

Caapucú



Informe Final Medición del Desempeño Municipal

Julio 2012

giz


MCS
Grupo Consultor

Contenido

1. Características Generales	3
1.1. Ubicación geográfica	3
1.2. Características generales del Municipio	3
2. Desarrollo de la medición	4
2.1 Detalles de la visita	4
2.2 Matriz de calificación	5
2.3. Comparación entre las dos últimas mediciones realizadas (año fiscal 2009 y 2011/12)	6
2.4 Gestión financiera	7
2.5 Gestión Operativa	10
2.6 Gestión de Servicios	12
2.7 Gestión Democrática y Participativa.....	13
2.8 Gestión Legislativa	15
3. Recomendaciones. Oportunidad de Mejora Inmediata (OMI).....	17
3.1. Gestión financiera	17
3.2 Gestión Operativa	20
3.3 Gestión de Servicios	21
3.4. Gestión Participativa y Democrática.....	22
3.5. Gestión Legislativa	24

Informe Final

Sistema de Medición de Desempeño Municipal - MIDAMOS

Municipalidad:	Caapucú
Categoría:	2da. Categoría
Intendente:	Lic. Luis Carlos Saucedo Mariño
Fecha de evaluación:	23 y 24 de julio del 2012
Evaluadores:	Fernando Ibarra y Fabio Martínez
Periodo evaluado:	Ejercicio 2011/12
Fecha de presentación del informe:	13 de setiembre de 2012

1. Características Generales

1.1. Ubicación geográfica

Departamento: Paraguarí

Limita con:

Al Norte:	Quiindy e Ybycuí
Al Sur:	Villa Florida, San Juan Bautista de las Misiones
Al Este:	Quyquyho
Al Oeste:	Villa Oliva y Villa Franca del Dpto. de Ñeembucú



1.2. Características generales del Municipio

El municipio de Caapucú se encuentra a 66 Km. de la capital departamental y a 141 Km. de Asunción. El acceso al municipio se puede realizar por vía terrestre, sobre la ruta internacional Nro. 1, pasando las ciudades de Carapeguá, San Roque González de Santacruz y Quiindy hasta llegar a la ciudad de Caapucú.

Caapucú fue fundada el 15 de Agosto de 1.787 por Don Pedro Melo de Portugal. Conocida como la ciudad del altiplano paraguayo, Caapucú es el distrito más extenso del departamento de Paraguarí.

Según el Censo de población del Año 2002, realizado por la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos, la población asciende a 7.822 habitantes, el 33% reside en el área urbana y el 67% en el área rural.

La Municipalidad de Caapucú pertenece a la segunda categoría (Decreto N° 3.972/10) y la cantidad de concejales que componen el cuerpo Legislativo de la Municipalidad es de

doce, representando al Partido Liberal Radical Auténtico (7), al la Asociación Nacional Republicana (4) y al Partido Democrático Progresista (1). El Intendente actual es el Lic. Luis Carlos Saucedo Mariño, quien asumió al cargo en diciembre de 2010, perteneciente al Partido Liberal Radical Auténtico.

Las principales actividades económicas del municipio son: la agricultura y la ganadería. El sector ganadero se dedica principalmente a la cría de ganado vacuno, ovino, porcino y equino. En la agricultura se destacan los cultivos para el consumo propio de su población. Entre ellas podemos mencionar los cultivos de caña de azúcar, algodón, mandioca, tártago y Kaa Heé, así como los árboles frutales, en menor escala.

2. Desarrollo de la medición

2.1 Detalles de la visita

El equipo de trabajo MIDAMOS realizó la medición de la gestión en la Municipalidad de Caapucú los días 23 y 24 de julio de 2012. La medición fue realizada luego de la firma de la CARTA ACUERDO entre la Municipalidad y la Cooperación Técnica Alemana (GIZ) en el marco del programa "Buen Gobierno descentralizado y Reducción de la Pobreza". La evaluación está basada en la información recabada en el municipio y entrevistas individuales a las personas detalladas más abajo. El equipo de trabajo estuvo compuesto por Fernando Ibarra y Fabio Martínez.

La información solicitada al Municipio por el equipo evaluador fue la necesaria y pertinente a las áreas de evaluación y medición establecidas en el documento MIDAMOS.

Dicha información ha sido verificada y examinada de acuerdo a los parámetros de desempeño desarrollados en cada indicador del MIDAMOS en su versión 2.0. Esta versión incluye las actualizaciones incorporadas, teniendo en cuenta las estipulaciones de la nueva Ley Orgánica Municipal.

La atención de las autoridades y funcionarios de la Municipalidad al equipo evaluador se basó en la buena predisposición, interés y colaboración durante el trabajo realizado en la Municipalidad.

Los entrevistados fueron:

- | | |
|---------------------------|---|
| 1. Digna González | Secretaria General |
| 2. Humberto Lizza | Director Administrativo |
| 3. Ramón Adorno Valdez | Asistente de Administración y Finanzas |
| 4. Alida Ugarte | Tesorera |
| 5. Gloria Sellitti | Encargada de Tránsito y Liquidadora |
| 6. Ana Amarilla | Liquidadora |
| 7. Héctor Fabián Román | Encargado de Catastro |
| 8. Pedro Ignacio García | Encargado de UOC |
| 9. Victoriano García | Encargado de Agricultura y Medio Ambiente |
| 10. Victor Hugo Romero S. | Presidente de la Junta Municipal |
| 11. Liz G. Agüero Díaz | Secretaria de la Junta Municipal |

Cabe señalar que la primera evaluación efectuada en la Municipalidad de Caapucú fue para medir el desempeño de gestión del ejercicio fiscal 2006. Posteriormente se realizaron varias otras mediciones, contabilizando en total 4 evaluaciones hasta la fecha. En esta oportunidad, la cuarta medición efectuada en la Institución, se evaluó la gestión del ejercicio fiscal 2011 y parte del 2012 (hasta el primer semestre).

2.2 Matriz de calificación

MIDAMOS: Ejercicio Fiscal 2006

El puntaje final del municipio es de 3,42

MIDAMOS: Ejercicio Fiscal 2007

El puntaje final del municipio es de 3,45

MIDAMOS: Ejercicio Fiscal 2009

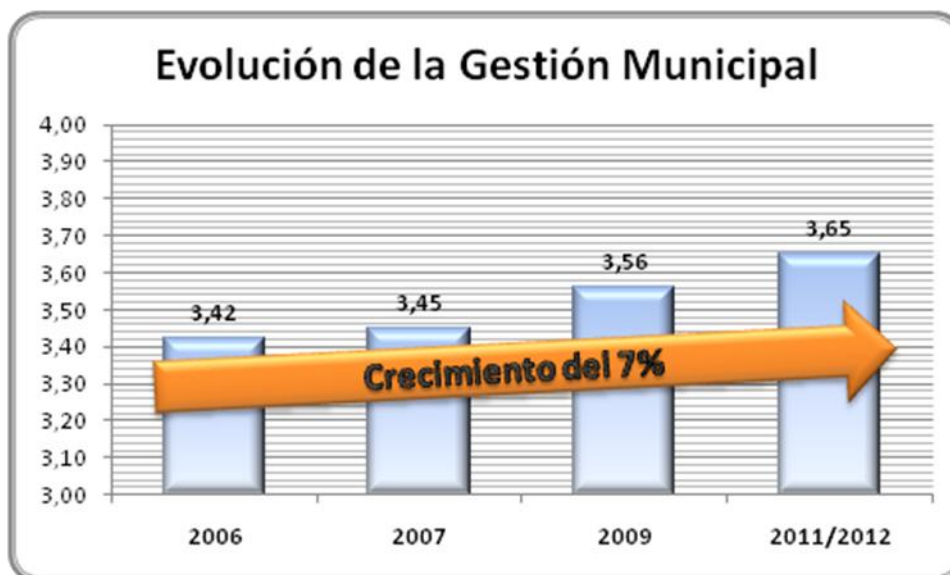
El puntaje final del municipio es de 3,56

MIDAMOS: Ejercicio Fiscal 2011/12

El puntaje final del municipio es de 3,65

En esta cuarta medición, el municipio de Caapucú ha obtenido un puntaje de 3,65 sobre una escala máxima de 5 puntos. Esta calificación corresponde a la medición llevada a cabo en la institución, e indica que la Municipalidad ha desarrollado algunas capacidades para administrar ordenadamente la gestión, pero con algunas debilidades que deben corregirse en el transcurso normal del desarrollo de sus actividades y con el apoyo preciso en las áreas indicadas para seguir mejorando su estructura y procesos. La Municipalidad tiene una alta probabilidad de éxito con el apoyo preciso en las áreas indicadas en el diagnóstico. El puntaje obtenido por el municipio en esta evaluación ha permitido que mejore su rango de valoración, subiendo a una mejor categoría. Por lo tanto, según MIDAMOS la Municipalidad alcanzó la categoría "B".

En el siguiente gráfico se puede evidenciar la evolución de la gestión municipal de todas las mediciones efectuadas (Año. 2006, 2007, 2009 y 2011/12) donde se puede apreciar una tendencia positiva, reflejado en un crecimiento sostenido del 7% en la calificación si comparamos los puntajes de la primera evaluación con la última efectuada en la Municipalidad.



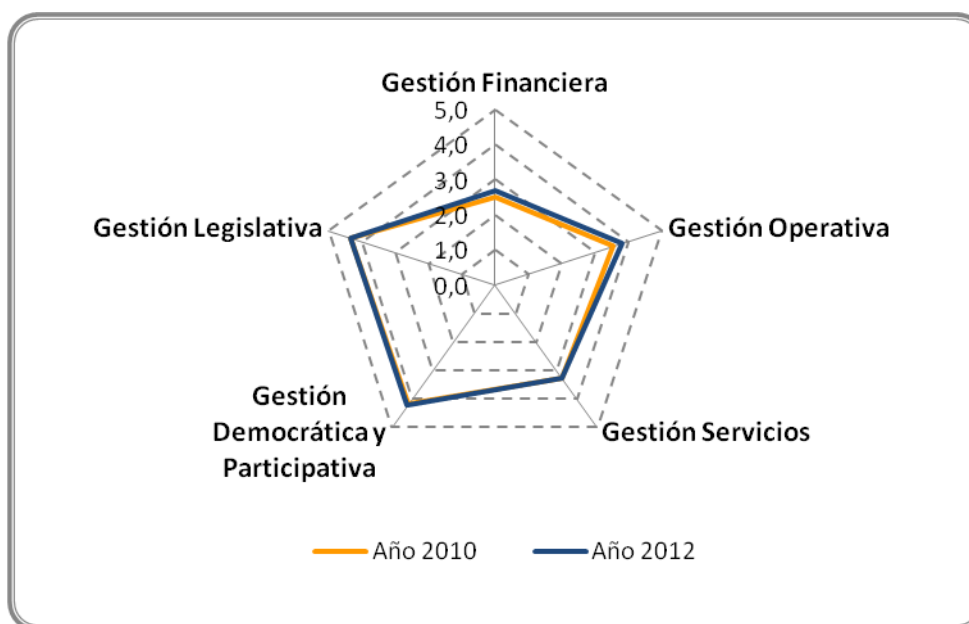
El resultado del trabajo de evaluación realizado en la Municipalidad de Caapucú se refleja en la siguiente matriz de ponderación y calificación.

EJE	PONDERACIÓN DEL EJE	PUNTAJE MÁXIMO	PUNTAJE OBTENIDO Año 2006	PUNTAJE OBTENIDO Año 2007	PUNTAJE OBTENIDO Año 2009	PUNTAJE OBTENIDO Año 2011
Gestión financiera	20%	1	0,62	0,64	0,50	0,54
Gestión operativa	16%	0,80	0,51	0,53	0,57	0,61
Gestión de servicios	24%	1,20	0,72	0,72	0,79	0,79
Gestión democrática y participativa	25%	1,25	0,92	0,96	1,05	1,06
Gestión Legislativa	15%	0,75	0,65	0,60	0,65	0,65
Puntaje final	100%	5	3,42	3,45	3,56	3,65
Calificación			C	C	C	B

En el cuadro se puede apreciar una tendencia positiva, evidenciada por el aumento paulatino pero sostenido del puntaje que viene alcanzando la institución en las mediciones realizadas. Si se analiza el crecimiento desde la primera medición se puede observar un incremento sostenido de la gestión superior al 7%. Esta situación es el resultado de una buena gestión, en general, de la administración municipal.

2.3. Comparación entre las dos últimas mediciones realizadas (año fiscal 2009 y 2011/12)

Se puede observar en el gráfico la calificación por eje de gestión de cada una de las dos evaluaciones desarrolladas, es decir, por un lado la medición del ejercicio fiscal 2009 y por otro, la evaluación del año fiscal 2011/12.



En el gráfico se puede observar que la Municipalidad de Caapucú ha mejorado la calificación en los Ejes de Gestión Financiera, Operativa y Servicios, mientras que en los 2 restantes (Gestión Democrática y Participativa y Legislativa) ha mantenido el alto nivel alcanzado en la medición anterior, permaneciendo constante el puntaje en estos Ejes.

A continuación se detallarán los resultados de la medición del ejercicio fiscal 2011/12 efectuado por el equipo de evaluadores, mostrando los aspectos más relevantes y las variaciones encontradas en cada uno de los Ejes de evaluación del instrumento, analizando y comparando con los resultados de la evaluación del ejercicio fiscal 2009.

2.4 Gestión Financiera

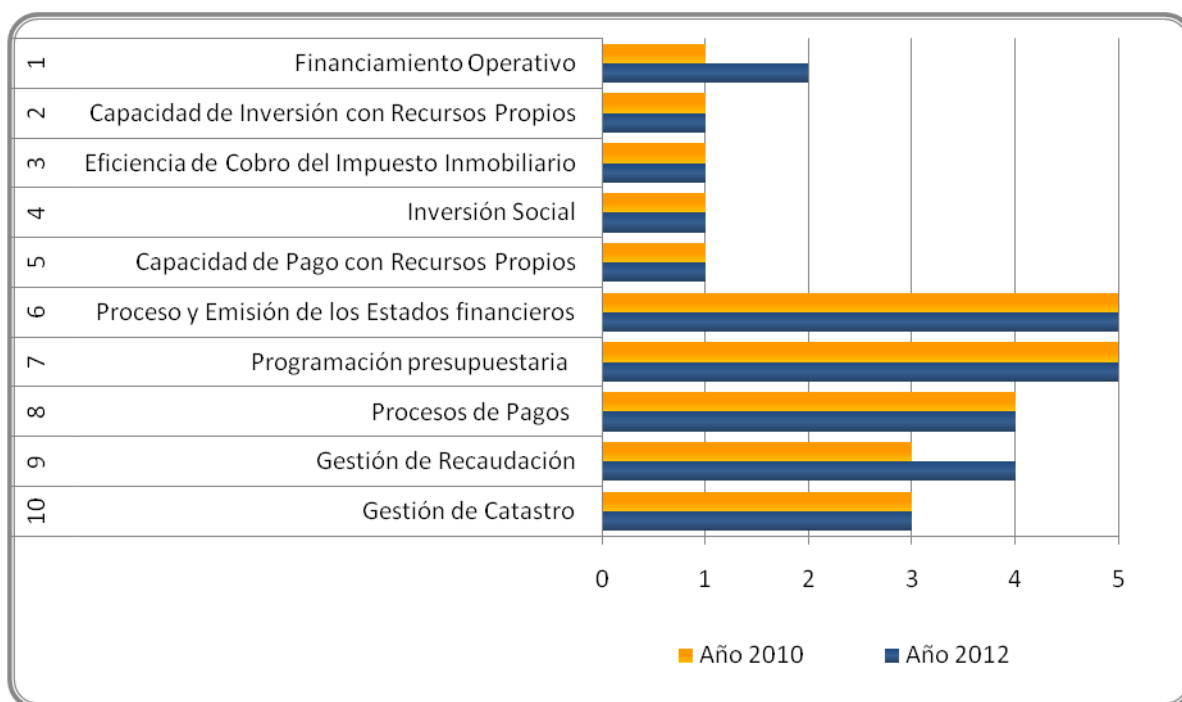
Con relación al primer indicador de la Gestión Financiera, "Financiamiento Operativo" se puede observar que la Municipalidad de Caapucú ha disminuido sustancialmente el déficit operativo registrado en la medición anterior. Si bien la institución sigue teniendo un déficit, la situación financiera cuenta con un mejor panorama. Esta nueva situación más favorable (pero no óptima) motivó el aumento del puntaje del indicador.

El déficit ordinario del período evaluado fue de solo el 9%, en cambio, la medición anterior arrojó un déficit operativo de 16%. En otras palabras, para el ejercicio fiscal 2009, por cada 100 Gs. destinados a gastos de funcionamiento, existía solo 84 Gs. de ingresos genuinos para poder financiar dichos gastos, en cambio, en esta última medición, la municipalidad cuenta con 91 Gs para financiar cada 100 Gs. de gastos operativos.

Para la obtención de este indicador no se incluyen los recursos provenientes de royalties, de otras transferencias ocasionales y las donaciones. En cuanto a los gastos, tampoco son incluidos los efectuados con recursos royalties y se suman las obligaciones y compromisos de ejercicios anteriores y que deben ser pagados con recursos propios.

Con relación a la eficiencia del cobro del impuesto inmobiliario, medida mediante el total de propiedades registradas en la base de datos municipal y los predios que están al día en el pago de sus tributos (que pagaron hasta el año 2011) al igual que en la medición pasada, no se pudo conocer este dato debido a que la institución no cuenta con información procesada para poder obtener esta información. Es importante

entender lo que significa "información procesada" y en ese sentido, se pudo conocer que, si bien la institución cuenta con datos suficientes, el sistema informático no puede arrojar la información en forma global e integral (teniendo en cuenta todas las propiedades del distrito Urbano y Rural) acerca de la eficiencia del cobro del impuesto inmobiliario. Los funcionarios no podían obtener esta información del Sistema Informático. En un resumido informe presentado por el encargado de Catastro se pudo observar que en el sector rural existe una tasa de morosidad estimada del 65%.



Con los datos obtenidos de la ejecución presupuestaria del ejercicio evaluado (2011) y con informaciones proveídas por el Director Administrativo se pudo estimar que el gasto destinado a la inversión social fue de más de 255 millones de guaraníes, lo que equivale a una inversión del 9% con relación a los ingresos totales de la Municipalidad de ese mismo período; mientras que en el 2009 la inversión social representó un 5%. Es importante destacar que, si bien no hubo variación en la calificación del indicador, la Municipalidad se encuentra realizando esfuerzos para poder invertir en la comunidad, principalmente en las áreas que impactan directamente la calidad de vida de la ciudadanía, como salud, educación y el fuerte apoyo al sistema de captación de agua para el servicio de agua potable de la ciudad. Las inversiones sociales aumentaron sustancialmente con relación a la medición anterior, pasando de 100 millones a 255 millones de guaraníes como se menciona más arriba, lo que equivale a un incremento del 155%.

La mayor parte de los recursos fueron destinados a gastos en el sector educativo, mediante las becas y los aportes a escuelas, colegios y Cooperadoras escolares; al sector salud, materializados en las transferencias realizadas al Consejo Local de Salud y Sub-Consejos de Salud, en combustible para la ambulancia, pagos del salario al chofer de la ambulancia, los gastos identificables en el servicio de recolección de basuras, entre otros. También se destaca la construcción de la estación de bombeo para la captación de agua del arroyo Yaguary para el suministro a la Junta de Saneamiento para el abastecimiento de agua potable al centro.

El concepto para evaluar el indicador del gasto social es el utilizado por el Programa de las Naciones Unidas (PNUD), para ello se analizaron todas las partidas de gastos, corrientes y de capital y se tuvo en cuenta como criterio, para el caso de la Municipalidad de Caapucú, aquellas que "afectan directamente al mejoramiento de la calidad de vida de la población" como salud, educación y agua potable principalmente.

Según el balance general al 31 de diciembre de 2011 se pudo conocer que la Municipalidad cerró el ejercicio fiscal 2011 con una deuda de 109 millones de guaraníes. Si se compara con la deuda registrada en la medición anterior se puede verificar que existe un incremento de los compromisos financieros al cierre del periodo, en aquella oportunidad la deuda fue de 34 millones. Este hecho, si bien es un dato a tener en cuenta al momento de realizar el análisis financiero de la institución, no alteró la calificación en este indicador debido al déficit operativo registrado.

Con relación al indicador que evalúa los procesos de emisión de los estados financieros se pudo comprobar que el Director Administrativo conjuntamente con el Contador son los responsables de realizar los registros presupuestarios y contables de la Municipalidad. Un aspecto importante y que posibilita a la institución mantener la máxima calificación en este indicador es la existencia y utilización de un sistema informático de Ingresos y Gastos (Software) el cual permite obtener información financiera actualizada y confiable.

Además del software existente, se pudo comprobar la existencia y remisión de los estados financieros en forma periódica a las instituciones correspondiente y en el plazo establecido (mensual, cuatrimestral, semestral, etc.). Consolidando aún más la máxima calificación en el indicador.

Otro indicador que se mantuvo en un buen nivel y por lo tanto permaneció con el mejor puntaje, fue el de "Programación Presupuestaria". Este resultado principalmente se debe a que el Proyecto de Presupuesto continúa siendo presentado a la Junta por programas y en forma consolidada, al igual que en la medición pasada. Además, para la elaboración del Presupuesto, utilizan herramientas financieras para la estimación de los ingresos, es decir, se basan en el análisis de las ejecuciones de años anteriores y luego se analiza rubro por rubro. El trabajo lo realizan el Contador, el Director Administrativo y el Intendente. Para la parte de gastos, la institución continúa recibiendo el apoyo de la GIZ para la elaboración del Plan Operativo Anual, donde participan todos los Departamentos planteando sus necesidades presupuestarias para su inclusión en el Presupuesto del ejercicio siguiente. Cabe destacar que dicha práctica, a diferencia de la medición anterior, está siendo implementada para la realización del Presupuesto desde el 2011.

Otro indicador que mantuvo un buen nivel es el que evalúa el procedimiento de pagos efectuado por la Municipalidad. En este sentido, se pudo observar que la institución continúa respetando un procedimiento, que si bien aún no fue institucionalizado a través de una resolución o normativa, es utilizado para todos los pagos diarios. Se pudo conocer también que se contrató los servicios de un consultor para la elaboración de un Manual de procedimientos y funciones, de tal manera a reestructurar y organizar mejor la estructura municipal. En la entrevista con el Director Administrativo se pudo conocer que la Municipalidad se está adecuando al MECIP.

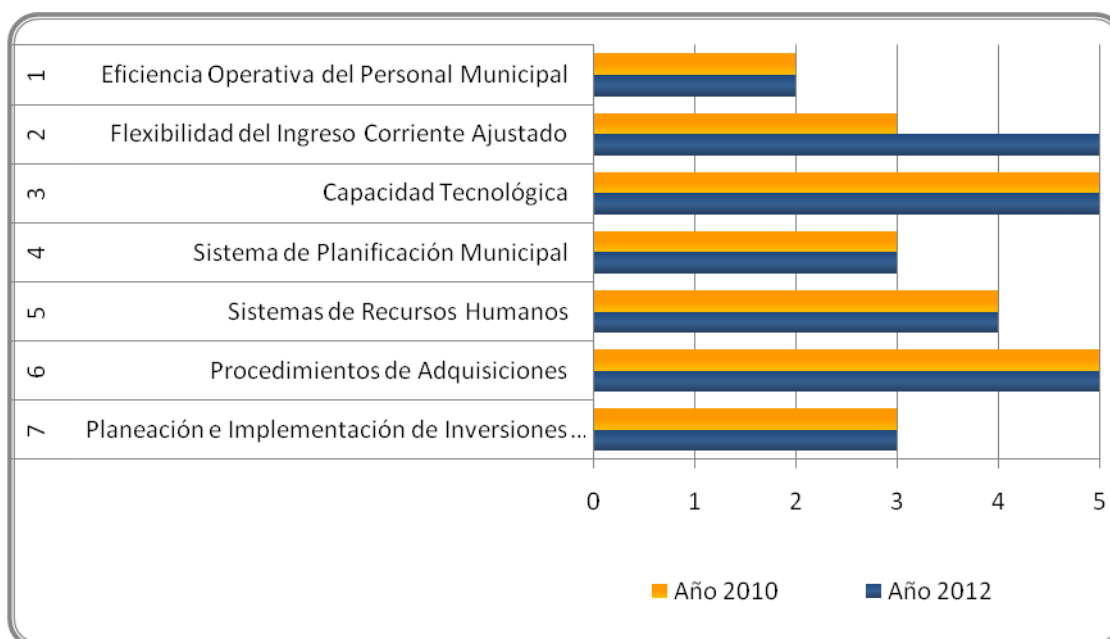
En lo que respecta al sistema de recaudación se pudo observar un aumento en la puntuación, debido a los siguientes puntos citados a continuación:

- El sistema informático brinda un aporte importante para la gestión de cobros realizado por la Municipalidad.
- Los sistemas informáticos de Catastro y Liquidación se encuentran en red.
- Se cuenta con un archivo físico ordenado de las notificaciones realizadas a los contribuyentes morosos del impuesto inmobiliario y patente comercial.
- La institución verificó un significativo incremento de la recaudación del 56% si comparamos las últimas dos evaluaciones

Los aspectos más resaltantes observados en lo que hace a la gestión de Catastro Municipal, que mantuvo la calificación con relación a la evaluación anterior, son:

- Se está iniciando un trabajo de actualización de la base de datos catastral, mediante el relevamiento de información de todo el casco urbano. El trabajo también incluye la nueva delimitación de la zona urbana.
- Actualmente no cuentan con base de datos actualizada de las construcciones que permita obtener datos exactos. La municipalidad cuenta con estimaciones de las construcciones en el casco urbano, pero en el período evaluado no se pudo observar la existencia de procesos sistemáticos y continuos de actualización de la información catastral. Los cambios se efectúan solo cuando un contribuyente se acerca a cumplir con sus obligaciones tributarias, ya sea para el pago, transferencia, fraccionamiento, etc. Es por eso que se está gestionando y empezando los trabajos de relevamiento de información catastral, de tal manera a contar con datos de construcciones más reales y actualizados.
- El encargado de Catastro es el responsable de verificar y actualizar en el sistema y las fichas cuando existe alguna obra como empedrado, ampliación de vivienda, etc.

2.5 Gestión Operativa



Con relación al indicador de Eficiencia Operativa del Personal Municipal por Habitante se pudo recabar que la Municipalidad cuenta actualmente con un total de 40 funcionarios. Esta cifra, ubica a la institución con casi 6 funcionarios por cada mil habitantes. En el análisis realizado al indicador se pudo observar un aumento del plantel de funcionarios con relación al año fiscal 2009, ya que en esa oportunidad contaban con 34 funcionarios en total.

Es importante comentar que la calificación final del indicador de eficiencia operativa es el resultado de la combinación de los puntajes de varios indicadores. En ese sentido, se puede mencionar que a parte del parámetro que evalúa la cantidad de funcionarios municipales por cada mil habitantes, también se agrega la nota del indicador de Flexibilidad del Gasto Corriente Ajustado, es decir, los recursos que la Municipalidad destina al pago de salarios del personal municipal y la calificación del Eje de Servicios, con el objetivo de conocer si lo que invierte la Municipalidad en sus funcionarios se refleja en la calidad de los servicios que presta a la ciudadanía.

En cuanto al indicador de Flexibilidad del Ingreso Corriente Ajustado se pudo observar que la Municipalidad ha mejorado la nota registrada en la medición anterior, debido a que el porcentaje de recursos destinados al pago de salario del personal municipal con respecto a los ingresos genuinos es menor, bajando de un 67% a un 58%. En otras

palabras, la institución cuenta con mayor flexibilidad de los recursos, posibilitando el financiamiento a las demás categorías de gastos. El parámetro ideal para MIDAMOS es que los recursos destinados para el pago de salarios no superen el 60% de los ingresos genuinos.

En el indicador que evalúa el nivel y el uso de la tecnología en la Municipalidad se constató que la institución mantuvo los niveles logrados en la medición anterior. En esta área la institución mantiene un alto nivel con relación a la calificación obtenida, ya que se pudo verificar el funcionamiento del Sistema Informático para el área financiera, además se constató la existencia de equipos informáticos en casi todos los Departamentos, rodados para la prestación de los servicios, que a parte de los existentes y mencionados en la evaluación anterior se realizó la adquisición de una ambulancia para el Centro de Salud y que fue donada por la Municipalidad, además la institución cuenta con un perfil en FACEBOOK, lo que permite acceder a las redes sociales e interactuar de manera más dinámica con la ciudadanía.

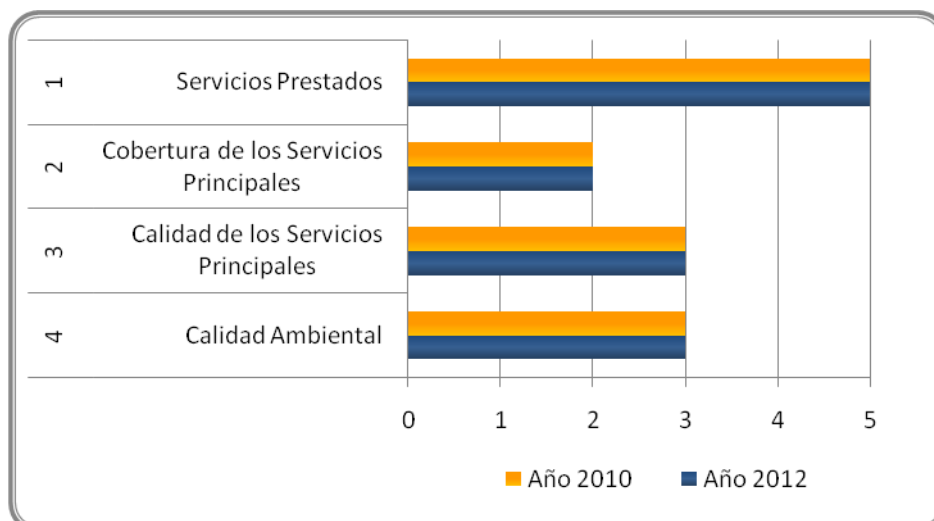
En el indicador que mide la Planificación Estratégica no se ha observado variaciones importantes con relación a la medición pasada, por lo que la calificación tampoco varió. En este indicador existe un buen trabajo realizado por la institución, con objetivos claros y actividades desarrolladas consistentes con dichos objetivos, aspectos que ayudan a consolidar la visión del municipio que se quiere y las políticas a ser implementadas para el cumplimiento de las metas. Estos trabajos están siendo apoyados por la GIZ, organización que viene asesorando a la Municipalidad y en este punto en particular, en la elaboración del Plan Operativo Anual, desarrollado para cada ejercicio fiscal. Una de las debilidades observadas en este tema es que aún no se pudo evidenciar una Planificación estratégica municipal de largo plazo donde estén contemplados todos estos aspectos mencionados anteriormente.

Con respecto al indicador de Gestión de RRHH, no se verificaron cambios relevantes con respecto a la medición anterior. La institución mantiene el buen nivel que se viene desarrollando desde el período anterior con el trabajo de la Secretaria General, quien es la persona encargada de desempeñar esta función. Uno de los aspectos más resaltantes y que una vez que se cuente con el documento final, contribuirá sustancialmente con la gestión y calificación en este indicador, es el trabajo que se viene realizando con una consultora externa para la elaboración del manual de procedimientos y funciones para todas las áreas. Es una consultoría para establecer y mejorar el ordenamiento institucional, que se inició en el 2011 y está programada su conclusión este año (2012) Al momento de la evaluación se pudo conocer que este proceso se encuentra muy adelantado.

Con relación a los procedimientos de las adquisiciones, se sigue observando el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley de Contrataciones Públicas para los llamados efectuados, la publicación a través del Portal de Contrataciones de los llamados, la existencia de mecanismos que promuevan la competencia entre todos los oferentes interesados, presencia de mecanismos de difusión de las adjudicaciones realizadas, ya sea por internet o algún medio masivo de comunicación. La continuidad de los procesos realizados permite a la institución mantenerse en la máxima calificación en este indicador.

La Municipalidad no cuenta con un Plan de inversiones de mediano y largo plazo propiamente dicho, pero se pudo observar que las obras ejecutadas y a ejecutarse responden a las prioridades, al interés y necesidades fijadas por la Administración Municipal y que incluyen los pedidos de la ciudadanía, mediante la presentación de las solicitudes de las Organizaciones Sociales del distrito en las Audiencias Públicas de Presupuesto. También se pudo constatar, la existencia de un Plan Anual Operativo, elaborado para cada año fiscal con el apoyo de la GIZ. Este tipo de herramientas puede servir como punto de partida o línea de base a la hora de planificar las inversiones que se desean encarar teniendo en cuenta siempre los objetivos propuestos dentro de una planificación estratégica de largo plazo.

2.6 Gestión de Servicios



Se ha podido conocer que la Municipalidad de Caapucú ha mantenido un alto nivel en cuanto a la cantidad de servicios prestado a la comunidad. En ese sentido, se pudo conocer que presta en total 25 servicios, lo que lo mantiene en la máxima calificación posible. Esta información se obtuvo luego de las entrevistas realizadas con los encargados de brindarlos y revisión de los documentos relacionados.

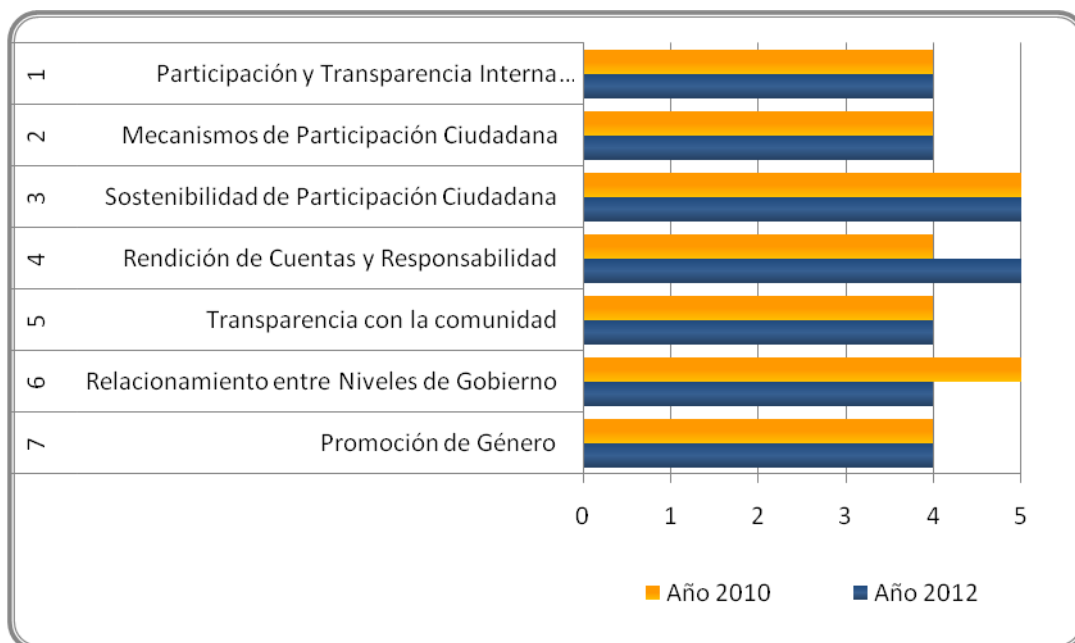
Es importante mencionar que además de los servicios que fueron mencionados en la medición anterior y que continúan siendo priorizados en esta administración, existen algunos servicios que también son identificados como importantes para la Municipalidad. Estos servicios son: Gestiones y aportes realizados por la institución para los trabajos de captación y distribución de agua potable para radio urbano, apoyo a la salud, a la educación y trabajos para el mantenimiento y reparaciones de los caminos vecinales.

La cobertura promedio estimada de los 3 servicios priorizados ha tenido un leve incremento con respecto a la medición anterior, pasando del 46% al 48% de cobertura promedio. Este pequeño incremento se debe a la mayor cobertura del servicio de recolección de basuras, explicada por el aumento de la cantidad de usuarios que recibe el servicio y se encuentran registrados en la base de datos municipal.

Se pudo observar que en esta área (Servicios) la Municipalidad cuenta con objetivos claros y las acciones encaradas son consistentes con dichos objetivos, pero aún no se cuenta con la sistematización de los datos e informaciones, de tal forma que permitan el análisis permanente de los servicios prestados y la manera en que se realiza. Con la sistematización de los datos generados se podría elaborar una línea de base que ayude a obtener una cobertura real de los servicios priorizados por un lado y continuar mejorando la calidad de prestación de los mismos.

A pesar de que no varió la calificación en el indicador que evalúa la gestión ambiental, se pudo ver algunos cambios interesantes con relación a la medición anterior, como el hecho de contar con un departamento de Medio Ambiente y una persona encargada de las tareas del ámbito ambiental. También se pudo observar que el servicio de matadería municipal cuenta con una licencia ambiental y que actualmente se están realizando los trámites de renovación de la licencia. Con relación a la disposición final de residuo, prácticamente ya se tiene acordado la adquisición de un terreno para el efecto, este hecho es un anhelo de la institución desde hace varios años.

2.7 Gestión Democrática y Participativa



En cuanto a los mecanismos de participación interna, al igual que en la medición pasada, no se pudo evidenciar la existencia de una normativa que pueda estructurar y promocionar la participación de los diferentes estamentos de la Municipalidad. Este tipo de instancias permite que funcionarios y autoridades contribuyan a la mejor planificación de las actividades facilitando el logro de los objetivos propuestos.

En este sentido, el equipo evaluador pudo observar, que si bien aún no cuentan con la formalidad de los documentos, este tipo de mecanismos de participación y planificación interna, continúan realizándose con cierta periodicidad. En dichas reuniones se establecen grupos de trabajos y se nombran a los encargados de cumplir las diferentes funciones. Estos grupos tienen cierta autonomía de decisión y planificación sobre aquellas tareas que desempeñan, especialmente en las tareas operativas.

Al igual que la medición anterior, la Municipalidad continúa con la política de apertura y fortalecimiento de la participación ciudadana, comprobada a través de los mecanismos que continúan impulsándose desde esta administración municipal, entre las que sobresale las Audiencias Públicas de Presupuesto y de Rendición de Cuentas, que se efectúan desde hace varios años y sin interrupciones. En las Audiencias de Presupuesto todas las Organizaciones Sociales Civiles reconocidas pueden presentar sus proyectos comunitarios. En este sentido, es importante destacar que en base a la experiencia que fueron ganado con los años, se identificaron algunas falencias en cuanto a la presentación de los proyectos y fueron ajustando y se logró involucrar a más sectores en el análisis de selección de los proyectos que son presentados, además de realizar algunos cambios en la metodología, ya que actualmente están capacitando a las organizaciones en todo lo referente a este tipo de participación, sobre las documentaciones y requisitos que deben contar y la manera de llenar los formularios de solicitud de proyectos. Para la realización de estos trabajos, cuentan con el apoyo y la asistencia técnica de la GIZ.

Otro de los mecanismos de participación utilizados por esta administración con resultados muy positivos son los días de Gobierno que se efectúan en los diferentes barrios y compañías. En estos espacios, promocionados por la Municipalidad, la ciudadanía tiene la oportunidad de manifestar sus inquietudes y sugerencias, las mismas son escuchadas por las autoridades y funcionarios.

Como se mencionó en el párrafo anterior, una de las mejoras introducidas fue lo concerniente al análisis y selección de proyectos, que actualmente cuentan con un comité de selección interinstitucional conformado por representantes del ejecutivo y legislativo municipal y de varios sectores de la ciudadanía. La conformación del Comité Evaluador está reglamentada por la Ordenanza N° 17/2008 de Audiencia Pública y Rendición de Cuentas y se conforma para cada Audiencia Pública realizada.

En cuanto a la sostenibilidad de los procesos participativos, se pudo observar que la institución continúa con el proceso de mejoramiento, no solo en el nivel de institucionalización, sino también de involucramiento, apoyo y relacionamiento con la ciudadanía, ya que se pudo conocer la existencia de un Comité de Desarrollo Distrital que incorpora a las Organizaciones del municipio y a través del mismo se fomenta la conformación de Comisiones para un trabajo coordinado con la Municipalidad. Una de las principales funciones del Consejo de Desarrollo es la capacitación que se viene realizando a las Comisiones para apoyar en la priorización de los proyectos y la manera de presentarlos a la institución, esta tarea se está materializando gracias al apoyo de la GIZ. Con relación a la rendición de cuentas por parte de las Comisiones beneficiadas, ellas deben presentar un documento con detalles de la inversión realizada, las facturas y recibos legales correspondientes. Esta información es corroborada, mediante visitas y evidencias fotográficas, por las autoridades y funcionarios encargados del área financiera

El indicador de rendición de cuentas tuvo un aumento de la nota con relación a la medición anterior. El salto a la máxima calificación se debe principalmente al fortalecimiento de la institucionalización que viene impulsando la Municipalidad de manera sostenida y evidenciada a través de la promulgación de la Ordenanza N°35/10 que aprueba e incluye como mecanismo de participación ciudadana a la Audiencia Pública de Rendición de Cuentas. Además se evidencia la realización de este tipo de mecanismo de transparencia de manera ininterrumpida desde hace varios años atrás. La Audiencia Pública de Rendición de Cuentas se efectuó con una presentación bastante amigable para que la ciudadanía pueda entender y conocer con mayor detalle la gestión municipal con relación a los principales rubros (tanto de los ingresos como de los gastos y las inversiones realizadas). A parte de la presentación se expusieron carteles con los datos principales y se ha incluido una nueva herramienta de difusión a través de las redes sociales (FACEBOOK)

La transparencia de la gestión institucional se ha mantenido en los niveles alcanzados en la medición anterior. A pesar de no contar aún con una normativa interna que reglamente el acceso a la información, la Municipalidad continúa con la política de transparencia y apertura, permitiendo el acceso a la información pública. En este sentido, se pudo constatar que los funcionarios se encuentran capacitados en materia de derechos y obligaciones con relación a los documentos de carácter público. Los pobladores tan solo deben solicitarlos por nota y les entregarán. Los mecanismos de difusión utilizados preferentemente son los espacios radiales y actualmente se está difundiendo las informaciones relevantes a través de las redes sociales.

La Municipalidad continúa implementando varios convenios de cooperación interinstitucional con los diferentes niveles de Gobierno como el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, con relación a la descentralización de la salud en el municipio, con el Ministerio de Agricultura para el apoyo al sector productivo a través de la Dirección de Extensión Agraria (DEAG), la Secretaría Nacional de Turismo y la Secretaría de Deportes, entre otros. Además se pudo conocer que continúan los trabajos conjuntos con la Municipalidad de Villa Florida para preservar el orden en las playas sobre el río Tebicuary.

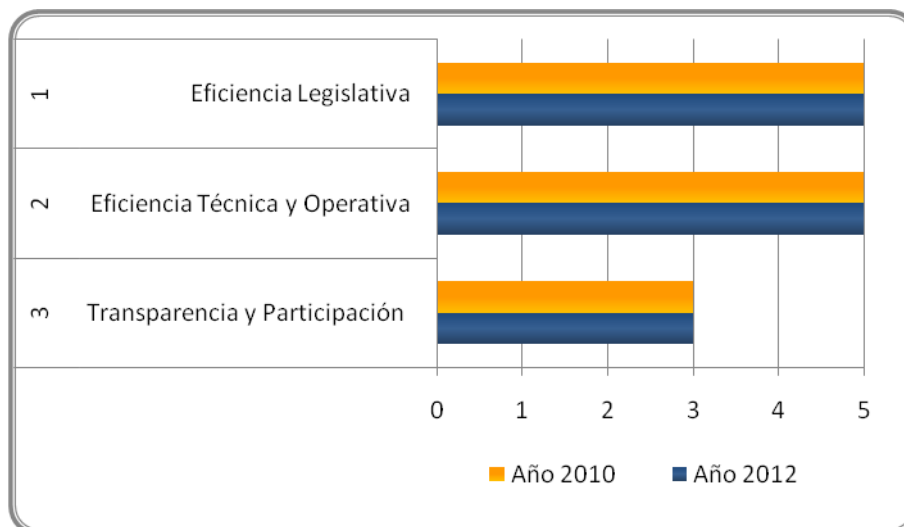
El indicador de Promoción de Género también ha mantenido la calificación con relación a la evaluación anterior. Continúan los trabajos desde la Secretaria de la Mujer, que atiende temas de promoción de género, los trabajos observados y que se viene encarando con los diferentes Comités y Asociaciones de Mujeres, están centralizados al

sector artesanal y a la defensa de los derechos de la mujer, mediando en diferentes conflictos.

La Municipalidad sigue contando con una encargada de la CODENI. Esta instancia es la que recepciona las denuncias de maltratos y discriminación infantil existentes y se realiza los seguimientos en defensa de los derechos de los niños.

2.8 Gestión Legislativa

La evaluación del desempeño del Poder Legislativo Municipal se ha realizado mediante el relevamiento y análisis de ciertos datos de su gestión como la revisión de ordenanzas sustanciales aprobadas en el ejercicio fiscal 2011, evidencias del grado de complementación del trabajo con la Intendencia Municipal y por la labor de fiscalización realizada por la Junta.



En el período evaluado, de todas las ordenanzas que fueron aprobadas, 7 son consideradas sustanciales para MIDAMOS. Se verificó que la Junta Municipal continúa mejorando su productividad en términos de aprobación de ordenanzas importantes con relación a la medición anterior. En esta oportunidad se aprobaron 2 ordenanzas sustanciales más que en el periodo anterior.

Un hecho importante que se puede señalar es que la Junta recibe el apoyo de los técnicos del Ejecutivo como el asesor contable y el Director Administrativo para el análisis y estudio de algunos proyectos de ordenanzas. Este tipo de trabajo efectuado de manera conjunta, refleja el buen relacionamiento de la Junta Municipal y el Ejecutivo. Durante el ejercicio 2011 la Junta Municipal contaba con una asesora jurídica, pero que actualmente se encuentra con permiso por maternidad y es la intención de la Junta Municipal volver a contar en la brevedad posible con el concurso de la profesional.

Las sesiones continúan siendo abiertas al público, pero la participación de los ciudadanos por iniciativa propia sigue siendo muy escasa. El orden del día se realiza el día antes pero estos puntos no son difundidos a la ciudadanía.

Se pudo verificar que la Junta está mejorando el ordenamiento y la institucionalización de los trabajos efectuados a través de un archivo ordenado de los documentos como ordenanzas aprobadas, resoluciones, actas, dictámenes de las comisiones asesoras, notas recibidas y remitidas. Los documentos están al resguardo de la Secretaria de la Junta Municipal. Puntos positivos como los mencionados en este párrafo son el resultado, entre otras cosas, de las capacitaciones recibidas, tanto de la GIZ, que asiste técnicamente en forma permanente, como de otras instituciones.

En la entrevista con el Presidente de la Junta Municipal se pudo conocer que existen varios trabajos y proyectos efectuados de manera conjunta con la Intendencia, con los encargados de áreas y con las Comisiones Vecinales. Entre los que se puede citar, el acompañamiento en los días de Gobierno en las diferentes compañías y barrios, el seguimiento a las Comisiones beneficiadas con las transferencias, tanto en la capacitación a las mismas como en la verificación de las inversiones para lo cual fueron beneficiadas con recursos institucionales, acompañamiento en las obras de inversión llevadas a cabo por la institución como los trabajos realizados para la captación de Agua del Arroyo Yaguary para la Junta de Saneamiento que abastece al radio urbano, entre otros.

La Junta Municipal cumple con el rol de fiscalizador del Ejecutivo, mediante la verificación in situ de obras, solicitud de informes, convocatorias a representantes del Ejecutivo a las sesiones, entre otras. Se ha verificado un buen grado de complementación entre los trabajos llevados a cabo conjuntamente por el Legislativo y la Intendencia.

3. Recomendaciones. Oportunidad de Mejora Inmediata (OMI)

3.1. Gestión financiera

Área: Inversión Social

- A partir de las buenas prácticas observadas en cuanto a gastos sociales (Educación, Salud, Sistema de Agua Potable, etc.) y que se vienen repitiendo en las diferentes evaluaciones, continuar impulsando mecanismos que permitan y garanticen una eficiente asignación y utilización de los recursos destinados al gasto social. Este mecanismo siempre debe ser consecuente con los objetivos y las áreas priorizadas por la Municipalidad, de tal manera que el resultado sea un real mejoramiento de la calidad de vida de la población. Es decir, si los objetivos y prioridades están direccionadas hacia ciertas áreas como se observó en la Municipalidad y mencionados más arriba, las actividades que se realicen desde la institución deben ser consistentes con dichos objetivos y esto se debe reflejar en la Ejecución Presupuestaria.
- Iniciar acciones administrativas correspondientes para poder cuantificar todo el gasto social que destina la Municipalidad anualmente. Formalizar este procedimiento mediante el registro de todas las obras y acciones emprendidas por la institución en forma directa o vía transferencia de recursos a las Comisiones Vecinales. Se podría elaborar planillas de registro por área o sector, por ejemplo: en el sector de la educación se puede registrar no solo las obras de infraestructura ejecutadas en esta área sino también los recursos destinados para la limpieza de las instituciones educativas (cantidad y costo de combustible utilizado, cantidad y costo del personal que realiza el trabajo, costos de mantenimiento de las maquinarias y herramientas utilizadas, duración de los trabajos, fechas, institución beneficiada, etc.). En la medida que se cuente con información precisa y detallada contribuirá a una asignación eficiente de los recursos, al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados a partir de la información y datos que van surgiendo como consecuencia del registro y también facilitará el seguimiento y control de los trabajos realizados, posibilitando la toma de decisiones acertadas en base a datos reales y actualizados. La presentación elaborada para la Audiencia Pública es una muestra de lo importante que es el registro sistemático y el ordenamiento de la información.

Área: Contabilidad

- A partir del avance verificado, en cuanto a la inclusión del módulo del gasto al sistema informático, continuar apoyando el fortalecimiento de la capacidad del personal, principalmente aquellos funcionarios que tienen acceso al software municipal. Impulsar acciones que favorezcan la actualización de conocimientos en cuanto al manejo de los diferentes módulos existentes en el sistema. Dejar instalada la capacidad, de tal manera que los funcionarios manejen y conozcan todas las funcionalidades del software. Esto permitirá optimizar los recursos tecnológicos existentes en la Municipalidad y contribuir de manera importante con la toma de decisiones financieras oportunas.
- Elaborar e institucionalizar, mediante una resolución de Intendencia, el Plan de Cuentas de la Municipalidad.

Área: Programación Presupuestaria

- Teniendo en cuenta la información sobre la situación financiera, específicamente lo que hace referencia al Financiamiento Operativo (Capacidad de cubrir los costos operativos con recursos propios), A partir del siguiente proceso de

elaboración y programación presupuestaria, el análisis se debe basar en la posibilidad de que los recursos genuinos puedan cubrir los costos de funcionamiento de la Institución, posteriormente y en el mediano plazo se debe apuntar a que los recursos genuinos también puedan financiar obras de infraestructura, de esta forma, no solo posibilitará la sostenibilidad de los proyectos y funcionamiento institucional, sino que favorecerá una verdadera autonomía económica y financiera; consecuentemente no tendrán una alta dependencia de los recursos externos, generando con esto un mayor y acelerado crecimiento del desarrollo comunitario.

- Continuar con la buena práctica que se viene realizando desde hace varios años, con el apoyo de la GIZ, donde los Departamentos, por medio del Plan Operativo Anual, participan en la formulación del Presupuesto, presentando sus necesidades y pedidos. Seguir con el trabajo de elaboración y materialización del Plan Operativo Anual, que actualmente también está siendo apoyado por la GIZ.
- Con el apoyo del Contador y de los encargados del área financiera, elaborar un Plan Financiero y un Plan de Caja. Este tipo de herramienta de control financiero puede contribuir de manera importante al equilibrio financiero de la institución

Área: Procedimiento de Pagos

- Aprovechar la consultoría de OyM que se viene desarrollando en la institución, que tiene por objetivo el ordenamiento de los procesos y las funciones de las diferentes áreas, para incluir e institucionalizar un procedimiento para todos los pagos efectuados por la Municipalidad. Es decir, reglamentar, a través de este documento, el proceso de pagos que se viene efectuando en la institución, previo análisis y modificación si fuese necesario.

Área: Gestión de Recaudación y Catastro

- Con el objetivo de mejorar la seguridad y la integridad de la información contenida en la base de datos, diferenciar los procesos de actualización y liquidación. Ya que actualmente las personas que liquidan también pueden modificar la base de datos catastral.
- Con relación a la información contenida en el Sistema Informático, se debe implementar un mecanismo que establezca un procedimiento para efectuar la copia de seguridad de toda la información del Sistema (Backup), al mismo tiempo, iniciar la elaboración de un documento que reglamente y formalice dicho procedimiento, se puede aprovechar el trabajo realizado con la asesora en OyM. El mismo debe prever el lugar, la seguridad, la periodicidad (diaria, semanal, mensual), el responsable de realizarlo, entre otros puntos que deben ser tenidos en cuenta para garantizar la operatividad y la seguridad de los datos contenidos en el Backup de la institución, de tal manera que ante cualquier inconveniente se pueda contar con información actualizada, segura y en el menor tiempo posible. El procedimiento debe garantizar además el conocimiento, por parte del funcionario designado, de todo el procedimiento, de tal manera a dejar una capacidad instalada en la Municipalidad. Lo ideal es que la institución cuenta con una copia de seguridad fuera del edificio municipal y que cuente con todos los requisitos de seguridad.
- Iniciar las gestiones necesarias para que el sistema informático pueda generar informaciones relevantes de manera automática, para que las decisiones y acciones financieras que asume la Intendencia tenga un soporte técnico veraz y ágil. Es decir, ver la posibilidad de incluir las funciones necesarias para que el software municipal arroje, de manera fácil y rápida, información como: Cantidad de contribuyentes al día, cantidad de contribuyentes en mora, por tipo de impuesto (Impuesto inmobiliario, patente comercial, patente profesional,

impuesto a la construcción, etc.). El objetivo de este tipo de funcionalidades del sistema es que con un sencillo procedimiento se pueda obtener información tan importante como la tasa de morosidad existente, el potencial de cobro, por tipo de impuesto o tasa, entre otras informaciones relevantes.

- Analizar la posibilidad de establecer e impulsar mecanismos alternativos de gestión de cobros, orientados a generar incentivos para que los ciudadanos cumplan con sus obligaciones tributarias, ya sea a través de premios, inversiones en compensación de los impuestos abonados o acciones relacionadas a los servicios prestados por la institución (mejorándolos, aumentando su cobertura, etc.) Premiar a los contribuyentes al día con sus obligaciones tributarias puede generar un efecto multiplicador en la ciudadanía, posibilitando y contribuyendo a una mejor recaudación municipal.
- En cuanto a la gestión de cobros efectuada hasta la fecha, analizar la posibilidad de mejorar el sistema de notificaciones de tal manera a incrementar en forma progresiva la cobertura y alcance de las mismas, logrando una mayor equidad en cuanto a los pagos de impuestos. Las notificaciones deben llegar a todos los contribuyentes con atraso en sus pagos para no castigar solo a una parte de la población. Estudiar y analizar con los funcionarios responsables y las autoridades de la institución el procedimiento utilizado actualmente y elaborar una resolución que reglamente el procedimiento de la gestión de recaudación, estableciendo los plazos, las instancias de notificación, entre otras cosas, de tal manera a dejar una evidencia jurídica del proceso efectuado.
- Consultar con el proveedor del sistema informático la posibilidad de implementar e incluir un módulo que registre e imprima de manera automática las notificaciones de los contribuyentes morosos, de la misma manera, cuando un contribuyente se pone al día, también quede registrado en el sistema, para que no se imprima la segunda notificación. Si se logra instalar este módulo de registro de notificaciones mejorará sustancialmente la eficiencia y eficacia en la gestión de recaudaciones, ya que posibilitará que los funcionarios encargados realicen otras funciones y no dediquen tanto tiempo a la elaboración del listado de morosos, al control y verificación del listado antes y después de los pagos, etc. Se podrá contar con mayores recursos humanos y económicos para mejorar la distribución de las notificaciones a todos los contribuyentes en mora.
- En lo que se refiere a la gestión de Catastro, una de las prioridades es la actualización de la base de datos catastral del casco urbano y su nueva delimitación, para ello se está efectuando un relevamiento de toda la información catastral del centro urbano, donde la Municipalidad, a través de los departamentos correspondientes deberán realizar un seguimiento y control permanente de los trabajos y de la información resultante, de tal manera a garantizar la integridad y veracidad de la información entregada a la Municipalidad, ya que es una inversión muy importante que se está efectuando para poder contar con datos más actualizados.
- Una vez que se tenga la información actualizada, se deberá realizar un trabajo de comparación con la información existente en la Municipalidad, de tal forma a unificar la información en una sola base de datos más completa y actualizada.
- A partir de la nueva información catastral con que contará la Municipalidad, gestionar acciones desde el departamento de Catastro para seguir realizando procedimientos de actualización de la base de datos de manera sistemática y continua. El proceso de actualización debe incluir los registros de: las construcciones nuevas, loteamientos, fraccionamientos, cambio del tipo de pavimento, entre otros, de manera continua, ya que la información catastral es bastante dinámica.

- Las actualizaciones deben ser remitidas por lo menos una vez al año al Servicio Nacional de Catastro para su verificación y legalización. Contando con información de mayor calidad y más actualizada se podrá aumentar la eficiencia del cobro de los impuestos y tasas existentes, mejorando sustancialmente las recaudaciones.

3.2 Gestión Operativa

Área: Planificación

- Tomando como base o punto de partida los objetivos identificados por la Intendencia y los trabajos desarrollados con la GIZ con relación al Plan Operativo Anual, iniciar un proceso de Planificación Estratégica Municipal de largo plazo, que abarque todas las áreas priorizadas y que involucre a todos los actores claves, es decir, una vez identificadas las prioridades de la gestión en forma participativa (Autoridades, funcionarios, ciudadanía) encarar los trabajos y acciones para el logro de los objetivos propuestos y plasmarlo en un documento que ayude al seguimiento y control de cada una de las etapas previstas. Aprovechar la existencia de un Consejo de Desarrollo Distrital para iniciar las acciones de planificación estratégica municipal.
- Establecer un cronograma de acción que contemple todos los trabajos encarados por la institución, incluyendo las obras y las inversiones en general. El mismo debe establecer los plazos, recursos y responsables. Se puede utilizar como línea de base el cronograma implementado en el Plan Operativo Anual.

Área: Recursos Humanos

- Desarrollar algún sistema para evaluar el desempeño de los funcionarios y de las áreas, para poder identificar las fortalezas y debilidades, de tal manera a contribuir al mejoramiento continuo de la gestión global.
- Elaborar un plan de capacitación para el personal municipal orientado hacia los temas relevantes para la institución. El Plan debe estar orientado además a la capacitación del funcionario en los nuevos procesos y normativas que la reglamentan, algunos fueron implementados a partir de la asistencia de la GTZ; de tal manera a dejar una verdadera capacidad instalada y se internalice todos los procesos y sus respectivas normativas. El funcionario debe conocer cuales son las normativas existentes y que establecen o reglamentan dichas normativas. Estar informado y conociendo los procedimientos y los documentos que lo reglamentan mejorará sustancialmente la realización de las tareas en cada una de las áreas y en consecuencia se brindará un mejor servicio a la comunidad.
- A partir de la buena práctica observada, con relación al procedimiento de selección implementado para la contratación del Juez de Faltas, la Secretaria y el chofer de la ambulancia, donde se realizó la difusión de los cargos vacantes y de los perfiles deseado, a través de la radio local; elaborar y reglamentar el proceso de selección del personal, previendo su publicación y difusión por todos los medios disponibles (radios, carteles, redes sociales, etc.) La institucionalización de este tipo de procedimientos posibilitará la igualdad de oportunidades entre todos los ciudadanos que reúnan el perfil deseado. Prever que para el proceso de selección, además del Intendente, involucre a los encargados de áreas correspondientes, según sea el caso. Se puede conformar un Comité de Selección, con el objetivo de que la institución cuente con la persona mejor preparada para el cargo, lo que redundará en una mejor gestión a nivel institucional.

- Realizar seguimiento y control del trabajo que debe presentar la Consultora que está desarrollando el manual de procedimiento y funciones, de tal manera que no contradiga normativas ya existentes en la institución como el Reglamento Interno, ambos documentos deben apuntar a un mismo objetivo, que es el mejor ordenamiento institucional. Verificar que no se genere conflicto o incompatibilidad con ningún documento existente.

3.3 Gestión de Servicios

Área: Cobertura de los servicios priorizados

- Preparar un Plan de prestación de servicios prioritarios que puede ser actualizado anualmente. El mismo debe ser consistente y estar directamente relacionado a la Planificación General Municipal, es decir, a los objetivos Generales propuestos. El Plan debe garantizar el cumplimiento sistemático y la implementación del o de los servicios definidos en el mismo.
- El Plan deberá consignar además los parámetros que faciliten y ayuden a verificar la cobertura real y la calidad de todos los servicios definidos como principales, el mismo podrá contemplar los siguientes puntos:
 - ✓ Cual es o cuales son los servicios formalmente priorizados.
 - ✓ Estudio de base: que se necesita para realizarlos?, como realizar los servicios priorizados?
 - ✓ Población Objetivo: A quien va dirigido o beneficiará el servicio, que se quiere conseguir.
 - ✓ Información sobre cobertura efectiva: Indicadores como: recursos utilizados, personal destinado, cantidad de trabajo realizado, cantidad de beneficiarios: personas, Km, cuabras, barrios, instituciones, etc. Dependiendo del servicio priorizado.
 - ✓ Metas.
 - ✓ Seguimiento.
- Continuar con los trabajos de registro de todas las actividades realizadas por la Institución de tal manera a contar con información y datos necesarios para obtener una cobertura real de los servicios que presta la Municipalidad. Esto también contribuirá al seguimiento y control de las acciones encaradas y servirá de insumo para la definición de políticas de acción para brindar servicios con mayor eficiencia y calidad. Por ejemplo: la Municipalidad se encuentra priorizando varios sectores como la educación, la salubridad: Recolección de Basuras, las obras viales, construcción y ampliación de sistemas de agua potable, limpieza de calles y plazas, entre otros; sería muy interesante que la institución inicie un proceso de registro de todas las actividades que realiza en estas áreas y los recursos que destina a estos sectores. Recursos financieros y humanos destinados al servicio, cuanta gente trabaja, cuanto le cuesta a la Municipalidad, gestiones realizadas, que obra se financia, quienes trabajan, a quienes beneficia, que sector, que compañía, y otras informaciones que son muy importantes para mejorar el servicio.
- Analizar la posibilidad de implementar, de manera más frecuente, mecanismos que posibiliten conocer el grado de satisfacción o no de la población con relación a la prestación de los servicios, especialmente aquellos considerados prioritarios. La información que pueda recabarse de la ciudadanía será muy importante para mejorar la calidad de los servicios prestados por la Municipalidad. Se puede replicar la buena experiencia que se tuvo con respecto a la encuesta realizada por la institución con relación a la atención al público y que estuvo apoyado por la GIZ. Este tipo de actividades permiten conocer lo que piensa la ciudadanía. Se

puede aprovechar las ventajas de las redes sociales, asociando esta herramienta al perfil de la Municipalidad en el Facebook.

Área: Gestión Ambiental

- Elaborar un Plan de Gestión Ambiental que apunte a la identificación de los problemas que afectan a la comunidad en temas ambientales y que ofrezca la posibilidad de brindar soluciones a la comunidad afectada. El Plan debe incluir los servicios municipales que pueden influir en la calidad de vida de los pobladores de determinadas zonas como el servicio de recolección y disposición final de residuos, mataderos, balnearios, etc.
- Contar con las reglamentaciones y normativas necesarias para implementar y llevar a cabo las actividades relacionadas a la gestión ambiental. Estas normativas (ordenanzas, resoluciones, etc.) deben ser consistentes a las características del territorio, es decir, que deben promulgarse con el objetivo de brindar un verdadero ordenamiento impulsando una mejor calidad de vida de los ciudadanos en cuanto al relacionamiento con el medio ambiente.

3.4. Gestión Participativa y Democrática

Área: Participación y Transparencia Interna Municipal

- Elaborar, implementar y aprobar, vía resolución de intendencia, un mecanismo de participación interna a través de un Equipo de Gestión, iniciar acciones para realizar efectivamente las reuniones entre los estamentos internos, de tal manera a no contar solo con la formalidad sino que los funcionarios y autoridades internalicen esta práctica. Este tipo de coordinación interna efectuada en forma sistemática y continua, favorece el clima institucional, mejora la organización institucional y el control de la gestión.
- Establecer un mecanismo de registro de las reuniones de planificación efectuadas. De esta forma se tendrá evidencia de los temas tratados y las decisiones tomadas, contribuyendo y facilitando el seguimiento y control de las tareas programadas.
- Es importante que este tipo de reuniones de planificación y coordinación interna se efectúen de manera continua y sistemática y no solamente cuando sea convocado por el Intendente o por la asistencia técnica.

Área: Mecanismos de Participación

- Establecer un mecanismo de registros de todas las actividades que se realizan fuera de la Municipalidad, como los días de Gobierno llevados a cabo en las compañías y barrios, en el que participan el Intendente, Concejales y funcionarios (Planilla asistentes, fotos, actas, etc.) Prever que un funcionario se encargue de archivar estos registros de manera ordenada y en carpetas especialmente preparadas para el efecto. También se puede difundir a través de las redes sociales.
- A la hora de registrar este y las demás actividades encaradas por la institución, es importante tener en cuenta ciertos criterios que permitirán que la información contenida sea realmente de utilidad y contribuyan para obtener una base de datos importante para tener un mayor y mejor conocimiento de lo que se está haciendo. Por ejemplo: Cuando la Municipalidad realiza alguna actividad es importante que la información contenida en los registros tenga realmente un orden y faciliten el análisis de lo realizado, que pueda brindar costos de lo realizado por la institución, objetivos planteados, resultados obtenidos, el

impacto en la población beneficiada, etc. Estos criterios servirán para poner en contexto la información y pueda ser comparable con datos de años diferentes al evaluado.

- Continuar priorizando el acercamiento con la ciudadanía y hacer que se sientan identificados con su Municipalidad garantizando que los mecanismos de participación existentes no solo posibiliten que la ciudadanía sea escuchada en el planteamiento de sus necesidades, sino que también participen en el diseño e implementación de un Plan de Desarrollo Municipal y ejerzan un verdadero control de la gestión municipal. Se podría aprovechar la existencia del Consejo de Desarrollo para iniciar acciones referentes a un mayor grado de compromiso ciudadano.

Área: Rendición de Cuentas y Responsabilidad

- Implementar un mecanismo de registro de todos los reclamos, realizados en forma escrita o verbal, de tal manera que se pueda verificar la certeza y dar seguimiento y respuestas a dichos reclamos, en el menor tiempo posible. Esto también ayudará a crear una base de datos de las necesidades del municipio, lo que contribuirá sustancialmente al momento de definir políticas de gobierno, fundamentadas en una base estadística que muestra la realidad del municipio. Potenciar la participación de la ciudadanía dando una mayor difusión a esta política de apertura y transparencia, utilizando todos los medios de comunicación disponibles (paneles, programas radiales, redes sociales, etc.)
- Incentivar y potenciar la participación de la ciudadanía en cuanto al acceso a la información pública, continuando con la utilización de espacios en los medios de comunicación local como las radios y redes sociales, para invitar y capacitar a los ciudadanos en cuanto a sus derechos y obligaciones con relación al acceso a los documentos públicos.
- Publicar y difundir la mayor cantidad de información pública a la ciudadanía, estas informaciones pueden ser: Ejecución Presupuestaria, cantidad de funcionarios, salario del personal, Contrataciones realizadas, Obras ejecutadas y costos de los mismos, costos de los servicios prestados a la ciudadanía, etc. Este tipo de políticas Públicas contribuyen sustancialmente a la transparencia y a la imagen de la gestión administrativa municipal. Además, fortalece la relación institucional con la comunidad, ya que generalmente cuando más información maneja la población, mayor es el compromiso por parte de los mismos para el logro de los objetivos, se sienten partícipes de los éxitos obtenidos.
- Reglamentar e institucionalizar esta política de apertura y transparencia impulsando a través de la intendencia la aprobación de una ordenanza de acceso a los documentos públicos.

Área: Relacionamiento con otros niveles de Gobierno

- Continuar implementando mecanismos de cooperación interinstitucional con otras Municipalidades, este esquema de trabajo coordinado no solo favorece el conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada institución, sino que partir de las experiencias de cada Municipalidad se podrá contar con mayor información y mecanismos que favorecen la mejora de la gestión.
- Efectuar las acciones administrativas necesarias para asegurar el cumplimiento de lo establecido en la nueva Ley Orgánica con relación a la remisión de las ordenanzas promulgadas a las instituciones correspondientes (Ministerio del Interior y Gobernación) de manera mensual.

Área: Promoción de Género

- Consolidar y continuar impulsando acciones de promoción y conformación de Comisiones de Mujeres que no solo centralicen sus acciones en el sector productivo sino en la promoción de género y derechos de la mujer propiamente dicho.

3.5. Gestión Legislativa

- A partir de la experiencia de algunos Concejales que participaron en cursos o talleres de capacitación, elaborar e implementar un Plan de Capacitación interno que garantice la transferencia de información por parte de las personas que asistieron a dichas jornadas, de tal manera que a los demás Concejales se les pueda transferir el conocimiento adquirido. Los Concejales no solo deben conocer todo lo referente a las disposiciones jurídicas que establecen cuáles son sus funciones, sino que además deben conocer toda la realidad del distrito, de tal manera que sean verdaderos legisladores y contralores de la gestión del ejecutivo. Contando con autoridades mejor capacitadas y conocedores de sus funciones contribuirá a que los debates y las discusiones estén basados en análisis técnicos y objetivos, que beneficia no solo a la institución municipal sino también a todos los ciudadanos.
- Implementar mecanismos de cooperación interinstitucional con otras municipalidades, por ejemplo: realizar reuniones con autoridades de municipalidades del departamento como así también con instituciones municipales de todo el país para acceder y obtener un mayor conocimiento de las experiencias vividas por estas instituciones; conocimiento e información que contribuyan de manera sustancial la gestión legislativa. Un ejemplo concreto puede ser la obtención de modelos de ordenanzas que puedan ser útiles a la institución. Este tipo de trabajo conjunto se debería analizar y llevar a cabo desde la perspectiva de la cooperación interinstitucional entre las municipalidades. Este esquema de trabajo conjunto, no solo favorecerá el conocimiento de las fortalezas y debilidades de cada institución, sino que, como se menciona más arriba, a partir de las experiencias de cada institución se podrá contar con mayor información y mecanismos que favorecen la mejora de la gestión.
- Reglamentar e institucionalizar la política de apertura y transparencia. Por ejemplo, mediante la aprobación de una ordenanza de acceso a la información.
- Realizar las gestiones administrativas necesarias para garantizar la difusión y publicación a toda la ciudadanía del orden del día de las sesiones ordinarias con por lo menos 24 horas de anticipación, como lo establece la nueva Ley Orgánica Municipal, utilizando todos los medios disponibles como: publicación en paneles de la Municipalidad y lugares públicos, programas radiales donde se difunde información del ámbito municipal y las redes sociales como Facebook y Twitter.
- Realizar seguimiento al ejecutivo para la remisión de las ordenanzas promulgadas al Ministerio del Interior y la Gobernación.