>Se asesoró en la creación de la Dirección de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institución esta instancia se incluyó dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la dirección y se asignó un personal básico)</p> <p>Se capacitó a funcionarios miembros del gobierno municipal y líderes de las comunidades sobre el enfoque de la participación ciudadana en la gestión municipal</p> <p>Se facilitó una metodología de intervención para las comunidades y para la elaboración de diagnósticos</p>	<p>Existe una estructura con personal (personas) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad. También existe un Manual con las funciones de la Dirección sin embargo se prioriza la realización de otras funciones que debilitan el trabajo de relaciones con la comunidad.</p> <p>Un número de funcionarios miembros del gobierno local y líderes comparten el enfoque municipalista de la participación ciudadana, pero todavía no se imprime ese enfoque a las relaciones con la comunidad manifestándose dificultades para la participación comunitaria con participación ciudadana</p>
Mecanismos de comunicación con la ciudadanía	<p>La comunicación con la población se daba a través de visitas a los barrios y comarcas, asambleas con diferentes sectores y audiencias una vez a la semana. También existían Comités Municipales en los cuales había representatividad de diferentes sectores de la sociedad granadina</p> <p>En cuanto a los medios de comunicación se utilizaba la radio y el perifoneo principalmente</p>	Iniciar un proceso de autodiagnóstico de las comunidades y de definición de las instancias de participación y relación de la Alcaldía con la comunidad	<p>Se elaboró una guía metodológica y se acompañó en la organización de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y líderes. Se apoyó la revisión de las instancias de participación ciudadana como Comités de Desarrollo, Sesiones abiertas del Concejo, etc. y se promovió una nueva instancia de comunicación con los ciudadanos: la Asamblea de Líderes.</p> <p>Dentro del marco de la comunicación también se apoyó en la utilización adecuada de los medios de comunicación para divulgar, informar y educar a la ciudadanía sobre la gestión municipal promoviendo la utilización de murales, boletines, programas radiales, etc.</p>	<p>Se ha avanzado en la utilización de los medios de comunicación. Ahora cuenta con un boletín, se usan más los murales, las conferencias de prensa, etc.</p> <p>La relación con la comunidad es más organizada y la comunicación tiende a ser cada día más efectiva.</p> <p>Se manifiestan dificultades en la relación establecida con los medios de comunicación.</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
Cabildos	No se hacian cabildos para la presentacion o rendicion de cuentas de las autoridades municipales hacia la poblacion	No se establecian acciones en el Convenio para esta area	Se apoyo la realizacion de dos Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas El primer Cabildo se realizo el 22/11/97 con la presencia de 50 personas y el segundo el 28/3/98 con la presencia de 150 personas	Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos aunque se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion y hay mas informacion en parte de los ciudadanos sobre la importancia de los Cabildos
Participacion en la toma de decisiones	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones de la gestion municipal era practicamente nula ya que la municipalidad y la poblacion desconocian la participacion ciudadana en la gestion municipal	No se establecian acciones en el Convenio para esta area	Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron los Cabildos y se discuto la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal todavia es muy baja Practicamente solo hay participacion en la realizacion de proyectos a nivel de la comunidad a nivel de la municipalidad se pudo avanzar muy poco Se recomienda hacer funcionar mas los espacios de participacion de la ciudadanía para la toma de decisiones sobre la gestion municipal

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

MASAYA

Septiembre 1998

**Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 20/8/97
Municipalidad de MASAYA
Septiembre 1998**

No.	COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM	SITUACIÓN ACTUAL
1	Diseñar la estructura organizativa manual de funciones y procedimientos ,incluyendo la capacitacion al personal sobre las funciones esperadas	Se elaboro la estructura organizativa y se elaboro y entrego el Manual de Organizacion y Funciones el cual fue discutido y enriquecido en un Taller de Organizacion
2	Rediseñar y montar los sistemas financiero incluyendo la estructura contable (Contabilidad Patrimonial) y de Control Interno	Se elaboraron los Manuales de Contabilidad Patrimonial y Control Interno y se capacito al personal a traves de Seminarios Se contrato personal para asistir en la implementacion del Control Interno Se realizo el montaje de la Contabilidad Patrimonial y se esta brindando asistencia tecnica para la operacion del sistema
3	Montaje de un Sistema de Presupuesto por Programa	Se monto el Presupuesto por Programas en su componente de ingresos y egresos Se capacito al personal de la alcaldia en esta nueva tecnica y se brindo asistencia tecnica directa para la correcta utilizacion del Sistema
4	Asesorar en la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal y en la definicion de las principales estrategias y acciones 1997-2000	Se elaboro el Plan de Inversiones Municipales (PIM) para el periodo 1998-2002 con la participacion de funcionarios municipales lideres del municipio y representantes de Instituciones
5	Identificacion y asesoria para la preparacion de la solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversion en Servicios Publicos	Se elaboro el Estudio de Elegibilidad para el Mejoramiento del Sistema de Recoleccion de Residuos Solidos de la ciudad de Masaya Se asesoro en la elaboracion de los TOR y la licitacion de los Estudios y Diseños los cuales se encuentran en ejecucion
6	Asesorar a la municipalidad para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	PADCO analizo la situacion administrativa y financiera de la municipalidad y recomendo a USAID emitir la Certificacion de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos lo cual se logro
7	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementacion de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Actividad completada a traves de los seminarios de capacitacion y de asesoria directa a la municipalidad El personal designado por la municipalidad participo en todos los eventos de capacitacion segun su especialidad

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO

Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación

Municipalidad de MASAYA
Agosto de 1997 a Octubre 1998

COMPROMISO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE MASAYA		CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de la Asistencia Técnica y la Capacitación Poner en práctica todos los manuales, sistemas y procedimientos resultantes de la Asistencia Técnica	Participación y colaboración 100% de cumplimiento Implementación parcial de algunos sistemas y manuales (modulo de ingresos, reservas presupuestarias, control interno), lo cual se debe en parte a los cambios en el personal de dirección y en el personal operativo
2	Aumentar los Ingresos corrientes del municipio en un 10% con relación a los ingresos corrientes de 1996	Los ingresos corrientes del 97 se incrementaron en 43 % con relación a 1996
3	Reducir los gastos corrientes del Municipio en un 10% en relación a los gastos corrientes de 1996	Los gastos corrientes del 97 se incrementaron en 23% con relación a 1996
4	Aumentar la cobertura del servicio de recolección de basura en un 10% en relación a la cobertura existente al 31/12/96	Informes de S M de la Alcaldía indican incremento del 54% al 82% de cobertura de Dic 96 a Dic 97, sin embargo posteriormente la cobertura disminuye al 72% aproximadamente por problemas gerenciales y vehículos recolectores en mal estado

5

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
EVALUACION FINAL DE LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE MASAYA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I- ORGANIZACION Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	A la fecha del diagnostico coexistian dos estructuras organizacionales unos funcionarios se identificaban con una y otros con la otra generando confusion y duplicacion de esfuerzos Ninguna de las estructuras correspondia a la realidad funcional de la municipalidad	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manuales de funciones el montaje de la organización incluyendo la capacitación al personal sobre las funciones esperadas y sus nuevas responsabilidades	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	El CM aprobó una estructura diferente a la que PADCO sugirió y a la que sirvió de base para la elaboración del presupuesto lo que ha provocado trastornos en las codificaciones y en el funcionamiento del sistema de finanzas y de organización Se presenta el fenómeno de la existencia de dos estructuras a la vez (PADCO y CM)
Funciones	Ninguna de las organizaciones propuestas contaba con su manual de organización y funciones Existía un manual de funciones elaborado en 1995 pero nunca se implementó por lo que se desactualizó		Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	A pesar de la definición de todos los cargos y funciones en el MOF los funcionarios en planilla tienen un cargo diferente al que les aparece en el MOF identificándose más con el primero
Administración de Personal	No existía definida una política para la administración de personal	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación y operación de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este Convenio	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Los mecanismos de comunicación estaban bien estructurados La toma de decisiones se centralizaba en la Dirección Superior		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	Se ha iniciado un proceso gradual de descentralización en la toma de decisiones Los mecanismos de comunicación trabajan bien
Procedimientos administrativos y financieros	No existían definidas normas y procedimientos de control interno	Definir y montar un sistema de control interno	Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindó capacitación sobre CI 3 seminarios se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad	Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación con la asistencia técnica de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
II FINANZAS				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • La Alcaldia tiene el Sistema de Contabilidad Presupuestaria (Ingresos Egresos) de Inifom • Se llevan algunos registros extrapresupuestarios de forma manual en el Departamento de Contabilidad • No se llevan registros extrapresupuestarios importantes como las cuentas por pagar a Proveedores Cuentas por Cobrar a Contribuyentes el control financiero de los proyectos en ejecucion ni el control del Patrimonio Municipal <p>El Presupuesto no ha funcionado como herramienta de Planificacion y control de la ejecucion Presupuestaria tampoco para realizar analisis financieros que permitan conocer como se manejan los recursos por area de trabajo</p>	Diseñar y montar un Sistema de Presupuesto por Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Se implemento el Sistema de Presupuesto por Programas Informacion actualizada a Julio 98 y en proceso de registro el mes de Agosto 98 • Se definio el flujo de informacion para alimentacion del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina 	<p>Se esta utilizando el sistema de presupuesto para realizar los registros sobre la ejecucion del presupuesto Sin embargo no se estan realizando las reservas presupuestarias</p> <p>Se estan preparando condiciones para el montaje de los modulos de ingresos y egresos con lo cual el sistema quedaria funcionando de manera integrada</p> <p>Se han presentado atrasos en el proceso en parte debido a la rotacion de personal en esa area</p> <p>Se recomienda realizar las reservas del presupuesto para garantizar la ejecucion del mismo conforme lo aprobado</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
Contabilidad	No llevaban ningun sistema de contabilidad ademas del señalado	<p>Rediseñar y montar los sistemas financieros y fiscal incluyendo la estructura contable y de control interno (Este ultimo ya abordado en el Area I)</p> <p>Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se incluyeron operaciones de marzo a julio de 1998 , generandose estados financieros hasta junio 98 • Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial • Se efectuo el analisis de los procedimientos administrativos y financieros y se obtuvo la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos 	Montaje del Modulo de Egresos funcionando integrado con la Contabilidad Patrimonial

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III- Servicios Municipales				
Cobertura de los servicios	La cobertura inicial del servicio de recolección de basura era de 54% La municipalidad contaba con un solo mercado municipal con más de 2000 comerciantes En el rastro la matanza promedio era de 500 reses y 800 cerdos mensuales Los cementerios municipales estaban saturados	El convenio no contemplaba ninguna actividad específica en el tema de los servicios		Se incremento cobertura del servicio de recolección de basura al 72% Se elaboro el Proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recolección y Disposición Final para ser financiado por el Fondo de Capital Esta programada la ampliación y/o construcción de un nuevo mercado Se recomienda planificar la ampliación de los cementerios
Sostenibilidad financiera	Recuperación de Costos del servicio de recolección de basura era del 15% En el mercado y el rastro los estados financieros mostraban utilidades sin embargo estas no eran reales ya que contabilizaban no solo las tasas sino también los impuestos El cementerio dejaba un déficit financiero a la Alcaldía		Se llevo a cabo un seminario sobre la Revisión de Costos y Tasas del Servicio y se brindo asistencia técnica para dar seguimiento al proceso	Se ha mejorado el nivel de financiamiento del mercado Los ingresos del servicio del cementerio se incrementaron en un 30% Se recomienda continuar disminuyendo los costos y actualizando las tarifas paulatinamente
Tecnología	Para la disposición final de la basura contaban con un vertedero a cielo abierto La tecnología de matanza en el rastro era artesanal		Se brindo capacitación sobre tecnología para la prestación de los servicios recolección de basura rastro mercados cementerios y se visitaron algunos sitios con tecnología más avanzada	Se priorizo la construcción de un relleno sanitario Ha habido mejoras en las condiciones higiénico sanitarias del rastro Se planea continuar con los estudios para la modernización de la matanza Se recomienda analizar formas alternativas de prestación de los servicios

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	<p>Asesorar la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) multianual sobre la base de las lineas estrategicas definidas en el Plan Maestro estructural y las principales estrategias y acciones 1997 2000</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Masaya) para el periodo 1997 - 2000 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • La Alcaldia cuenta con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	<p>Identificacion y asesoria para la preparacion de solicitud de financiamiento para desarrollar un proyecto de inversion en Servicios Publicos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios y obras por la Alcaldia 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Saneamiento Basico (Manejo Integral de Residuos Solidos) en ejecucion de obras • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso p/ seguimiento asesoria y apoyo</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	La Alcaldia ejerce control sobre las construcciones por medio de permisos de construccion para obras menores La Municipalidad no cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano		Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones> Aplicar los conocimientos adquiridos

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<p>Existia una Oficina de Atencion Comarcal la que atendia principalmente a los representantes de las comarcas y algunos barrios</p> <p>Esta Oficina contaba con un personal basico (3 personas), pero sin un presupuesto propio para realizar sus actividades No aparecia dentro del organigrama de la municipalidad como una Direccion y no tenia reconocimiento de lo s funcionarios de la municipalidad</p>	El Convenio no contempla ninguna actividad especifica en el tema de la participacion ciudadana	<p>Se asesoro en la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institucion esta instancia se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico</p> <p>Se capacito a funcionarios miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal</p> <p>Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos</p>	<p>Existe una estructura con personal (3 personas) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad</p> <p>Hay funcionarios miembros del gobierno local y lideres con un enfoque municipalista de la participacion ciudadana sin embargo este no es el enfoque que imprime la Direccion de Relaciones con la Comunidad en sus actividades con la comunidad Consideramos que todavia se manifiestan dificultades para ligar participacion comunitaria con la participacion ciudadana</p>
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	<p>La comunicacion con la poblacion era muy simple esta llegaba a la oficina del alcalde o vice-alcalde a plantearle sus demandas A su vez el Alcalde visitaba comarcas y barrios para conocer la problematica existente</p> <p>Con otros sectores de la sociedad masayense la Alcaldia se comunicaba a traves de Comites Municipales</p>		<p>Se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadania sobre la gestion municipal, promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc</p>	<p>Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion ahora se dan conferencias de prensa se mantiene un programa radial etc</p> <p>La relacion con la comunidad es mas organizada y la comunicacion tiende a ser cada dia mas efectiva</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
Cabildos	Se realizaban asambleas de pobladores para informarles de la gestion y Cabildos para la rendicion de cuentas		Se elaboro una guia metodologia y se acompaño en la organizacion de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y lideres Se apoyo la realizacion de dos Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas El primer Cabildo se realizo el 27/2/97 con una participacion de 400 personas y el segundo el 13/12/97 con 600 asistentes	Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos aunque se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion y hay mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de los Cabildos
Participacion en la toma de decisiones	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones de la gestion municipal era nula ya que la municipalidad y los pobladores desconocian la posibilidad de participacion ciudadana en la toma de decisiones		Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron los Cabildos y se discutió la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal todavia es incipiente Practicamente solo hay participacion en la realizacion de proyectos a nivel de la comunidad A nivel de la municipalidad no se utilizan suficientemente los espacios de participacion para la toma de decisiones relacionadas con la gestion municipal

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

CHINANDEGA

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 24/10/97
Municipalidad de CHINANDEGA
Septiembre 1998

No.	COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM	SITUACIÓN ACTUAL
1	Diseñar una reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización Manuales de funciones y procedimientos y sus correspondientes delegación de funciones	Se definió la estructura organizativa y se elaboró el manual de organización y funciones, capacitando al personal clave sobre estos instrumentos En la práctica subsisten elementos de la organización anterior por falta de divulgación de estos instrumentos a nivel de las Direcciones y Departamentos
2	Diseñar y montar un sistema de Presupuesto por Programas y Contabilidad Patrimonial	Se diseñaron e implementaron los sistemas de Contabilidad y Presupuesto por Programas los cuales se encuentran en operación Se capacitó al personal para la utilización de estos sistemas
3	Identificación y montaje de un programa de Inversiones multianual	Se brindó asesoría para la elaboración del Programa de Inversiones Municipales para el periodo 1998-2002
4	Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de inversión en Servicios Públicos	Se brindó asesoría a la municipalidad para la identificación y formulación del Proyecto de Saneamiento Básico
5	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la Certificación de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de América	Se apoyó en el montaje de los sistemas requeridos se efectuaron los análisis correspondientes y se obtuvo la Certificación de Elegibilidad de USAID para manejar fondos del Gobierno de Estados Unidos

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación

Municipalidad de CHINANDEGA
Agosto de 1997 a Octubre 1998

COMROMISO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE CHINANDEGA		CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de las acciones de Asistencia Técnica y Capacitación a ejecutarse en el marco del presente Convenio Asimismo se compromete a poner en práctica todas las normas metodologías manuales sistemas y procedimientos resultantes de las acciones de Asistencia Técnica, una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto por LA MUNICIPALIDAD como por PADCO y USAID	Se ha contado con un buen nivel de colaboración y apoyo para el montaje de los diferentes sistemas y procedimientos por parte de las autoridades municipales Sin embargo los cambios implementados han sido tan profundos que no se ha logrado permear los diferentes niveles organizacionales de la municipalidad
2	Aumentar los Ingresos Corrientes del Municipio en un 10% con relación a los ingresos corrientes de 1996	En 1997 los Ingresos Corrientes aumentaron en un 44% con relación a 1996 y en el primer semestre de 1998 se ha alcanzado un nivel de cumplimiento del 77% en relación a lo programado para el mismo periodo
3	Reducir los gastos corrientes del municipio en un 10% con relación a los gastos corrientes de 1996	En lugar de disminuir los Gastos Corrientes de 1997 se incrementaron en un 39 con relación a lo gastado en 1996 consumiendo el incremento alcanzado en los Ingresos Corrientes
4	Aumentar la cobertura de los servicios de recolección de basura en un 10% en relación a la cobertura existente al 31 de Diciembre de 1996	El servicio de Recolección de Basura se incremento en un 6% en el año 1997 con relación a 1996 y en el primer semestre de 1998 se ha mantenido en el mismo nivel

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE CHINANDEGA**

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Estructura con poca coherencia en el agrupamiento de las funciones y en la estructuracion de las diferentes instancias, lo que dificultaba el funcionamiento dinamico de la municipalidad	Diseñar una reestructuracion de la administracion de la municipalidad que contenga la estructura de organizacion, manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegacion de funciones	Definicion de la estructura organizacional de la municipalidad, de forma logica y coherente, es la base de la estructura presupuestaria	Se definio la estructura organizativa y se elaboro el manual de organizacion y funciones el que fue discutido y enriquecido por los funcionarios claves que asistieron al taller En la practica subsisten elementos de la organizacion anterior, pues no se ha divulgado ampliamente la nueva organizacion y en muchos casos los directores no han discutido con sus subordinados las funciones de sus cargos
Funciones	Existia un manual de funciones que no se adecuaba a la estructura existente y ademas estaba desactualizado		Definicion, capacitacion e implementacion del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	
Administracion de Personal	No existia un manual de procedimientos para la administracion de personal	Plan de capacitacion al personal para la implementacion de los sistemas desarrollados	Se definio Manual de Procedimientos para la Administracion de Personal y se le hara llegar a la municipalidad	Se cumpho con el plan de capacitacion sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementacion de los procedimientos para mejorar la administracion de personal

Mecanismos de comunicacion y toma de decisiones	El mecanismo de comunicacion es directo y caso a caso, existia poca coordinacion operativa La toma de decisiones estaba centralizada en la Direccion Superior		Se ha brindado asistencia tecnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicacion y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	
Procedimientos administrativos y financieros	No existia ningun tipo de procedimiento escrito		Se definio manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, se brindo capacitacion sobre control interno 3 seminarios se definio plan para implementar el sistema en la municipalidad	Los Procedimientos administrativos y financieros estan en proceso de implementacion con asistencia de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se aplicaban las normativas emitidas por Inifom para la formulacion y control de la ejecucion del Presupuesto Municipal ➤ El control Presupuestario se hace una vez que se efectuan los gastos, no hay registro previo de los compromisos adquiridos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se monto el sistema de Presupuesto por Programas, el cual se encuentra en operacion con la informacion actualizada ➤ Se inicio el proceso de Reserva Presupuestaria pero funcionando parcialmente aun existen egresos que no son reservados 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para completar la implementacion del Sistema de Reserva Presupuestaria ➤ Se trabajara en el montaje del modulo de Ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existia una Contabilidad Financiera operada por medio de un Software especifico que tambien sirve para controlar el Presupuesto ➤ No existe un control adecuado de las Inversiones, así como de las Cuentas por Cobrar y por Pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un sistema de Contabilidad Patrimonial ➤ Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se monto el Sistema de Contabilidad Patrimonial el cual se encuentra en operacion y con la informacion actualizada ➤ Se monto el modulo de Pagos el cual se encuentra en operacion ➤ Se efectuo el analisis y se obtuvo la Certificacion de Elegibilidad para manejar fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindara asesoria para afinar el funcionamiento integrado e intercambio de informacion entre los sistemas de Presupuesto por Programas y Contabilidad Patrimonial

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
3 SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recolección de basura en 1997 era del 72%</p> <p>Tenia tres mercados municipales con más de 1300 comerciantes registrados y un número indeterminado de informales. El mercado Central se encontraba desbordado.</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de 600 reses y 700 cerdos mensuales. Se estaban haciendo inversiones en la matanza porcina.</p> <p>El cementerio municipal se estaba saturando.</p>	El convenio no contemplaba ninguna actividad específica en el tema de los servicios municipales		Se recomienda incrementar la cobertura del servicio de recolección de basura y reducir los costos del mismo analizando la alternativa de contratación del servicio de recolección con privados
Sostenibilidad financiera	<p>La recuperación de costos en el servicio de recolección de basura era del 51 %</p> <p>El Rastro era financieramente deficitario igual que el cementerio.</p> <p>Los tres mercados operaban con superavit.</p>		Se brindó capacitación para el análisis de costos y tarifas y se brindó asistencia técnica para el seguimiento a este proceso.	<p>Se ha iniciado el proceso de revisión de costos y tarifas.</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que están desfasadas.</p>
Tecnología	<p>La disposición final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto.</p> <p>La tecnología de matanza de reses en el rastro era artesanal. La matanza porcina se estaba modernizando.</p>		Se brindó capacitación en nuevas tecnologías de disposición de la basura (relleno sanitario) y en planificación de los servicios municipales.	<p>Se recomienda planificar la construcción de un relleno sanitario.</p> <p>Se recomienda evaluar nuevas modalidades de administración para la prestación de los servicios.</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
4 INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones, provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	Identificacion y montaje de un Programa de Inversiones Multianual	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM – Chinandega) para el periodo 1998– 2002 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • La Alcaldia cuenta con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios, sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	Identificacion y asesoria para la preparacion de solicitud de financiamiento para desarrollar un proyecto de inversion en servicios publicos	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Chinandega • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Saneamiento Basico (Sistema de alcantarillado Sanitario) en preparacion de estudios y diseños • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion, adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno</p>

			<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios, diseños y obras por la Municipalidad 	Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento, asesoria y apoyo
5 PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	<p>Existe una serie de instrumentos tecnicos de planificacion para el Desarrollo Urbano y el control del uso del suelo y las obras Plan Regulador del Desarrollo Urbano Esquema urbano de la Ciudad de Chinandega, Plan de Ordenamiento Ambiental del territorio de Chinandega Las acciones de control estan referidas principalmente al cobro de los permisos y en un segundo orden al control de las obras Aun y cuando existe un Esquema Urbano este no es utilizado</p>		Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	<p>Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO POR EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
6 PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<p>En la estructura formal de la Alcaldia no se contaba con un area de promocion de la participacion ciudadana</p> <p>Relaciones Publicas se encargaba de divulgar lo relacionado a la gestion municipal y relacionarse con las instituciones</p> <p>Relacion parcial con la comunidad</p>	No se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana	<p>Se asesoro la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad se asigno un personal basico y un presupuesto propio para la direccion Esta instancia se introdujo en el organigrama de la institucion y se le asigno un presupuesto propio</p> <p>Se capacito a funcionarios y algunos miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal</p> <p>Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos</p>	<p>Existe una estructura con personal (6 personas) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad</p> <p>Hay funcionarios algunos miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana</p> <p>Relacion con la Comunidad se ha ampliado pero todavia hay dificultades para desarrollar una relacion pluralista</p>
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	Se implementaban audiencias privadas tres veces a la semana se realizaban cabildos, visitas a barrios y comarcas, asambleas con diferentes sectores		<p>Se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo Sesiones abiertas del Concejo, etc y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos, la Asamblea de Lideres</p> <p>Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadania</p>	<p>La relacion con la comunidad es mas organizada y la comunicacion tiende a ser cada dia mas efectiva</p> <p>La utilizacion de los medios de comunicacion es muy buena, ya que se utiliza con mucha habilidad la radio, periodicos, boletin municipal y revistas</p>

			sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales, etc	
Cabildos	Se realizaban cabildos para informar a los ciudadanos sobre la gestion municipal		Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos Se apoyo la realizacion de los Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se realizaron dos cabildos con un mayor nivel de organizacion	Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos Se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion
Participacion en la toma de decisiones	No existia participacion activa de la poblacion en la gestion municipal		Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron Cabildos y se discuto la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal toda via es muy baja Sin embargo hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

JINOTEGA

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito 21 de Noviembre de 1997
Municipalidad de JINOTEGA, Septiembre 1998

No.	ACTIVIDAD	SITUACION ACTUAL
COMPROMISOS ASUMIDOS POR PADCO/PDDM		
1	Definición de un sistema de administración que incluya la estructura de organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones, montaje de la organización incluyendo cursos de capacitación al personal sobre las funciones esperadas y sus nuevas responsabilidades	En el primer trimestre de 1998 se elaboro la estructura organizativa la cual no ha sido aprobada por el Concejo Municipal se elaboro y entrego el manual de Organización y Funciones Actualmente no existe apego al sistema organizacional definido
2	Asesorar a la municipalidad en la formulación de un Plan de Inversiones Municipal PIM multianual 1998 - 2001	En el segundo trimestre de 1998 se diseño una metodología participativa y se implemento para la elaboración del plan de Inversiones a corto y mediano plazo con la participación de autoridades y funcionarios municipales, representantes de instituciones de gobierno y de la comunidad Posteriormente fue discutido y aprobado por el Concejo Municipal Se espera que este plan sirva de referencia para elaboración del presupuesto de inversiones de la municipalidad para 1999
3	Rediseñar y montar el sistema fiscal financiero de la municipalidad este sistema incluira <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sistema de presupuesto por programas ➤ Sistema de contabilidad patrimonial ➤ Asesorar a la municipalidad en el montaje de un registro de contribuyentes 	➤ Se elaboro manual y software de PPP Se asesoro y se formulo el Presupuesto por Programas para el año 98 y en sus componentes de Ingresos y Egresos, se capacito al personal de la alcaldia en esta nueva tecnica Actualmente este sistema funciona muy bien en la municipalidad, tiene informacion actualizada a junio 98 ➤ Se elaboro el Manual y software de Contabilidad Patrimonial Se efectuo la capacitacion y el montaje de este sistema en el primer trimestre 1998 Actualmente el sistema contable se encuentra en proceso de implementacion habiéndose determinado el Balance Inicial con la asesoria de PADCO ➤ Sobre el sistema fiscal no se realizo ninguna actividad especifica ya que se esta utilizando un sistema complementario diseñado por GTZ que puede ser integrado al sistema financiero diseñado por PADCO

5	Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un Proyecto de Inversión a financiar por USAID	Se identificó el proyecto de entre el Plan de Inversiones se elaboro estudio de elegibilidad del Proyecto Actualmente se inició la gestión ante el FISE para aprobar el proyecto y realizar los desembolsos para la ejecución de este proyecto Actualmente este proceso se detuvo por problemas internos en la municipalidad
6	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para manejo de fondos de el Gobierno de los Estados Unidos de America	Se preparo la recomendacion de elegibilidad Actualmente la municipalidad es elegible para el manejo de fondos del gobierno de los Estados Unidos de America
7	Capacitar al personal que la municipalidad designe, en la utilizacion de los sistemas y procedimientos acordados	Esta tarea se ha cumplido en un 100%
COMPROMISOS ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD		
1	Implementar todos los sistemas y procedimientos señalados anteriormente	➤ Se ha implementado el presupuesto por programas la contabilidad patrimonial esta en proceso de implementacion el sistema de presupuesto no opera las reservas el sistema de organizacion no ha sido implementado aun
2	Aumentar los ingresos corrientes en un 10% con relacion al año anterior	➤ Para el primer semestre de 1998 la municipalidad sobrecumplio el incremento de los ingresos corrientes en un 14% con relación a lo planeado Se evalua periodo enero junio 98
3	Reducir los gastos corrientes de la municipalidad en un 10% con relacion al año anterior	➤ Para el primer semestre de 1998 la municipalidad redujo sus gastos corrientes en un 3% en relacion a lo planeado(10%) Con relacion al año anterior se puede afirmar que los estimados presupuestarios fueron demasiado conservadores de tal forma que en el primer semestre de 1998 ya se sobrepasaron las cifras del año anterior (en ingresos y gastos) lo que dificulta medir objetivamente el desempeño real de la municipalidad
4	Incrementar la cobertura de la recolección del servicio de basura en un 10% con relacion al año anterior	➤ La cobertura del servicio de basura no tuvo incrementos ni disminuciones en el primer semestre de 1998 se mantuvo igual al año base (1997)

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION

MUNICIPALIDAD DE JINOTEGA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
1 ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	➤ Existían dos estructuras organizacionales vigentes a la vez una reconocida por los funcionarios y otra de carácter oficial aprobada por el Alcalde. Esto creaba confusión y duplicación del trabajo.	➤ Definición de un sistema de administración que incluya la estructura de organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones montaje de la organización incluyendo cursos de capacitación al personal sobre las funciones esperadas y sus nuevas responsabilidades.	➤ Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria.	➤ La municipalidad está estudiando y revisando la propuesta realizada por PADCO para su aprobación.
Funciones	➤ Ninguna de las dos estructuras existentes tenían de respaldo un manual de funciones, este no estaba definido.		➤ Definición, capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con los jefes de área.	➤ Actualmente existe una alta centralización de funciones en la Gerencia.
Administración de Personal	➤ Se detectó que no existían sistemas ni procedimientos para la selección contratación, mantenimiento y desarrollo de personal.		Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad.	➤ No existe una política de administración de personal.

<p>Mecanismos de comunicación y toma de decisiones</p>	<p>➤ La comunicación y toma de decisiones era casuística y espontánea. Los problemas se resolvían según se iban presentando caso a caso.</p>		<p>➤ Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad.</p>	<p>➤ Esta actividad se centraliza en la Gerencia y en la Dirección Superior.</p>
<p>Procedimientos administrativos y financieros</p>	<p>➤ Al momento de realización del diagnóstico no se habían definido normas y procedimientos de control interno en ninguna de las áreas.</p>		<p>➤ Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros, se brindó suficiente capacitación sobre control interno 3 seminarios, se definió plan para implementar el sistema en cada municipalidad.</p>	<p>➤ Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO.</p>

MUNICIPALIDAD JINOTEGA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2- FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Control Presupuestario esta constituido por el sistema de registro y control existente es el "Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM el cual se utiliza en forma manual La CGR señalo inconsistencias en la aplicacion del Control Presupuestario 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseñar y montar el sistema fiscal financiero de la Municipalidad que incluya un Sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a Junio 98 ➤ Se definio el flujo de información para la alimentación del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina ➤ No se estan utilizando las reservas presupuestarias 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez finalizada la auditoria de la CGR se trabajara en el montaje del modulo de ingresos para que funcione de forma integrada con el presupuesto ➤ Se establecera el mecanismo de Reserva Presupuestaria para el Control del Presupuesto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existe Contabilidad Patrimonial la Contabilidad y control presupuestario constituyen un solo sistema en el municipio Los registros de los mismos se llevan practicamente al dia y permite conocer el avance de la ejecucion presupuestaria y algunos elementos de la situacion contable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rediseñar y montar el sistema fiscal financiero de la Municipalidad que incluya un Sistema de Contabilidad Patrimonial ➤ Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO Se paralizo la actividad de montaje del Sistema porque el personal del area financiera se dedico a atender una auditoria de la CGR ➤ Se capacito personal en el area de Contabilidad Patrimonial 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Una vez finalizada la Auditoria se apoyara la finalizacion del montaje de la Contabilidad Patrimonial y su actualizacion

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
2 - FINANZAS Y TRIBUTACION				
	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aun cuando se llevan controles sobre lo que se pide controlar en el sistema INIFOM, existen importante debilidades en la forma de llevar registros actualmente ➤ Se desconocen datos sobre los terrenos ejidales y resto del patrimonio de la municipalidad en terminos de montos ubicaciones titulos de propiedad, avaluos catastrales u otra informacion ➤ Se lleva control de los ingresos y egresos de dinero de las cuentas bancarias de los proyectos en ejecución pero no se llevan costos reales de la ejecución de los mismos ➤ Se desconocen las cuentas por cobrar a los contribuyentes 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se efectuó el analisis y se obtuvo la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos 	
Registro de Contribuyentes		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar a la municipalidad en el montaje de un registro de contribuyentes 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad monto el SISREC con apoyo del Programa FAMU-GTZ y se espera que funcione integrado con el Sistema de Presupuesto y Contabilidad

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
3 SERVICIOS MUNICIPALES DE JINOTEGA				
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobertura de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La cobertura del servicio de recoleccion de basura a noviembre de 1997 era del 60% ➤ El mercado municipal tenia mas de 300 comerciantes y se habia expandido sin planificacion ➤ La matanza promedio en el rastro era de 200 reses mensuales ➤ El cementerio municipal estaba casi saturado 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Revisión de Costos y Tasas del Servicio 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboro el Proyecto de alcantarillado pluvial en dos barrios de la ciudad de Jinotega ➤ Se recomienda incrementar la cobertura del servicio de Recoleccion de basura y reducir los costos del mismo mediante la contratacion del servicio de recoleccion con privados ➤ Se recomienda la planificacion de la ampliacion del cementerio
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sostenibilidad financiera 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La recuperacion de costos en el servicio de recoleccion de basura era del 16 % ➤ El Rastro era financieramente autosostenible y el cementerio dejaba un déficit financiero a la Alcaldia 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha iniciado el proceso de revisión de costos y tarifas ➤ Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas

<p>➤ Tecnologia</p>	<p>➤ La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto</p> <p>➤ La tecnologia de matanza en el rastro era artesanal con condiciones higienico sanitarias por debajo de las normas</p>		<p>➤ Se brindo capacitacion en nuevas tecnologias entre ellas disposicion de la basura en relleno sanitario, modernizacion de la matanza en el rastro etc</p>	<p>➤ Se recomienda planificar la construccion de un relleno sanitario Se recomienda evaluar nuevas modalidades de administracion para la prestacion de los servicios</p>
---------------------	--	--	---	--

MUNICIPALIDAD DE JINOTEGA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
4- INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El numero y tipo de proyectos de inversión a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales, estaban dados por ➤ La asignacion de recursos financieros para inversiones, provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) ➤ Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales ➤ Un mayor numero de inversiones dirigidos al área urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el área rural del Municipio ➤ Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Asesorar la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) multianual, 1998-2001 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración del Plan de Inversión Municipal (PIM - Jinotega) para el periodo 1998 - 2001 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones ➤ Identificación y Priorización de acciones de inversion contenidas en el PIM sobre la base de las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual ➤ Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificación territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion

<p>Capacidad para la ejecución de proyectos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados, contratados y ejecutados fuera de la Alcaldía Municipal ➤ En algunos casos de acuerdo a las exigencias del proyecto, se cumplía con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la República de Nicaragua 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identificación y asesoría para la preparación de solicitud de financiamiento para desarrollar un proyecto de inversión en Servicios Públicos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Definición y Preparación del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Jinotega ➤ Aprobación del Proyecto y asignación de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal ➤ Solicitud para la realización del proyecto por las comunidades beneficiadas ➤ Solicitud de fondos y realización de los procesos de contratación de estudios, diseños y obras por la Municipalidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Un proyecto de Drenaje Pluvial en proceso de estudios y diseño ➤ Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones ➤ Se ha implementado el proceso de licitación adjudicación y contratación ➤ Recomendaciones ➤ Mayor atención y aplicación a las normas de Control Interno ➤ Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentación clave del proceso para su seguimiento asesoría y apoyo
PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
<p>Plan de Desarrollo y Control Urbano</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La Municipalidad no cuenta con un Plan de Desarrollo Urbano La Alcaldía ejerce control sobre las construcciones solamente para sus obras 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación en Planificación Urbana para la Zonificación y Control del Uso del Suelo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos métodos e instrumentos usados en la Planificación Urbana para la Delimitación de Áreas Urbanas Zonificación del Uso del Suelo Urbano y Definición de Normas Urbanísticas y Arquitectónicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos

MUNICIPALIDAD DE JINOTEGA

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
5 PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existia una oficina de Atencion Social (con una persona) que dependia directamente del Alcalde y tenia como funcion principal, resolver problemas de lotificaciones y vivienda Sin presupuesto propio para el desarrollo de sus actividades ➤ Ademas de la oficina de Atencion Social el Alcalde y Vice-alcalde brindaban atencion a la comunidad en sus visitas a barrios y comarcas y en la atencion directa en la oficina de la Alcaldia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se creo la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se incluyó dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno una persona ➤ Se capacito a funcionarios, algunos miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal ➤ Se facilitó una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existe una Direccion de Relaciones con la Comunidad con una persona encargada de brindar atención a las comunidades y 11 personas que forman parte de la escuela de musica y la biblioteca Esta dirección cuenta con un presupuesto basico propio ➤ Hay funcionarios, algunos miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participación ciudadana pero poco motivados para promover su aplicación

<p>Mecanismos de comunicacion con la ciudadanía</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Existian algunas instancias municipales de comunicacion con la comunidad, encontrandose entre estas el Comite de Salud y el Comite de Desarrollo ➤ Estaba en proceso la eleccion de alcaldes auxiliares a traves de los cuales se esperaba la identificacion de problemas de las comunidades ➤ Otros mecanismos de comunicacion con las comunidades eran las visitas a los barrios y comarcas y la atencion a la poblacion en la oficina de la Alcaldia ➤ Tambien se comunicaban con la poblacion a traves de la radio, el perifoneo y el canal de television local 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se elaboró una guia metodológica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos y procesos Asamblearios con pobladores y lideres, ➤ se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo y Sesiones Abiertas del Concejo y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres ➤ Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo en la utilización adecuada de los medios de comunicación para divulgar, informar y educar a la ciudadanía sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales, etc 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La relacion con la comunidad es mas amplia, pero con dificultades en su cobertura y su vision de la participacion pluralista ➤ Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion, ahora se dan conferencias de prensa y se mantiene una divulgacion permanente de los acontecimientos de la alcaldia a traves de la radio, el canal de television el perifoneo etc
---	--	--	--	--

Cabildos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se organizaban cabildos 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se apoyo la realizacion de los Cabildos, para la presentación del presupuesto anual y rendición de cuentas Se efectuaron tres cabildos con un mayor nivel de organizacion 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de los Cabildos ➤ Se requiere mas divulgacion para mejorar la participacion de la poblacion
Participacion en la toma de decisiones	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La participacion en este ambito era nula pues no habia conocimiento de que la ciudadanía podia incidir en la toma de decisiones a nivel municipal 		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron los Cabildos y se discutio la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ La participacion de la poblacion en la gestion municipal todavia es muy baja Hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios, a nivel de proyectos municipales, se avanzó muy poco

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

JINOTEPE

Septiembre 1998

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

Evaluación del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación
Suscrito 18/2/98 Finaliza 31/8/98
Municipalidad de Jinotepe

No	ACTIVIDAD Y COMPROMISO DEL PDDM /PADCO	SITUACION ACTUAL
1	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manuales de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	<p>Se definió la estructura organizativa y su respectivo manual de funciones los que fueron analizados y enriquecidos por los participantes al taller de organización Falta la aprobación final del CM</p> <p>Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal</p> <p>La toma de decisiones se realiza en un Consejo Técnico de forma consensuada</p> <p>Los Procedimientos administrativos y financieros están en proceso de implementación por parte de consultores de PADCO</p>
2	Diseñar y montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificación, utilización y control de los recursos técnicos materiales y financieros	<p>Se diseñó el sistema de contabilidad patrimonial y actualmente se encuentra en proceso de implementación Se elaboró el balance inicial y se registraron las operaciones hasta el mes de abril de los corrientes También se capacitó en contabilidad patrimonial al personal</p> <p>El módulo de pagos no se ha implementado debido a que no se cuenta con una computadora en pagaduría</p> <p>Se elaboró el manual de control interno y está pendiente su validación</p> <p>En cuanto al presupuesto por programa se diseñó el sistema se implementó y actualmente se tiene la información actualizada a agosto de los corrientes Se capacitó al personal del área financiera para el manejo del sistema</p>

		<p>El sistema financiero funciona individualmente del presupuesto por programa</p> <p>Aun no se opera el proceso de Reserva Presupuestaria, requiriendose su implementacion a la mayor brevedad posible</p>
3	Asesorar la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 99-2003	Se elaboro el Plan de Inversiones de la municipalidad para un quinquenio y se capacito a representantes de los diferentes sectores sobre este plan
4	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento basico y elaborar su estudio de Elegibilidad para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento	Se elaboro el proyecto de saneamiento basico sobre la Recoleccion y Tratamiento de la Basura se capacito sobre este proyecto se facilito informacion y apoyo en la gestion de introduccion del proyecto en el FISE y se elaboro la certificacion de elegibilidad del proyecto tambien se ha monitoreado la gestion para el desembolso de los recursos
5	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas administrativos y financieros necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	Se capacito y apoyo en la implementacion de los sistemas administrativos y financieros Tambien se elaboro la certificacion para el manejo de fondos de los Estados Unidos de America
6	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementacion y operacion de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Se capacito al personal para el manejo de el Presupuesto por Programa la Contabilidad Patrimonial el Control Interno etc
7	Actividades Extra Convenio Participacion Ciudadana y Servicios Municipales	<p>En el área de participacion ciudadana se capacito a funcionarios y lideres, se brindo asesoria en el montaje de la Direccion de Relaciones con la Comunidad, se aporto una metodologia de intervencion para la comunidad y se apoyo en la utilizacion de mecanismos (organizacion de Cabildos, asambleas, etc) y medios de comunicacion (elaboracion de boletines, divulgacion etc) con la comunidad</p> <p>Hay dominio de una metodologia para realizar los cabildos y ciudadanos mas informados sobre la importancia de estos Se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion</p> <p>La relacion con la comunidad es mas organizada, pero todavia es limitada no se ha logrado incorporar a los diferentes sectores</p>

		<p>La participacion de la poblacion en la gestion municipal todavia es baja Hay participacion en realizacion de proyectos comunitarios pero a nivel del municipio, se avanzo poco</p> <p>En el área de servicios municipales se capacito en temas relacionados al mejoramiento de estos servicios y la aplicacion de tecnologias nuevas como el Relleno Sanitario, tambien se capacito en la metodologia para aplicar Tasas y Tarifas adecuadas a los Servicios</p> <p>Se elaboro el proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recoleccion y disposicion de Basura y se revisaron propuestas para el nuevo mercado</p> <p>Se inicio el proceso de revision de costos y tarifas Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p> <p>Han habido mejoras en las condiciones higienico-sanitarias del Rastro Se recomienda iniciar los Estudios para la modernizacion del Rastro en conjunto con otros municipios</p>
--	--	--

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

Evaluacion del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Tecnica y Capacitacion
Suscrito 18/2/98 Finaliza 31/8/98
Municipalidad de Jinotepe

No	COMPROMISOS DE LA MUNICIPALIDAD DE JINOTEPE	CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboracion necesaria para el buen desarrollo de las acciones de Asistencia Tecnica y Capacitacion a ejecutarse en el marco del presente Convenio Asimismo se compromete a poner en practica todas las normas, metodologias manuales sistemas y procedimientos resultantes de las acciones de Asistencia Tecnica una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto por LA MUNICIPALIDAD, como por PADCO y USAID	La disposicion de la municipalidad a implementar las recomendaciones realizadas por PADCO a fin de transformar la situacion de la institucion considerando personal sistemas etc ha sido muy buena Practicamente la municipalidad ha sido aventajada en la aplicacion de estas recomendaciones lo que la hace una Alcaldia con un rapido nivel de desarrollo institucional
2	Aumentar los Ingresos Corrientes del municipio en un 10% con relacion a los Ingresos Corrientes de 1997	Los Ingresos Corrientes a junio de 1998 se incrementaron en un 13 %, en relacion a junio de 1997
3	Reducir los Gastos Corrientes del municipio en un 5% con relacion a los gastos corrientes de 1997	Los Gastos Corrientes se redujeron minimamente en un 0 32 % en relacion a junio de 1997

Nota Las cifras presentadas reflejan datos de junio de 1997 a junio de 1998, dado que esta municipalidad firmo convenio con PADCO a partir de 1998

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE JINOTEPE

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I ORGANIZACION Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Estructura relativamente estable 1993 a enero de 1998 se respeta la jerarquia definida Se observaron que existian debilidades funcionales en la misma ej dispersion de las areas funcionales	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	Se definió la estructura organizativa y su respectivo manual de funciones los que fueron analizados y enriquecidos por los participantes al taller de organización Falta la aprobación final del CM
Funciones	No existía definido un manual de organización y funciones		Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	
Administración de Personal	No estaba definido un sistema para la administración de los recursos humanos	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación y operación de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Los mecanismos de comunicación y coordinación eran directos, asignación de trabajo se daba de manera informal de viva voz		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	La toma de decisiones se realiza en un Concejo Técnico de forma consensuada
Procedimientos administrativos y financieros	No existía un sistema de control interno definido		Se definió y brindo capacitación sobre el Manual de Procedimientos	Los Procedimientos administrativos y financieros están en proceso de

			Administrativos y Financieros (3 sem) se defino plan para implementar el sistema en la municipalidad	implementacion por parte de consultores de PADCO
II FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	El Sistema de Registro y Control existente es el "Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM y que contempla presupuesto y Contabilidad	Diseñar y montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificacion, utilizacion y control de los recursos tecnicos materiales y financieros	Se implemento el sistema de presupuesto por Programas informacion actualizada a julio 98 y en proceso de registro el mes de agosto 98 Se defino el Flujo de informacion para la alimentacion del Presupuesto por Programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina	Se esta trabajando en el montaje del modulo de Ingresos para que al finalizar el proyecto quede funcionando de forma integrada con el presupuesto Se recomienda que la alcaldia adquiera una computadora adicional para el area de caja Aun no se opera el proceso de Reserva Presupuestaria requiriendose su implementacion a la mayor brevedad posible
Contabilidad	No existia contabilidad patrimonial se utilizaba el presupuesto por objeto del gasto mas algunos registros extrapresupuestarios sin embargo este sistema ignoraba registros fundamentales como son las cuentas por cobrar y cuentas por pagar	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas administrativos y financieros necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se registraron las operaciones de marzo quedando pendientes de actualizar abril agosto de 1998 Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial Se efectuo el analisis y se obtuvo certificacion de Elegibilidad para manejo de Fondos	Se esta trabajando en montaje del modulo de Egresos para que al finalizar el proyecto quede funcionando de forma integrada con la Contabilidad Patrimonial Se recomienda acelerar la actualizacion de la contabilidad patrimonial Manejo de fondos de USAID por la municipalidad se encuentra en proceso (se espera entrega de parte del FISE)

3

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recoleccion de basura al diciembre 1997 era del 72%</p> <p>Tenia un solo mercado municipal con mas de 500 comerciantes invadiendo las calles centricas de la ciudad</p> <p>La matanza promedio en el rastro era de 180 reses y 380 cerdos mensuales El cementerio municipal estaba saturado</p>	El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales	Revision de Costos y Tasas del Servicio	<p>Elaborado Proyecto de Mejoramiento del Servicio de Recoleccion y Disposicion Final de la basura</p> <p>Se ha planificado la construccion de un nuevo mercado</p> <p>Se recomienda estudiar nuevas modalidades para la prestacion del Servicio de Recoleccion de Basura así como para la administracion del nuevo mercado</p> <p>Se recomienda la planificacion de la construccion de un nuevo cementerio</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La recuperacion de costos en el servicio de recoleccion de basura era del 25%</p> <p>El Rastro era financieramente autosostenible y el cementerio dejaba un deficit financiero a la Alcaldia</p>		Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso	<p>Se inicio el proceso de revision de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p>
Tecnologia	<p>La disposicion final de la basura se realizaba en dos Vertedero a cielo abierto en la periferia de la ciudad</p> <p>La tecnologia de matanza en el rastro es artesanal con condiciones higienico sanitarias por debajo de las normas</p>		Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) la modernizacion de la matanza en el rastro y la planificacion de cementerios	<p>Han habido mejoras en las condiciones higienico sanitarias del Rastro</p> <p>Se recomienda iniciar los Estudios para la modernizacion del Rastro en conjunto con otros municipios</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales, estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	Asesorar la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 1999 – 2003	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM – Jinotepe para el periodo 1999 – 2003 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto, se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento basico y elaborar su Estudio de Elegibilidad para que la municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – Jinotepe • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Saneamiento Basico (Manejo Integral de Residuos Solidos) en preparacion de estudios y diseños • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Se ha implementado el proceso de licitacion adjudicacion y contratacion

			realizacion de los procesos de contratacion de estudios, diseños y obras por la Municipalidad	<p>Recomendaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor atencion y aplicacion a las normas de Control Interno • Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento asesoria y apoyo
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	El Municipio de Jinotepe cuenta con un Esquema de Desarrollo Urbano, un estudio del Sistema de Asentamientos Poblacionales El control del Desarrollo Urbano se da a traves de una Oficina de Control Urbano que regula el uso del suelo y las construcciones de acuerdo a requisitos tecnicos minimos sin que implique el uso de Planes Reguladores o Urbanisticos	En el Convenio no se contemplan aspectos relacionados a la planificacion y control urbano	Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Áreas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
		No se contemplan aspectos relacionados a la participacion ciudadana		
Estructura municipal de atencion ciudadana	No existia una estructura de atencion a la comunidad ya que la relacion con la ciudadania la llevaba directamente el Alcalde y Vice-alcalde		Se creo la Direccion de Relaciones con la Comunidad se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico Se capacito a funcionarios miembros del gobierno municipal	Existe una estructura con personal (3 personas) y presupuesto para administrar las relaciones con la comunidad Hay funcionarios, miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana

27

			<p>y líderes de las comunidades sobre el enfoque de la participación ciudadana en la gestión municipal</p> <p>Se facilitó una metodología de intervención para las comunidades y para elaboración de diagnósticos</p>	<p>Dirección con mayor conocimiento del territorio y la problemática de las comunidades</p>
Mecanismos de comunicación con la ciudadanía	<p>Los mecanismos de comunicación que se utilizaban en la municipalidad eran pocos solamente las asambleas las visitas a barrios y comarcas, los comités municipales</p> <p>También se comunicaban con la población a través de la radio y el perifoneo</p>		<p>Se elaboró guía metodológica y se acompañó en la organización de Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y líderes se apoyó revisión de las instancias de participación ciudadana como Comités de Desarrollo Sesiones Abiertas del Concejo etc y se promovió una nueva instancia de comunicación con los ciudadanos, la Asamblea de Líderes</p> <p>Se apoyó utilización adecuada de medios de comunicación para divulgar informar y educar a ciudadanía promoviendo utilización de murales boletines programas radiales etc</p>	<p>Diferentes instancias de participación más activas y participativas (audiencias públicas, cabildos, asambleas etc)</p> <p>Se ha avanzado en la utilización de los medios de comunicación ahora se dan conferencias de prensa se mantiene un programa radial, se elaboran artículos para revista local etc</p> <p>La relación con la comunidad es más organizada pero todavía es limitada no se ha logrado incorporar a los diferentes sectores</p>
Cabildos	Realización de cabildos poco organizados y con baja participación		Se apoyó la realización de los Cabildos, para la presentación del presupuesto y rendición de cuentas Se efectuaron tres cabildos municipales con mayor nivel de preparación	<p>Dominio de una metodología para realizar los cabildos y ciudadanos más informados sobre la importancia de estos</p> <p>Se requiere más divulgación para la participación de la población</p>
Participación en la toma de decisiones	Poca participación ciudadana en la toma de decisiones a nivel municipal		Se promovió la consulta del plan de inversión a nivel municipal, se hicieron los Cabildos y se discutió la ejecución de proyectos a nivel de las comunidades	La participación de la población en gestión municipal todavía es baja Participación en realización de proyectos comunitarios, a nivel del municipio se avanza poco

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

RIVAS

Septiembre 1998

**Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO**

**Evaluacion del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Tecnica y Capacitacion
Suscrito 1/5/98 Finaliza 30/9/98
Municipalidad de Rivas**

No	ACTIVIDAD Y COMPROMISO DE PDDM / PADCO	SITUACION ACTUAL
1	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manuales de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	<p>Se elaboro un organigrama ajustado a las necesidades de la institucion procurando mas funcionalidad Posteriormente se diseño un manual de funciones y procedimientos coherente con la estructura creada y finalmente se implemento recientemente una capacitacion al personal para que identificaran la nueva estructura y se apropiaran de su funcionamiento El periodo de evaluacion se realizara posteriormente</p> <p>Se cumplio con el plan de capacitacion sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementacion de los procedimientos para mejorar la administracion de personal</p> <p>Los Procedimientos administrativos y financieros estan en proceso de implementacion por parte de consultores de PADCO No se ha montado el Sistema de Control Interno</p>
2	Diseñar y montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificación utilización y control de los recursos técnicos materiales y financieros	Se diseño e instalo el sistema contable y de presupuesto se definio el flujo de informacion para alimentar el presupuesto y la utilizacion de la reserva presupuestaria, se capacito al personal en el tema de presupuesto por programa, reserva presupuestaria y contabilidad patrimonial
3	Asesorar la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 99 2003 Asesorar la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 99 2003	Se elaboro el Plan de Inversiones de la municipalidad para un quinquenio y se capacito a representantes de algunos sectores de la sociedad riverse sobre este plan
4	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento	Se elaboro el proyecto de saneamiento basico sobre la Recoleccion y Tratamiento de la Basura, se facilito informacion y apoyo en la gestion de introduccion del proyecto en el FISE y se elaboro la elegibilidad del proyecto se esta asesorando en la gestion para el desembolso de los recursos

Evaluación Convenio AT/Cap
Municipalidad de Rivas

5	Asesorar a la municipalidad en el montaje de los sistemas administrativos y financieros necesarios para lograr la certificación de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	Se capacitó y apoyo en la implementación de los sistemas administrativos y financieros se hizo el análisis para la certificación pero la firma encargada de la certificación para la Elegibilidad aduce que actualmente es imposible certificar el manejo de fondos de los Estados Unidos de America por esta institución, lo que retrasa el Proyecto Recolección y Tratamiento de los Desechos Sólidos
6	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación y operación de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Se capacitó al personal para el manejo de el Presupuesto por Programa, la Contabilidad Patrimonial El Control Interno es el único pendiente ya esta elaborada la propuesta y queda pendiente de realizarse la capacitación
7	Actividades extra convenio Participación Ciudadana y Servicios Municipales	En el área de participación ciudadana se capacitó a funcionarios y líderes se brindó Asesoría en el montaje de la Dirección de Relaciones con la Comunidad y se apoyo en la utilización de mecanismos (organización de Cabildos asambleas etc) y medios de comunicación (elaboración de boletines divulgación, etc) con la comunidad
		En el área de servicios municipales , se capacitó en temas relacionados al mejoramiento de estos servicios y la aplicación de tecnologías nuevas como el Relleno Sanitario también se capacitó en la metodología para aplicar Tasas y Tarifas adecuadas a los Servicios

**Proyecto de Descentralizacion y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO**

**Evaluacion del cumplimiento del
Convenio de Asistencia Tecnica y Capacitacion
Suscrito 1/5/98 Finaliza 30/9/98
Municipalidad de Rivas**

	COMPROMISOS DE LA MUNICIPALIDAD DE RIVAS	CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1	Participar activamente y brindar toda la colaboracion necesaria para el buen desarrollo de las acciones de Asistencia Tecnica y Capacitacion a ejecutarse en el marco del presente Convenio Asimismo se compromete a poner en practica todas las normas metodologias manuales sistemas y procedimientos resultantes de las acciones de Asistencia Tecnica, una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto por LA MUNICIPALIDAD , como por PADCO y USAID	La disposicion de la municipalidad a implementar las recomendaciones realizadas por PADCO a fin de transformar la situacion de la institucion, considerando personal sistemas etc ha sido buena, pero falta operativizar mas esta voluntad
2	Aumentar los Ingresos Corrientes del municipio en un 10% con relacion a los Ingresos corrientes de 1997	Los Ingresos Corrientes a junio de 1998 se aumentaron en un 28% en relacion a junio de 1997
3	Reducir los Gastos Corrientes del municipio en un 10% con relacion a los gastos corrientes de 1997	Los gastos corrientes de 1998 no se redujeron sino que se incrementaron en un 44%
4	Aumentar la cobertura de los servicios de recoleccion de basura en un 10% en relacion a la cobertura existente al 31 de Diciembre de 1997	Hasta junio de 1998 se incremento en un 10% la cobertura de la recoleccion de basura, en relacion a junio de 1997

Nota Las cifras presentadas reflejan datos de junio de 1997 a junio de 1998, dado que esta municipalidad firmo convenio con PADCO a partir de 1998

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL EVALUACION FINAL DE
LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE RIVAS

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Existia un organigrama definido para el sistema de presupuesto por programas en enero de 1998 Pero aun no habia claridad acerca de las lineas de mando contenido funcional de cada area y limites de responsabilidad	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manual de funciones y procedimientos y su correspondiente delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	Muy recientemente se realizó el taller de implementación del sistema de organización que se definió en el convenio de AT por lo tanto el periodo de evaluación se realizará posteriormente
Funciones	No se había elaborado un manual de funciones que soportara la estructura previamente definida		Definición capacitación e implementación del manual de funciones de la municipalidad con todo el personal	
Administración de Personal	No existía un sistema para la administración de personal	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación y operación de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se le hará llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	No existían mecanismos estructurados de coordinación y comunicación La toma de decisiones se centraliza en la Dirección Superior		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	No existen mecanismos estructurados de coordinación y comunicación Toma de decisiones centralizada en Dirección Superior
Procedimientos administrativos y financieros	No existían manuales y procedimientos de control interno		Se definió y capacitó sobre el Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se definió plan para implementar el sistema	Los Procedimientos administrativos y financieros están en proceso de implementación

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
II FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de Registro y Control existente era el Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM y que contemplaba presupuesto y Contabilidad 	Diseñar y montar un sistema contable y de presupuesto que permita una correcta planificacion utilizacion y control de los recursos tecnicos materiales y financieros	<ul style="list-style-type: none"> Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a julio 98 y en proceso de registro el mes de agosto 98 Se definio el flujo de informacion para la alimentacion del presupuesto por programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina 	<p>Se esta trabajando en montaje del modulo de Ingresos para que al finalizar el proyecto quede funcionando de forma integrada con el presupuesto</p> <p>Se recomienda que la alcaldia adquiera una computadora adicional para el area de caja</p> <p>Aun no se opera el proceso de Reserva Presupuestaria requiriendose su implementacion a la mayor brevedad posible</p>
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> No existia la contabilidad patrimonial solo el presupuesto por objeto del gasto mas algunos registros extrapresupuestarios ignorando registros fundamentales como son las cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los sistemas administrativos y financieros necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	<ul style="list-style-type: none"> El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO se registraron las operaciones de marzo a abril quedando pendientes de actualizar Mayo de 1998 Personal Capacitado en el area de Contabilidad Patrimonial Se inicio el montaje del Control Interno pero la repuesta de la municipalidad no fue satisfactoria Se efectuó el analisis de la Certificacion de Elegibilidad para manejo de Fondos de los Estados Unidos 	<p>Se esta trabajando en montaje del modulo de Egresos</p> <p>Se recomienda acelerar la actualizacion de la contabilidad patrimonial</p> <p>No se ha montado el Sistema de Control Interno la firma encargada de la certificacion para la Elegibilidad aduce que actualmente es imposible certificar el manejo de fondos de los Estados Unidos por esta institucion lo que retrasa el proyecto de recoleccion y tratamiento de los desechos solidos</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura	<p>La cobertura inicial del servicio de recoleccion de basura era del 85 %</p> <p>El mercado municipal tenia mas de 400 comerciantes invadiendo las calles aledañas En el rastro la matanza promedio era de 250 reses mensuales</p> <p>El cementerio municipal estaba relativamente saturado</p>	El convenio no contempla ninguna actividad especifica en el tema de los servicios	El PDDM ofrecio fundamentalmente capacitacion en este municipio	<p>En el corto periodo analizado no se logro aumentar la cobertura de los servicios</p> <p>Recomendacion Analizar formas alternativas de prestacion de los servicios especialmente recoleccion de basura</p> <p>Planificar ampliacion y/o construccion de nuevo mercado y planificar la ampliacion del cementerio</p> <p>Se recomienda asistencia tecnica mas puntual</p>
Sostenibilidad financiera	<p>El Servicio de recoleccion de basura era financieramente deficitario</p> <p>El Mercado y el rastro operaban con superavit (posiblemente contabilizaban los impuestos ademas de las tasas)</p> <p>El cementerio operaba financieramente con superavit</p>		Se capacito en el analisis de los costos y tarifas para la prestacion de los servicios y se brindo asistencia tecnica para el seguimiento a este proceso	<p>No se logro avanzar suficientemente en el analisis de costos y tarifas</p> <p>Recomendacion Continuar el proceso de analisis para reducir costos y actualizar paulatinamente las tarifas de los servicios</p>
Tecnologia	<p>La disposicion final de la basura se hacia en un vertedero a cielo abierto</p> <p>La tecnologia de matanza en el rastro era artesanal</p>		Se brindo capacitacion en nuevas tecnologias para el tratamiento y disposicion final de la basura, para la matanza semi-industrial y para la planificacion de cementerios	Se recomienda implementar un relleno sanitario para la disposicion final de la basura elaborar estudios para la modernizacion de la matanza en el rastro

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales, estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones, provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	<p>Asesorar la formulacion de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 1999 - 2003</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - Rivas) para el periodo 1999 - 2003 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • Las Alcaldias cuentan con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion
Capacidad para la ejecucion de proyectos	<p>La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumpla con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua</p>	<p>Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento basico y elaborar su Estudio de Elegibilidad para que la municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM - Rivas • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Un proyecto de Saneamiento Basico (Manejo Integral de Residuos Solidos) en ejecucion de obras • Fondos del 25% de contrapartida del Proyecto aprobados e incluidos en el Presupuesto de Inversiones • Implementacion del proceso de licitacion adjudicacion y contratacion <p>Recomendaciones Con el fin de no poner en riesgo la donacion de fondos prestar mayor</p>

			realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad	atencion y aplicar las normas de Control Interno Informar a PADCO y FISE sobre las actividades y documentacion clave del proceso para su seguimiento, asesoria y apoyo
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	Las funciones de Control del uso del Suelo y las Construcciones eran ejercidas desde la Oficina de Control Urbano Las acciones de control estan referidas principalmente al cobro de los permisos y en un segundo orden al control de las obras Aun y cuando existia un Esquema Urbano este no era utilizado	En el Convenio no se contempla ningun aspecto relacionado a Planificacion y Control Urbano	Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones Aplicar los conocimientos adquiridos
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	La vinculacion de la ciudadanía con la municipalidad, se daba a traves del Alcalde y Vice-alcaldesa, no existia una estructura para atender la relacion con la comunidad Dentro del organigrama de la Alcaldia no se contemplaba la estructura ni habia asignacion de presupuesto para la realizacion de actividades No habia una clara definicion de la metodologia a utilizar para la promocion	Dentro del Convenio no se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana	Se creo la Direccion de Relaciones con la Comunidad (se introdujo en el organigrama de la institucion esta instancia se incluyo dentro del presupuesto municipal un presupuesto propio para la direccion y se asigno un personal basico Se capacito a funcionarios miembros del gobierno municipal y lideres de las comunidades sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal	Estructura con una persona (recien integrada) y presupuesto basico para administrar las relaciones con la comunidad Hay funcionarios miembros del gobierno local y lideres con mayores conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana pero hace falta aplicar estos conocimientos Poca relacion interinstitucional y con otros sectores del municipio

Evaluación Convenio AT/Cap
Municipalidad de Rivas

	de la participacion ciudadana en la gestion municipal por tanto solamente se recogian demandas de la poblacion		Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnosticos	
Mecanismos de comunicacion con la ciudadanía	<p>En cuanto a los mecanismos de comunicacion los mas utilizados eran las asambleas visitas a barrios y comarcas atencion en las oficinas de la municipalidad</p> <p>Para informar y educar a la poblacion se utilizaba sobre todo la radio y el perifoneo</p>		<p>Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos y procesos asamblearios con pobladores y lideres, se apoyo la revision de las instancias de participacion ciudadana como Comites de Desarrollo Sesiones abiertas del Concejo etc y se promovio una nueva instancia de comunicacion con los ciudadanos la Asamblea de Lideres</p> <p>En el marco de la comunicacion se apoyo en la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadanía sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc</p>	<p>Se ha avanzado en la utilizacion de los medios de comunicacion, ahora se dan conferencias de prensa se mantiene un programa radial se utiliza el canal de television local etc</p> <p>La relacion con la comunidad es mas cercana pero todavia le hace falta mas organizacion integracion de los diferentes sectores y despoltizacion</p>
Cabildos	Realizacion de cabildos con poco nivel de preparacion y baja convocatoria		Se apoyo la realizacion de Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se realizaron tres cabildos con un mayor nivel de preparacion	<p>Dominio de una metodologia para realizar los cabildos y ciudadanos mas informados sobre la importancia de los Cabildos</p> <p>Se requiere mas divulgacion para la participacion de la poblacion</p>
Participacion en la toma de decisiones	Poca participacion ciudadana en toma de decisiones a nivel municipal		Se promovio la consulta del plan de inversion a nivel municipal se hicieron los Cabildos y se discutio la ejecucion de proyectos a nivel de las comunidades	Participacion de la poblacion en la gestion municipal todavia es baja Practicamente solo hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios a nivel municipal, se avanza poco

**PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM-PADCO**

**EVALUACION Y SITUACION ACTUAL DEL
CONVENIO DE ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION**

MUNICIPALIDAD DE

SAN CARLOS

Septiembre 1998

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 13/02/98
Municipalidad de SAN CARLOS
Septiembre 1998

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	SITUACION
1	Diseñar la reestructuración de la administración de la Municipalidad que contenga, la estructura de organización, manual de funciones y procedimientos, y su correspondiente delegación de funciones, el montaje de la organización incluyendo capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	Se diseño y aprobo la estructura organizativa, el Manual de Organización y Funciones y se realizo el Taller de Organización con funcionarios de dirección de la municipalidad
2	Diseñar y montar un Sistema Contable y de Presupuesto, que permita una correcta planificación, utilización y control de los recursos técnicos, materiales y financieros	Se elaboraron los Manuales de Presupuesto por Programa y Contabilidad Patrimonial y se capacito al personal a través de Seminarios Se realizo el montaje de la Contabilidad y el Presupuesto por Programa, además de los componentes de ingresos y egresos Se capacito y brindo asistencia técnica al personal de la Alcaldia en este proceso
3	Asesorar en la formulación de un Plan de Inversiones Municipal (PIM) para el periodo 98-2002	Se elaboro el Plan de Inversiones Municipales (PIM) para el periodo 1998-2002 con la participación de funcionarios municipales y representantes de Instituciones
5	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento básico y elaborar su Estudio de Elegibilidad, para que la Municipalidad lo presente al FISE y USAID para su financiamiento	Se preparo el Estudio de Elegibilidad del Proyecto Manejo Integral de Desechos Solidos para la Ciudad de San Carlos
6	Asesorar a la municipalidad para lograr la Certificación de Elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos de America	Se analizo la situación de los procedimientos administrativos y financieros haciendose las recomendaciones pertinentes para mejorarlos y lograr la Certificación de Elegibilidad de la Municipalidad de San Carlos para el manejo de fondos del Gobierno de los Estados Unidos
7	Capacitar al personal de la municipalidad para la implementación de los nuevos sistemas diseñados en el marco de este convenio	Actividad completada a través de los seminarios de capacitación y de asesoría directa a la municipalidad

Proyecto de Descentralización y Desarrollo Municipal
PDDM-PADCO
Evaluación del Cumplimiento del Convenio de Asistencia Técnica y Capacitación suscrito el 13/02/98
Municipalidad de SAN CARLOS
Septiembre 1998

COMROMISO ASUMIDOS POR LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS	CUMPLIMIENTO Y OBSERVACIONES
1 Participar activamente y brindar toda la colaboración necesaria para el buen desarrollo de la Asistencia Técnica y la Capacitación a ejecutarse en el marco de este Convenio. Así mismo, se compromete a poner en práctica todas las normas, metodologías, manuales, sistemas y procedimientos resultantes de la Asistencia Técnica, una vez que hayan sido discutidas y aprobadas tanto, por la MUNICIPALIDAD como por PADCO y USAID	Debil e intermitente participación y colaboración en las acciones de capacitación y asistencia técnica Lenta puesta en práctica de manuales, sistemas y procedimientos El personal en general ha demostrado interés y disposición de poner en marcha las indicaciones y procesos a seguir
2 Aumentar los Ingresos corrientes del municipio en un 10% con relación a los ingresos corrientes de 1997	Los ingresos corrientes del 97 se incrementaron en 37% con relación a 1997
3 Reducir los gastos corrientes del Municipio en un 10% en relación a los gastos corrientes de 1997	Los gastos corrientes del 97 disminuyeron en 16% con relación a 1997
4 Aumentar la cobertura del servicio de recolección de basura en un 10% en relación a la cobertura existente al 31/12/97	Informes de Servicios Municipales de la Alcaldía indican incremento el 66% de cobertura

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
EVALUACION FINAL DE LA ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION
MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
I-ORGANIZACIÓN Y CONTROL INTERNO				
Estructura organizativa	Existe un organigrama muy bien estructurado que sirve de base al presupuesto pero que operativamente no funciona mucho funcionarios no lo conocen	Diseñar la reestructuración de la administración de la municipalidad que contenga la estructura de organización manual de funciones y procedimientos delegación de funciones el montaje de la organización incluyendo cursos de capacitación al personal sobre las funciones asignadas y sus nuevas responsabilidades	Definición de la estructura organizacional de la municipalidad de forma lógica y coherente es la base de la estructura presupuestaria	Es necesaria la revisión de la estructura y hacerle los ajustes necesarios divulgarla e implementarla en conjunto con el manual de funciones
Funciones	A la fecha de la evaluación inicial no se contaba con un manual de funciones Cada cual sabe lo que tiene que hacer	Plan de capacitación al personal para el manejo de los sistemas a implementar	Definición del manual de funciones de la municipalidad fue enriquecido con los aportes de todo el personal	En proceso de implementación
Administración de Personal	No existe un sistema para la administración de personal	Plan de capacitación al personal para el manejo de los sistemas a implementar	Se definió Manual de Procedimientos para la Administración de Personal y se les hizo llegar a la municipalidad	Se cumplió con el plan de capacitación sobre los sistemas desarrollados Esta pendiente la implementación de los procedimientos para mejorar la administración de personal
Mecanismos de comunicación y toma de decisiones	Centralizados en la dirección superior pero se complica la situación ya que el Alcalde por sus múltiples gestiones se ausenta de la municipalidad		Se ha brindado asistencia técnica y capacitación sobre los mecanismos de comunicación y toma de decisiones a lo interno de la municipalidad	La situación inicial está en proceso de mejorar ya que la dirección superior ha sido cuestionada por su CM
Procedimientos administrativos y financieros	No hay sistemas ni procedimientos de control interno	Definición de un sistema de control Interno	Se definió manual de Procedimientos Administrativos y Financieros se brindó capacitación sobre control interno (3 seminarios) se definió plan para implementar el sistema en la municipalidad	Procedimientos administrativos y financieros en proceso de implementación con la asistencia técnica de consultores de PADCO

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
II- FINANZAS Y TRIBUTACION				
Sistema de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El sistema de Registro y Control que existia en ese momento era el "Manual de Finanzas Municipales" implementado por INIFOM y que se utilizaba de forma manual e incompleto 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar y montar un sistema de presupuesto por Programas que permita una correcta planificacion utilizacion y control de los recursos tecnicos materiales y financieros ➤ Capacitar al personal de la municipalidad para la implementacion y operacion del sistema de Presupuesto por Programas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se implemento el sistema de Presupuesto por Programas informacion actualizada a julio 98 y en proceso de registro el mes de agosto 98 ➤ Se defino el flujo de informacion para la alimentacion del presupuesto por programas y se capacito al personal de la municipalidad en esta disciplina 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No se ha implementado el proceso de Reserva Presupuestaria ➤ La municipalidad adquirira un equipo de computacion necesario para el montaje del modulo de Ingresos el que funcionara de forma integrada con el presupuesto
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> ➤ No existia Sistema de Contabilidad Patrimonial su contabilidad estaba constituida por el presupuesto por objeto del gasto (Manual de Finanzas Municipales) mas algunos registros extrapresupuestarios pero se ignoraban registros fundamentales tales como las cuentas por cobrar y cuentas por pagar 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Diseñar e implementar el Sistema de Contabilidad Patrimonial ➤ Capacitar al personal de la municipalidad para la implementacion y operacion de la Contabilidad Patrimonial ➤ Asesorar a la Municipalidad en el montaje de los Sistemas necesarios para lograr la certificacion de elegibilidad para el manejo de fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El Sistema de Contabilidad Patrimonial se encuentra en proceso de implementacion habiendose determinado el Balance Inicial con la asistencia de PADCO no se han registrado las operaciones a partir de marzo 98 ➤ Se ha capacitado al personal en el manejo de la Contabilidad Patrimonial ➤ Se efectuó el analisis de los procedimientos administrativos y financieros haciendo recomendaciones para mejorarlos y así obtener la certificacion de Elegibilidad para el manejo de Fondos del Gobierno USA 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hace falta completar el montaje y actualizacion de la Contabilidad Patrimonial ➤ Hace falta efectuar el montaje del Modulo de Egresos para que funcione integrado con la Contabilidad Patrimonial una vez que la municipalidad cuente con el equipo de computacion necesario ➤ Se recomienda implementar las recomendaciones sobre los procedimientos administrativos y financieros para obtener la Certificacion de Elegibilidad

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
III SERVICIOS MUNICIPALES				
Cobertura de los servicios	<p>La cobertura del servicio de recoleccion de basura en 1997 era del 67%</p> <p>El mercado municipal se encontraba saturado y se habia expandido sin planificacion</p> <p>La matanza promedio en el rastro era solamente de 20 reses mensuales La infraestructura del rastro era inadecuada</p> <p>El cementerio municipal se estaba saturando</p>	<p>El convenio no contemplaba ninguna actividad especifica en el tema de los servicios municipales</p>		<p>Se recomienda incrementar la cobertura del servicio de Recoleccion de basura y reducir los costos del mismo mediante la contratacion del servicio de recoleccion con privados</p> <p>Se recomienda planificar la ampliacion y/o construccion de un nuevo mercado</p> <p>Se recomienda evaluar nuevas modalidades para la prestacion de los servicios</p>
Sostenibilidad financiera	<p>La forma de llevar los registros presupuestarios no permitia conocer la recuperacion de costos de cada servicio</p> <p>Se consideraba que las tasas del Rastro y del Cementerio estaban desactualizadas</p>		<p>Se brindo capacitacion para el analisis de costos y tarifas</p>	<p>Se ha iniciado el proceso de revision de costos y tarifas</p> <p>Se recomienda continuarlo para actualizar paulatinamente las tarifas que estan desfasadas</p>
Tecnologia	<p>La disposicion final de la basura se realizaba en un Vertedero a cielo abierto</p> <p>La tecnologia de matanza de reses en el rastro era artesanal</p>		<p>Se brindo capacitacion en nuevas tecnologia de disposicion de la basura (relleno sanitario) y en planificacion de los servicios municipales</p>	<p>Se recomienda planificar la construccion de un relleno sanitario</p> <p>Se recomienda evaluar nuevas modalidades de administracion para la prestacion de los servicios</p>

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
IV INVERSIONES				
Plan de Inversiones	<p>El numero y tipo de proyectos de inversion a ser incluidos en los Presupuestos Municipales Anuales estaba dado por</p> <ul style="list-style-type: none"> • La asignacion de recursos financieros para inversiones provenientes del Saldo o diferencia entre los Ingresos Totales y los Gastos Corrientes (o de funcionamiento) • Las decisiones de caracter politico o por presiones de necesidades sentidas por grupos sociales • Un mayor numero de inversiones dirigidos al area urbana (Cabecera Municipal) y muy poca en el area rural del Municipio • Una fuerte concentracion de acciones de inversion en temas de infraestructura y equipamiento social 	Asesorar el Plan de Inversion Municipal (PIM) para el periodo 1998 -2002	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion del Plan de Inversion Municipal (PIM - San Carlos) para el periodo 1998 - 2002 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor porcentaje de recursos financieros para las inversiones • Identificacion y Priorizacion de acciones de inversion contenidas en el PIM en base a las metas establecidas para cada periodo presupuestario anual • La Alcaldia cuenta con un instrumento de planificacion territorial en apoyo a la estrategia local para la priorizacion de territorios sectores poblacionales y actividades economicas hacia donde dirigir las acciones de inversion

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM A OCTUBRE DE 1998
Capacidad para la ejecucion de proyectos	La mayor parte de los proyectos municipales eran formulados contratados y ejecutados fuera de la Alcaldia Municipal En algunos casos de acuerdo alas exigencias del proyecto se cumplia con las disposiciones contenidas en La Ley de Contrataciones de la Republica de Nicaragua	Identificar con la comunidad y la Municipalidad un proyecto de saneamiento basico y elaborar su Estudio de Elegibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Definicion y Preparacion del Estudio de Elegibilidad del proyecto seleccionado del PIM – San Carlos • Aprobacion del Proyecto y asignacion de fondos de contrapartida en el presupuesto por el Concejo Municipal • Solicitud para la realizacion del proyecto por las comunidades beneficiadas • Solicitud de fondos y realizacion de los procesos de contratacion de estudios diseños y obras por la Municipalidad 	
V PLANIFICACION Y CONTROL URBANO				
Plan de Desarrollo y Control Urbano	Existe una Oficina de Control Urbano que regula el uso del suelo y las construcciones de acuerdo a requisitos tecnicos minimos sin que implique el uso de Planes Reguladores o Urbanisticos		Capacitacion en Planificacion Urbana para la Zonificacion y Control del Uso del Suelo	Se ha dotado a la Municipalidad de conceptos metodos e instrumentos usados en la Planificacion Urbana para la Delimitacion de Areas Urbanas Zonificacion del Uso del Suelo Urbano y Definicion de Normas Urbanisticas y Arquitectonicas para el Control del Desarrollo Urbano Recomendaciones> Aplicar los conocimientos adquiridos

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
VI PARTICIPACION CIUDADANA				
Estructura municipal de atencion ciudadana	No existia una direccion de relaciones con la comunidad ni presupuesto para desarrollar actividades relacionadas a esta area	No se contempla ningun aspecto relacionado a la participacion ciudadana	Se asesoro la creacion de la Direccion de Relaciones con la Comunidad Se capacito al director de Relaciones con la Comunidad sobre el enfoque de la participacion ciudadana en la gestion municipal Se facilito una metodologia de intervencion para las comunidades y para la elaboracion de diagnostico	Existe una estructura con personal (1 persona) y presupuesto basico para administrar las relaciones con la comunidad Director de Relaciones con la Comunidad con conocimientos sobre el enfoque municipalista de la participacion ciudadana pero con poca experiencia para su aplicacion
Mecanismos de comunicacion con la ciudadania	Los mecanismos de comunicacion mas utilizados por la municipalidad eran las visitas a barrios y comarcas las asambleas la atencion a la poblacion en la oficina de la alcaldia y las organizaciones comunitarias Entre los medios de comunicacion mas utilizados estaban la radio y el perifoneo		Dentro del marco de la comunicacion tambien se apoyo con documentos que apoyarian la utilizacion adecuada de los medios de comunicacion para divulgar informar y educar a la ciudadania sobre la gestion municipal promoviendo la utilizacion de murales boletines programas radiales etc	La relacion con la comunidad es mas amplia y hay mas conocimiento del territorio y la problematica de la poblacion Se continuan utilizando con frecuencia los medios de comunicacion entre ellos la radio y el perifoneo

AREAS Y PROCEDIMIENTOS	SITUACION INICIAL	ACTIVIDADES ESTIPULADAS EN EL CONVENIO PARA EL PDDM	ACTIVIDADES REALIZADAS	SITUACION AL FINALIZAR EL PDDM OCT 1998
Cabildos	Se realizaban cabildos para rendicion de cuentas de la gestion municipal		Se elaboro una guia metodologica y se acompaño en la organizacion de los Cabildos para la presentacion del presupuesto anual y rendicion de cuentas Se efectuo un Cabildo con mayor preparacion	Hay conocimiento de una metodologia para realizar los cabildos y mas informacion de parte de los ciudadanos sobre la importancia de estos Se recomienda mayor divulgacion para la participacion de la poblacion
Participacion en la toma de decisiones	La participacion ciudadana en la toma de decisiones para la gestion municipal era nula		Se elaboro el plan de inversion municipal (PIM) realizandose consultas a nivel de las comunidades Se realizo un Taller para la implementacion del plan de inversion con representantes de ONG s delegados de instituciones estatales concejales y funcionarios	La participacion de la poblacion en la toma de decisiones en la gestion municipal todavia es muy baja Sin embargo hay participacion en la realizacion de proyectos comunitarios

Anexo No 3

Indicadores de Cumplimiento por Municipalidad
Septiembre 1998

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
Comparación de Indicadores Promedio de las 14 Municipalidades
Año Base - Año 1998

Area/Concepto	Año Base	Año 1998	Varación (%)
Finanzas			
Ingresos Corrientes*	90 566	113 351	aumento 25% **
Gastos Corrientes*	100 671	102 631	aumento 2%***
Gasto Corriente/Ingreso Corriente (%)	111%	91%	disminuyo 14%***
Cobertura de los Servicios			
Recoleccion de Basura	63%	77 5%	14 50%
Agua Potable	79 5%	86 9%	7 4%
Alcantarillado	28 5%	29 3%	0 80%
Participación Ciudadana			
No Cabildos/Año	1 5	2	50%

* En miles de cordobas

** Este indicador mejora cuando aumenta

*** Este indicador mejora cuando disminuye

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
(PDDM)

PADCO-USAID

CUADRO No 1

(5 Municipalidades de 1996)*

INDICADORES	BASE	1996		1997		1998	
	1995	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
GOBIERNOS LOCALES PRESTANDO MEJORES SERVICIOS							
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y de adquisiciones de las municipalidades							
1 Preparacion y presentacion al FISE de Estudios de Elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	4	4	1	1		
2 Relacion Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio (a)	97%	87%	84%	77%	82%	72%	82%
3 Porcentaje de los recursos generados localmente destinado para proyectos municipales	3%	13%	16%	23%	18%	28%	18%
4 Cobertura Promedio de Serv de Recoleccion de Basura	56%	66%	61%	76%	69%	81%	69%
5 Cobertura Promedio de Servicios de Agua Potable	78%	82%	85%	85%	85%	88%	84%
6 Cobertura Promedio de Servicios de Alcantarillado	27%	32%	27%	37%	28%	40%	28%
7 Recuperacion Promedio del Servicio Recoleccion de Basura					27%		25%
8 Recuperacion Promedio del Servicio del Rastro (1)					134%		113%
9 Recuperacion Promedio del Servicio de Mercados (1)					89%		77%
10 Recuperacion Promedio del Servicio de Agua Potable (2)					106%		111%

Notas

- (1) El ingreso de los mercados y rastros incluye los impuestos, ademas de tasas por servicios
(2) La informacion sobre la recuperacion del agua potable es extraoficial

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL

(PDDM)

PADCO-USAID

CUADRO No 1

(5 Municipalidades de 1996)

INDICADORES	BASE	1996		1997		1998	
	1995	PLAN	REAL	PLAN	REAL	PLAN	REAL
TOMA DE DECISIONES DE LOS GOBIERNOS LOCALES BASADOS EN UN MAYOR NIVEL DE CONSULTA CIUDADANA							
Desarrollo e implementacion de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadania en las decisiones del Gobierno Local							
11 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del Proyecto (c)			26		78		
12 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines Presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del Proyecto			2		2		
13 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales	13% (d)	17%	7% (e)	18%	7% (f)	19%	

Notas

- * 5 Municipalidades atendidas por el PDDM a partir de 1996 Chichigalpa Ciudad Darío Matagalpa Tuma La Dalia Boaco
- ** La política del PDDM es lograr un cambio paulatino hasta el 25% (de incremento o disminución) al tercer año del proyecto en la relación Gasto Corriente/Ingresos Propios Porcentaje de recursos propios destinados a la inversión y en la cobertura de recolección de basura En la cobertura de agua potable y alcantarillado se proyecta un incremento del 10 y 13 % respectivamente al tercer año del proyecto
- (a) El Índice Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio es el que mejor califica la eficiencia de la administración municipal y el manejo de los Recursos Financieros de la municipalidad al presentarnos cuánto de los recursos generados localmente se destinan a financiar Gastos de Funcionamiento y cuánto se destina a financiar Inversiones con recursos propios Este indicador sintetiza los resultados obtenidos por vía del fortalecimiento de los sistemas Financieros administrativos y de adquisiciones de las municipalidades
- (b) El Indicador Recursos Generados localmente para Proyectos Municipales nos permite conocer el esfuerzo inversionista que realiza la municipalidad con recursos propios y funciona como complemento del indicador Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio
- (c) No hay información base para estos indicadores de participación ciudadana Se parte de la base 1996 para medir el impacto del PDDM
- (d) Base tomada de acuerdo al estudio realizado por el Sr Selligson
- (e) De acuerdo a datos de encuesta elaborada por el IEN en Abril 1997
- (f) De acuerdo a datos de Encuesta elaborada por el IEN en Sept 1997

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
(PDDM)

PADCO-USAID

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1998

CUADRO No 2

(5 Municipalidades de 1997)*

INDICADORES	BASE	1997		1998	
	1996	PLAN	REAL	PLAN	REAL
GOBIERNOS LOCALES PRESTANDO MEJORES SERVICIOS					
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y de adquisiciones de las municipalidades					
1 Preparación y presentación al FISE de Estudios de Elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	3	3	2	2
2 Relacion Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio (a)	113%	103%	83%	93%	83%
3 Porcentaje de los recursos generados localmente destinado para proyectos municipales	-13%	-3%	-3%	7%	17%
4 Cobertura Promedio de Serv de Recoleccion de Basura	70%	80%	86%	90%	86%
5 Cobertura Promedio de Servicios de Agua Potable	81%	84%	90%	87%	89 80%
6 Cobertura Promedio de Servicios de Alcantarillado	30	34	31	38%	30 60%
7 Recuperacion Promedio del Servicio Recoleccion de Basura			34%		45%
8 Recuperacion Promedio del Servicio del Rastro (1)			120%		149%
9 Recuperacion Promedio del Servicio de Mercados (1)			138%		139%
10 Recuperacion Promedio del Servicio de Agua Potable (2)			114%		108%

Notas

- (1) El ingreso de los mercados y rastros incluye los impuestos, además de tasas por servicios
(2) La información sobre la recuperación del agua potable es extraoficial

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
(PDDM)

PADCO-USAID

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1998

CUADRO No 2

(5 Municipalidades de 1997)*

INDICADORES	BASE	1997		1998	
	1996	PLAN	REAL	PLAN	REAL
TOMA DE DECISIONES DE LOS GOBIERNOS LOCALES BASADOS EN UN MAYOR NIVEL DE CONSULTA CIUDADANA					
Desarrollo e implementacion de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadania en las decisiones del Gobierno Local					
11 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del Proyecto (c)	-		62		
12 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines Presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del Proyecto			2		
13 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales	13 3% (d)	17%	7 2% (e)	18%	

Notas

c:\msoffice\excel

* 5 Municipalidades atendidas por el PDDM a partir de 1997 León Chinandega Masaya Granada y Juigalpa

** La política del PDDM es lograr un cambio paulatino hasta el 25% (de incremento o disminución) al tercer año del proyecto en la relación Gasto Corriente/Ingreso Porcentaje de recursos propios destinados a la inversión y en la cobertura de recolección de basura En la cobertura de agua potable y alcantarillado se proyecta incremento del 10 y 13 % respectivamente al tercer año del proyecto

- (a) El Índice Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio es el que mejor califica la eficiencia de la administración municipal y el manejo de los Recursos municipalidad al presentarnos cuánto de los recursos generados localmente se destinan a financiar Gastos de Funcionamiento y cuánto se destina a financiar los recursos propios Este indicador sintetiza los resultados obtenidos por vía del fortalecimiento de los sistemas Financieros administrativos y de adquisiciones de
- (b) El Indicador Recursos Generados localmente para Proyectos Municipales, nos permite conocer el esfuerzo inversionista que realiza la municipalidad con recursos propios como complemento del indicador Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio
- (c) No hay información base para estos indicadores de participación ciudadana Se parte de la base 1996 para medir el impacto del PDDM
- (d) Base tomada de acuerdo al estudio realizado por el Sr Selligson
- (e) De acuerdo a datos de Encuesta elaborada por el IEN en Sept 1997

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
(PDDM)

PADCO-USAID

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1998

CUADRO No 3

(4 Municipalidades de 1998)*

INDICADORES	BASE	1998	
	1997	PLAN	REAL
GOBIERNOS LOCALES PRESTANDO MEJORES SERVICIOS			
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y de adquisiciones de las municipalidades			
1 Preparacion y presentacion al FISE de Estudios de Elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	4	4
2 Relacion Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio (a)	96%	92%	96%
3 Porcentaje de los recursos generados localmente destinado para proyectos municipales	4%	8%	4%
4 Cobertura Promedio de Serv de Recoleccion de Basura	82%	89%	81 50%
5 Cobertura Promedio de Servicios de Agua Potable	62%	90%	62%
6 Cobertura Promedio de Servicio de Alcantarillado	38%	42%	30 50%
7 Recuperacion Promedio del Servicio Recoleccion de Basura	17%		32%
8 Recuperacion Promedio del Servicio del Rastro (1)	228%		202%
9 Recuperacion Promedio del Servicio de Mercados (1)	112%		106%
10 Recuperacion Promedio del Servicio de Agua Potable (2)	103%		115%

Notas

(1) El ingreso de los mercados y rastros incluye los impuestos, ademas de tasas por servicios

(2) La informacion sobre la recuperacion del agua potable es extraoficial

PROGRAMA DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
(PDDM)

PADCO-USAID

AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 1998

CUADRO No 3

(4 Municipalidades de 1998)*

INDICADORES	BASE	1998	
	1997	PLAN	REAL
TOMA DE DECISIONES DE LOS GOBIERNOS LOCALES BASADOS EN UN MAYOR NIVEL DE CONSULTA CIUDADANA			
Desarrollo e implementacion de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local			
11 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del Proyecto (c)	19		
12 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines Presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del Proyecto	2	2	
13 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales	7% (d)	17%	

Notas

* Municipalidades atendidas por el PDDM a partir de 1998 Jintepe Rivas Jintega y San Carlos

** La política del PDDM es lograr un cambio paulatino hasta el 25% (de incremento o disminución) al tercer año del proyecto en la re Porcentaje de recursos propios destinados a la inversion y en la cobertura de recolección de basura En la cobertura de agua pot incremento del 10 y 13 % respectivamente al tercer año del proyecto

- (a) El Índice Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio es el que mejor califica la eficiencia de la administración municipal al presentarnos cuánto de los recursos generados localmente se destinan a financiar Gastos de Funcionamiento y recursos propios Este indicador sintetiza los resultados obtenidos por vía del fortalecimiento de los sistemas Financieros administrativos
- (b) El Indicador Recursos Generados localmente para Proyectos Municipales nos permite conocer el esfuerzo inversionista que realiza como complemento del indicador Relación Gastos Corrientes/Ingresos Propios promedio
- (c) No hay información base para estos indicadores de participación ciudadana Se parte de la base 1996 para medir el impacto del I
- (d) De acuerdo a datos de Encuesta elaborada por el IEN en Sept 1997

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Chichigalpa, Septiembre 1998

INDICADORES	1995	1996		1997		1998		
	Base	Plan	Real	Plan	Real	Plan *	Real	
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica								
1	Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	4453	4676	5515	4909	6742	4050	2947
2	Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	4800	4320	5453	3888	5601	3596	2972
3	Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	50%	60%	50%	70%	82%	80%	82%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios								
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades								
1	Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	1	1				
2	Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	108%		99%		83%		101%
3	Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	-8%		1%		17%		-1%
4	Cobertura de Servicios de Recolección de Basura	50%	60%	50%	70%	82%	80%	82%
5	Cobertura de Servicios de Agua Potable	85%		85%		85%		82%
6	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	6%		6%		6%		6%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales								
1	Basura %	16%				16%		16%
2	Rastro %	103%				85%		85%
3	Mercado %	115%				92%		92%
4	Agua Potable %	N/D				N/D		N/D
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana								
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local								
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			8		223	N/D	N/D
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		2	1	1
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			N/D		3 8%	N/D	N/D

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Boaco, Septiembre 1998

INDICADORES	1995	1996		1997		1998		
	Base	Plan	Real	Plan	Real	Plan*	Real	
Acuerdos del Convenio de Asistencia Técnica								
1	Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	2443	2687	2378	2956	2960	2439	2494
2	Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	2594	2464	1989	2218	2720	2052	1895
3	Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	66%	76%	76%	86%	67%	96%	67%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios								
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades								
1	Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	1	1				
2	Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	106%		84%		92%		76%
3	Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversión	-6%		16%		8%		24%
4	Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	66%	76%	76%	86%	67%	96%	67%
5	Cobertura de Servicios de Agua Potable	69%		69%		69%		69%
6	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	43%		43%		54%		54%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales								
1	Basura %	37%				21%		34%
2	Rastro %	77%				162%		196%
3	Mercado %	123%				101%		90%
4	Agua Potable %	150%						
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana								
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local								
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			10		47		78
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		2		0
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			N/D		2%		7%

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Matagalpa, Septiembre 1998

INDICADORES	1995 Base	1996		1997		1998		
		Plan	Real	Plan	Real	Plan*	Real	
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica								
1	Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	11759	12347	15517	13582	17088	11205	11280
2	Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	13862	12476	10427	11228	13228	10386	12316
3	Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	50%	60%	65%	70%	76%	80%	90%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios								
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades								
1	Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0			1	1		
2	Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	118%		67%		77%		109%
3	Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	-18%		33%		23%		-9%
4	Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	50%	60%	65%	70%	76%	80%	90%
5	Cobertura de Servicios de Agua Potable	60%		75%		88%		88%
6	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	42%		42%		46%		46%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales								
1	Basura %	37%				40%		18%
2	Rastro %	175%				219%		99%
3	Mercado %	97%				119%		55%
4	Agua Potable %	ND				105%		105%
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana								
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local								
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			40		15		6
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		2		1
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales							

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Ciudad Dario, Septiembre 1998

INDICADORES	1995	1996		1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan	Real	Plan *	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica							
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (5% por año)**	814	855	824	897	951	706 7	825
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (5% por año)**	894	849	759	807	1263	776 6	828
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	77%	87%	77%	97%	28%	100%	60%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios							
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades							
Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital							
1 Relacion Gasto Corrente/Ingresos Propios	110%	1	92%		133%		100%
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion							
3 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	-10%		8%		-33%		0%
4 Cobertura de Servicios de Agua Potable	77%	87%	77%	97%	28%	100%	28%
5 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	95%		95%		100%		100%
6	27%		27%		36%		36%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales							
1 Basura %	29%				31%		31%
2 Rastro %	110%				70%		70%
3 Mercado %	86%				70%		70%
4 Agua Potable %	63%				118%		118%
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana							
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local							
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			36		99		135
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		4		9
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			N/D		2%		4%

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75 % de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de La Dalia, Septiembre 1998

INDICADORES	1995	1996		1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan	Real	Plan *	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica							
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	1264	1327	1220	1460	1941	1204	2582
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	1002	952	957	857	1157	792 5	570
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	37%	47%	37%	57%	80%	67%	80%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios							
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades							
Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital							
1	0	1	1				
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	79%		78%		60%		22%
3 Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	21%		22%		40%		78%
4 Cobertura de Servicios de Recolección de Basura	37%	47%	37%	57%	80%	67%	80%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	80%		80%		80%		80%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	0%		0%		0%		0%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales							
1 Basura %					No Cobra		
2 Rastro %					No Hay		
3 Mercado %					64%	Concesionado	
4 Agua Potable %					109%		
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana							
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local							
1			40		4		23
2			2		2	2	1
3			N/D		0 8%		

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Granada, Septiembre 1998

INDICADORES	1996	1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica					
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	10958	12054	12134	9944	8650
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	15118	13606	12378	12586	6549
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	70%	80%	90%	90%	94%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios					
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades					
Preparación y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital					
1	0	1	1		
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	138%		102%		76%
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion					
3	-38%		-2%		24%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	70%	80%	90%	90%	94%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	91%		90%		95%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	21%		21%		19%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales					
1 Basura %	8%		8%		
2 Rastro %	91%		91%		
3 Mercado %	294%		294%		
4 Agua Potable %			122%		
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana					
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local					
1				50	28
Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto					
2				2	1
Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales					
3					

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

233

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Leon, Septiembre 1998

INDICADORES	1996	1997		1998		
	Base	Plan	Real	Plan*	Real	
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica						
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	16891	18580	20616	15329	14076	
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	18799	16919	24063	15650	11104	
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	76%	86%	79%	96%	85%	
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios						
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades						
Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital						
1	0	1	1			
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	111%		117%		79%	
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion						
3	-11%		-17%		21%	
4 Cobertura de Servicios de Recolección de Basura	76%	86%	79%	96%	85%	
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	93%		96%		96%	
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	56%		56%		56%	
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales						
1 Basura %	43%		50%		50%	
2 Rastro %	174%		174%		174%	
3 Mercado %	74%		78%		78%	
4 Agua Potable %	N/D		N/D		N/D	
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana						
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local						
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto		60	106	30	24
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			1	1	1
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			3 80%	N/D	N/D

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75 % de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Masaya, Septiembre 1998

INDICADORES	1996	1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica					
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	5256	5782	7552	4770	5916
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	6310	5679	7772	5253	5046
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	54%	64%	82%	74%	90%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios					
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades					
1 Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	1	1		
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	120%		103%		85%
3 Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	-20%		-3%		15%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	54%	64%	82%	74%	90%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	82%		92%		92%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	39%		42%		42%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales					
1 Basura %	12%		16%		16%
2 Rastro %			125%		125%
3 Mercado %			110%		110%
4 Agua Potable %	N/D		112%		112%
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana					
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local					
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			8		
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			0 6%		

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

235

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Jugalpa, Septiembre 1998

INDICADORES	1996	1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica					
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	5336	5870	6277	4842	5109
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	5261	4735	6679	4380	4250
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	76%	86%	83%	96%	80%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios					
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades					
1 Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital	0	1	1		
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	99%		106%		83%
3 Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	1%		-6%		17%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	76%	86%	83%	96%	80%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	61%		63%		85%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	0%		0%	0%	0%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales					
1 Basura %	45%		44%		25%
2 Rastro %	123%		123%		204%
3 Mercado %	57%		57%		82%
4 Agua Potable %	N/D		N/D		90%
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana					
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadania en las decisiones del Gobierno Local					
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			75		3
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			2		1
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			4 3%		

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998, se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Chinandega, Septiembre 1998

INDICADORES	1996	1997		1998	
	Base	Plan	Real	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica					
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	14890	16379	21496	13513	14091
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	14626	13163	20438	12176	13123
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	76%	86%	82%	96%	82%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios					
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades					
Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital					
1 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	98%	1	95%		93%
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion					
3 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	2%		5%		7%
4 Cobertura de Servicios de Agua Potable	76%	86%	82%	96%	82%
5 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	77%		81%		81%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	34%		34%		34%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales					
1 Basura %			51%		126%
2 Rastro %			86%		154%
3 Mercado %			119%		133%
4 Agua Potable %			N/D		N/D
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana					
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local					
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			39		
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			1		
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			3 0%		

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Jinotepe, Septiembre 1998

INDICADORES	1997	1998	
	Base	Plan	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica			
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	2269	1872	3733
2 Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	1818	1240	2784
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	72%	82%	91%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios			
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades			
Preparacion y presentación al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital			
1		1	1
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	80%		75%
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion			
3	20%		25%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	72%	82%	91%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	86%		86%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	5%		5%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales			
1 Basura %	25%		24%
2 Rastro %	85%		47%
3 Mercado %	27%		30%
4 Agua Potable %	115%		115%
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana			
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local			
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto		20
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto		1
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales		

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Rivas, Septiembre 1998

INDICADORES	1997	1998	
	Base	Plan**	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica			
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	3728	3076	3606
2 Reducción de los Gastos Corrientes (10% por año)**	3915	2669	3415
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	86%	96%	90%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios			
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades			
Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital			
1		1	1
2 Relacion Gasto Corriente/Ingresos Propios	105%		95%
Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion			
3	-5%		5%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	86%	96%	90%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	73%		73%
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	26%		26%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales			
1 Basura %			
	7%		46%
2 Rastro %			
	221%		192%
3 Mercado %			
	169%		190%
4 Agua Potable %			
	N/D		N/D
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana			
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local			
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			
	1		1
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75 % de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de Jinotega, Septiembre 1998

INDICADORES		1997	1998	
		Base	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica				
1	Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	9067	7480	8145
2	Reduccion de los Gastos Corrientes (10% por año)**	9972	6799	10882
3	Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	79%	89%	79%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios				
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades				
1	Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital		1	1
2	Relación Gasto Corriente/Ingresos Propios	110%		134%
3	Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversión	-10%		-34%
4	Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	79%	89%	79%
5	Cobertura de Servicios de Agua Potable	52%		52%
6	Cobertura de Servicio de Alcantarillado	56%		56%
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales				
1	Basura %	15%		15%
2	Rastro %	480%		480%
3	Mercado %	143%		143%
4	Agua Potable %	N/D		N/D
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana				
Desarrollo de un plan de acción para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local				
1	Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			150
2	Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			
3	Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

PROYECTO DE DESCENTRALIZACION Y DESARROLLO MUNICIPAL
PDDM (PADCO - USAID)
INDICADORES DE CUMPLIMIENTO
Municipio de San Carlos, Septiembre 1998

INDICADORES	1997	1998	
	Base	Plan*	Real
Acuerdos del Convenio de Asistencia Tecnica			
1 Aumento de los Ingresos Corrientes (10% por año)**	1438	1186	1561
2 Reducción de los Gastos Corrientes (10% por año)**	1700	1159	1242
3 Aumento en la Cobertura Servicios de Basura (10% por año)	66%	76%	66%
Gobiernos Locales prestando mejores Servicios			
Fortalecimiento de los Sistemas Financieros administrativos y adquisiciones de las Municipalidades			
1 Preparacion y presentacion al FISE de estudios de elegibilidad para donaciones del Fondo de Capital		1	1
2 Relacion Gasto Comente/Ingresos Propios	118%		80%
3 Porcentaje de recursos generados localmente destinados a proyectos de inversion	-18%		20%
4 Cobertura de Servicios de Recoleccion de Basura	66%	76%	66%
5 Cobertura de Servicios de Agua Potable	37%		
6 Cobertura de Servicio de Alcantarillado	35%		
Recuperacion de Costos de los Servicios Municipales			
1 Basura %	30%		42%
2 Rastro %	80%		91%
3 Mercado %	54%		61%
4 Agua Potable %	N/D		N/D
Toma de decisiones de los Gobiernos Locales basados en un mayor nivel de consulta ciudadana			
Desarrollo de un plan de accion para propiciar mayor participacion de la ciudadanía en las decisiones del Gobierno Local			
1 Numero de reuniones desarrolladas cada año durante la vida del proyecto			
2 Numero de Cabildos y/o reuniones sectoriales o territoriales con fines presupuestarios desarrollados cada año durante la vida del proyecto			
3 Porcentaje de ciudadanos participando en reuniones municipales			

* Para hacer comparable la ejecución del presupuesto a septiembre 1998 se tomo el 75% de lo planeado, a pesar que la ejecución presupuestaria no es uniforme a lo largo del año

** Miles de Córdoba

Anexo No 4

Manuales, documentos y eventos de capacitación realizados por
PADCO para el PDDM/

**MANUALES Y DOCUMENTOS PRODUCIDOS Y EVENTOS DE
CAPACITACION REALIZADOS POR EL PDDM/PADCO**

I 1 MANUALES Y DOCUMENTOS PRODUCIDOS PARA AMUNIC

Proyecto de Ley General Tributaria Municipal
Proyecto de Ley de Regimen Presupuestario
Proyecto de Ley de Transferencia Presupuestaria
Analisis Juridico de la Ley de Justicia Tributaria y Comercial desde el Ambito Municipal
Propuesta de Implementacion de las nuevas Competencias Municipales

Institucionalizacion de AMUNIC

Manual de Contabilidad Patrimonial de AMUNIC
Manual de Control Interno de AMUNIC
Normativa del Fondo de Caja Chica de AMUNIC
Manual de Organizacion y Funciones de AMUNIC
Manual de Compras y Suministros de AMUNIC
Plan de Trabajo y Lineamientos Estrategicos de AMUNIC para 1997 y 1998
Propuesta para el Financiamiento de la Asociacion de Municipios de Nicaragua (AMUNIC)

**I.2 MANUALES, DOCUMENTOS Y EVENTOS DE CPACAITACION DEL
ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y FINANZAS**

I 2 1 Realizacion de Prediagnosticos

Prediagnostico de la Municipalidad Matagalpa
Prediagnostico de la Municipalidad Jinotega
Prediagnostico de la Municipalidad Ciudad Dario
Prediagnostico de la Municipalidad Tuma-La Dalia
Prediagnostico de la Municipalidad Leon
Prediagnostico de la Municipalidad Chinandega
Prediagnostico de la Municipalidad Chichigalpa
Prediagnostico de la Municipalidad Masaya
Prediagnostico de la Municipalidad Granada
Prediagnostico de la Municipalidad Rivas
Prediagnostico de la Municipalidad Juigalpa
Prediagnostico de la Municipalidad Boaco
Prediagnostico de la Municipalidad Jinotepe
Prediagnostico de la Municipalidad San Carlos

I 2 2 Diagnosticos

Diagnostico de la Municipalidad de Matagalpa
Diagnostico de la Municipalidad de Jinotega
Diagnostico de la Municipalidad de Ciudad Dario
Diagnostico de la Municipalidad de Tuma-La Dalia
Diagnostico de la Municipalidad de Leon
Diagnostico de la Municipalidad de Chinandega
Diagnostico de la Municipalidad de Chichigalpa
Diagnostico de la Municipalidad de Masaya
Diagnostico de la Municipalidad de Granada
Diagnostico de la Municipalidad de Rivas
Diagnostico de la Municipalidad de Jinotepe
Diagnostico de la Municipalidad de Juigalpa
Diagnostico de la Municipalidad de Boaco
Diagnostico de la Municipalidad de San Carlos

I 2 3 Manuales de Organizacion y Funciones

Manual de Organizacion y Funciones Tipo para Alcaldias Medianas de Nicaragua
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Matagalpa
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Ciudad Dario
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Chichigalpa
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Boaco
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Masaya
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Granada
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Tuma-La Dalia
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Juigalpa
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Leon
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Chinandega
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Jinotepe
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Jinotega
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de Rivas
Manual de Organizacion y Funciones de la Municipalidad de San Carlos

I 2 4 Manual de Administracion de Personal

I 2 5 Manuales de Procedimientos Administrativos y Financieros

Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para las Municipalidades de Nicaragua
Manual Guia para la Evaluacion del Sistema de Control Interno Municipal
Manual de Procedimientos Administrativos y Financieros para la Municipalidad El Tuma La Dalia

I 2 6 Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para Manejar Fondos del Gobierno de los Estados Unidos

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Matagalpa

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Ciudad Dario

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Boaco

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Chichigalpa

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Tuma-La Dalia

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Leon

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Granada

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Masaya

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Juigalpa

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Chinandega

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Jinotega

Recomendacion para Certificacion de Elegibilidad para la Municipalidad de Jinotepe

I 2 7 Manuales de Presupuesto

Manual de Presupuesto Por Programas

Manual Para la Presentacion del Presupuesto Municipal

Manual Guia para la Operacion del Software de Presupuesto por Programas

I 2 8 Manuales de Contabilidad

Manual de Contabilidad Patrimonial Municipal

Manual de Conciliacion entre la Contabilidad y el Presupuesto

Manual Guia para la Operacion del Software de Contabilidad Patrimonial

I 2 9 Eventos de Capacitacion

Se desarrollaron 57 eventos, 29 seminarios con 801 participantes y 28 talleres con 690 participantes. Se abordaron temas relativos a la Organizacion, el Control Interno, Presupuesto por Programas (Formulacion, Ejecucion, Seguimiento y Control), Contabilidad Patrimonial y la Operacion del Sistema Computarizado de Finanzas

Para autoridades, se realizaron encuentros y talleres sobre Gerencia Municipal, marco juridico municipal, metodologia aplicada para realizar un diagnostico institucional

I 3 MANUALES, DOCUMENTOS Y EVENTOS DE CAPACITACION DEL AREA DE SERVICIOS MUNICIPALES Y PLANIFICACION URBANA

I 3 1 Manuales para la prestacion de los servicios

Manual Guia para la Operacion de los Servicios Publicos Municipales
Metodologia para el Analisis de los Costos y Determinacion de Tarifas de los Servicios Municipales

Estrategia para el Mejoramiento de los Servicios de la Municipalidad de Jinotepe

Estrategia para el Mejoramiento de los Servicios de la Municipalidad de Granada

Estrategia para el Mejoramiento de los Servicios de la Municipalidad de Masaya

Estrategia para el Mejoramiento de los Servicios de la Municipalidad de Matagalpa

Estudio para el Mejoramiento del Rastro de Matagalpa

I 3 2 Planificacion Urbana

Manual Practico de Planificacion Urbana para la Zonificacion y el Control del Uso del Suelo En los Municipios de Nicaragua

Manual para la Evaluacion del Impacto Ambiental de los Proyectos de Inversion Municipal

Manual de Nomenclatura Vial de la Municipalidad de Chichigalpa

I 3 3 Estudios de Proyectos a Nivel de Elegibilidad

- "Recoleccion y Disposicion Final de Residuos Solidos" de la Municipalidad de Matagalpa
- "Construccion de Presa para Acopio, Captacion y Suministro de Agua Potable en el sitio La Palestina" Matagalpa (con el cambio de gobierno este proyecto fue sustituido por el de recoleccion de desechos solidos)
- "Recoleccion y Disposicion Final de Residuos Solidos" de la Municipalidad de Dario
- "Ampliacion y Mejoramiento de la Red de Alcantarillado Sanitario y Pluvial en los Barrios Nor-Orientales" de la Municipalidad de Boaco

- "Infraestructura Basica de Electrificación, Agua Potable y Letrinas" en la Comunidad de Cuitanca de la Municipalidad de Chichigalpa
- "Mejoramiento, Disposición Final, Reciclaje de Residuos Sólidos y Drenaje Pluvial" de la Municipalidad de Tuma-La Dalia
- "Abastecimiento de Agua Potable en la Comunidad de Tepeyac" de la Municipalidad de Granada
- "Manejo Integrado Recolección y Disposición Final de Residuos Sólidos " de la Municipalidad de Masaya
- "Sistema de Alcantarillado en el Barrio Subtiava Norte" en la Municipalidad de Leon
- "Recolección, Depósito Final, Reciclaje de Desechos Sólidos y Sistema de Drenaje Pluvial de la Municipalidad de Jinotega
- "Manejo Integrado de Desechos Sólidos en la Municipalidad de Jinotepe
- " Proyecto de Alcantarillado Sanitario para los Barrios PJCh y Ruben Dario" de la Municipalidad de Chinandega
- "Proyecto Saneamiento Ambiental, Recolección, Tratamiento y Disposición Final de Desechos Sólidos" de la Municipalidad de Juigalpa
- "Manejo Integrado de Desechos Sólidos" de la Municipalidad de Rivas
- "Manejo Integrado de Desechos Sólidos" de la Municipalidad de San Carlos

I 3 4 Eventos de Capacitación

Se desarrollaron 6 eventos de capacitación, 3 seminarios con 81 participantes y 3 talleres con 60 participantes. Se abordaron temas como la organización y tecnología para la prestación de los servicios municipales, el análisis de costos y la estimación de tarifas, la planificación y control del uso del suelo y el seguimiento a los proyectos

I 4 MANUALES, DOCUMENTOS Y EVENTOS DE CAPACITACION DEL ÁREA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

I 4 1 Estrategia y Manuales para promover la Participacion Ciudadana

Estrategia para la Participacion Ciudadana en la gestion Municipal
Manual de Comunicacion Social en el Municipio
Guia para la Realizacion de Cabildos

I 4 2 Planes de Inversion Municipal

Plan de Inversion de Matagalpa
Plan de Inversion de Ciudad Dario
Plan de Inversion de Boaco
Plan de Inversion de Chichigalpa
Plan de Inversion de Tuma-La Dalia
Plan de Inversion de Granada
Plan de Inversion de Masaya
Plan de Inversion de Leon
Plan de Inversion de Juigalpa
Plan de Inversion de Chinandega
Plan de Inversion de Jinotepe
Plan de Inversion de Jinotega
Plan de Inversion de Rivas
Plan de Inversion de San Carlos

I 4 3 Encuestas de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local

Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Matagalpa
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Boaco
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local El Tuma- La Dalia
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Dario
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Granada
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Juigalpa
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Jinotepe
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local Chichigalpa
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local de Jinotega
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el
quehacer Local de Masaya

Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local de Chinandega
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local de Rivas
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local de San Carlos
Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local de Leon
Resumen de los 8 Municipios" Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local"
Resumen de Encuesta de Seguimiento a la Opinion Publica sobre Participacion Ciudadana en el quehacer Local en 8 municipios
Resumen de los 6 Municipios" Encuesta de Opinion Publica sobre Participacion

I.4.4 Eventos de Capacitación

Se realizaron 30 eventos de capacitacion 15 seminarios con 427 participantes y 15 talleres con 746 participantes Los seminarios estuvieron dirigidos a funcionarios municipales y lideres comunitarios para abordar el tema de la Participacion Ciudadana en la toma de decisiones y los mecanismos para concretarla

Se organizaron 14 talleres por municipio para la elaboracion del Plan de Inversion Municipal, en los que participaron ademas de los concejales, representantes de la comunidad, de instituciones publicas y privadas (ONG's), y de instituciones de cooperacion externa En estos talleres se definieron lineamientos estrategicos de desarrollo y se identificaron los proyectos prioritarios y los que ya cuentan con financiamiento

Los documentos de apoyo a los eventos asi como los aportes en los mismos se recogieron en una memoria