

# MUNICIPALIDAD de ENCARNACIÓN

## INFORME PRELIMINAR N° 1

### MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO MUNICIPAL Año 2015



**Fecha de Medición: AGOSTO 2016**



**Informe Final**

**Sistema de Medición de Desempeño Municipal – MIDAMOS**

**Municipalidad:** ENCARNACIÓN  
**Fecha de presentación del informe:** Setiembre del 2016

**Categoría:** Primer Grupo

**Intendente periodo evaluado:** Abog. Joel Maidana–con interregno del Conc. Hugo Barreto (7 agosto a 18-12- 2015).

**Intendente actual:** Alfredo Luís Yd – desde el 19/12/2015

**Fecha de evaluación:** 03 al 31 de agosto de 2016

**Evaluadores:**

**ACA Prosis:**

C.P.N. Dimas R. Piris Da Motta

C.P. Claudia Dengean

Lic. Jorge A. Azuaga

Lic. Ruth Delgado

C.P. Patricia Ramírez

Lic. Charles Zárate

**Periodo evaluado:** Año 2015

# INDICE

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>CARACTERÍSTICAS GENERALES.....</b>	<b>5</b>
A.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA .....	5
B.	CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO.....	6
<b>III.</b>	<b>DESARROLLO DE LA MEDICIÓN.....</b>	<b>7</b>
A.	DETALLES DE LA VISITA.....	7
B.	MATRIZ DE CALIFICACIÓN.....	8
1-	<i>Gestión financiera</i> .....	9
2-	<i>Gestión Operativa</i> .....	12
3-	<i>Gestión de Servicios</i> .....	14
4-	<i>Gestión Democrática y Participativa</i> .....	15
<b>IV.</b>	<b>RECOMENDACIONES: OPORTUNIDAD DE MEJORA INMEDIATA (OMI).....</b>	<b>18</b>
A.	GESTIÓN FINANCIERA .....	18
B.	GESTIÓN OPERATIVA: .....	21
C.	GESTIÓN DE SERVICIOS .....	22
D.	PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA Y PARTICIPATIVA .....	22
E.	GESTIÓN LEGISLATIVA .....	23

## I. INTRODUCCIÓN

**MIDAMOS** es un sistema que busca la calidad y fomenta la eficiencia en las instituciones.

Es un sistema dedicado a la gestión de información y conocimiento, mediante el uso de herramientas y métodos de comprobada calidad, para mejorar la gestión pública y privada, promoviendo la participación y el control de los ciudadanos.



Tiene como objetivo:

- 1- Promover en las instituciones la calidad de la gestión mediante:
- 2- La aplicación de instrumentos de medición;
- 3- La capacitación especializada y oportuna;
- 4- La asistencia técnica acorde a sus necesidades.
- 5- Desarrollar la COMUNIDAD MIDAMOS en torno a la incorporación estratégica y efectiva de nuestros servicios a nuevos mercados nacionales e internacionales.

**Midamos para Municipalidades:** examen que se aplica a las municipalidades para conocer su desempeño; saber cómo trabajan, cómo manejan el dinero de la comunidad, y que hacen para lograr el bienestar de la gente. En el Paraguay se han hecho 74 mediciones en las Municipalidades del Paraguay, en la mayoría por varios periodos. Encarnación no ha realizado ninguna medición hasta el presente. Su calificación lo ubica en el orden 67 junto con Villa Ygatymi, entre los últimos lugares de los municipios medidos. (Ver Página Web: [www.midamos.org.py](http://www.midamos.org.py).) PROSIS es una de las empresas que en Paraguay están capacitadas para realizar estas mediciones, ya que es una Agencia Calificadora Autorizada (ACA) por el MIDAMOS.

### ***Ejes de evaluación:***

i.-Gestión Financiera; ii. Gestión Operativa; iii. Gestión de Servicios; iv. Gestión democrática y participativa y v. Gestión Legislativa

Esta medición permitirá conocer la situación al 31 de diciembre de 2015 del municipio y servirá de:

1. Diagnóstico y línea de base para futuras mediciones a los efectos comparativos y para aquilatar la gestión municipal de las nuevas autoridades.
2. Permitirá realizar comparaciones con otros municipios que hayan realizado estas mediciones tanto de Itapúa como con el resto del país.
3. Soporte integral para el estudio y determinación del sistema de control interno de la Municipalidad de Encarnación, especialmente en cuanto a sus debilidades y deficiencias.
4. Permitirá asimismo encarar procesos de mejoras continuas y el rediseño y reorganización de la gestión administrativa y pública de este gobierno local.

## II. CARACTERÍSTICAS GENERALES

### A. Ubicación geográfica

Encarnación es la capital del departamento de Itapúa, ubicada en el sudeste del país sobre la margen derecha del río Paraná, a 365 km. de la capital, Asunción. Se puede llegar por la ruta N° 1 Mariscal Francisco Solano López desde Asunción y por la ruta N° 6 Juan León Mallorquín desde Ciudad del Este.

Cuenta con una superficie de 558 Km<sup>2</sup>. Limita al sur con la ciudad Argentina de Posadas en la otra margen del Río Paraná, al este con el Distrito de Cambyretá, al norte con el Distrito de Capitán Miranda, y al oeste con el Distrito de San Juan del Paraná. Es un importante polo comercial y turístico manteniendo un fuerte vínculo con la ciudad argentina de Posadas, conectada a través del puente carretero/ferroviario San Roque González de Santa Cruz, que cruza el río Paraná.



## ***B. Características generales del Municipio***

El distrito de Encarnación cuenta con 119.336 habitantes en total, 94.572 aproximadamente en el sector urbano y 24.764 en el área rural, según un relevamiento de datos del Plan Encarnación+ realizado en el año 2016.

Cuenta con una Terminal de Ómnibus con salidas diarias a Asunción, Ciudad del Este, Buenos Aires y a las principales ciudades de la región. También posee una red de colectivos internos llamados «urbanos» o «líneas», de corta y media distancia que lo conectan a los barrios de la ciudad y a todas las localidades del Departamento.

Cuenta también con el Aeropuerto Tte. Amín Ayub, que es el tercer aeropuerto más importante del país, ubicado en el distrito de Capitán Miranda, a 12 kilómetros del centro de Encarnación, con vuelos regulares todos los días a la capital del país.

Existe una red de ferrocarril a Asunción por el norte (en desuso actualmente), y a Posadas cruzando el puente internacional vigente en la actualidad. Cuenta con viajes por tren cada media hora a la vecina ciudad argentina de Posadas y viceversa.

La zona rural, los ramales más importantes de los caminos son enripiados, los demás son de tierra. En la zona urbana la mayoría de las calles están asfaltadas y empedradas.

Es una de las ciudades más pobladas del país. Entre varias denominaciones antiguas que recibe la ciudad, la Perla del Sur es la más arraigada y habitualmente es referida como tal por los paraguayos. También es conocida por ser la Capital del Carnaval y últimamente por ser la capital del verano paraguayo, por la masiva cantidad de turistas que visitan la ciudad en los meses veraniegos, gracias a su nueva avenida costanera y a sus nuevas playas.

Es un importante polo comercial, manteniendo un fuerte vínculo con la ciudad Argentina de Posadas, mediante el puente San Roque González de Santa Cruz, que cruza el río Paraná.

La ciudad posee una buena infraestructura turística, ya que cuenta con numerosos hoteles de todos los niveles, hospedajes y locales gastronómicos de hasta cinco estrellas que ofrecen una cálida atención al turista.

Existen muchos grupos de extranjeros que viven en la ciudad de Encarnación, entre ellos alemanes, japoneses, árabes, chinos, coreanos, ucranianos y polacos entre otros.

Entre los barrios de mayor densidad de población se encuentran: el barrio San Pedro con 7.742; Pacu Cuá con 6.100; San Roque González con 4.132; Buena Vista con 3.439; Gral. Caballero con 3.277 en la zona urbana; además de Santo Domingo con 7.473; Chaípe con 4.034; San Isidro con 3.545 de la zona rural. El río Paraná bordea la ciudad hacia el oeste y sur. Está también rodeada de arroyos como el arroyo Santa María, Mbói Ka'é, que desembocan todos en el río Paraná.

La ciudad, debido a la inundación por los trabajos de terminación de Yacyretá, está prácticamente rodeada de agua, y solamente los puentes unen al centro de la ciudad del exterior, de los cuales podemos citar los más importantes: El puente internacional San Roque González de Santa Cruz, el puente Mbói ka'e, que une al centro de la ciudad con la Ruta 1, el puente Santa María, que une al centro de la ciudad con la Ruta 6, el puente hacia Cambyretá, que une al centro de la ciudad con la ciudad de Cambyretá, el puente San Pedro, que une el centro de la ciudad con el barrio homónimo.

Posee áreas rurales con buena vegetación, incluso en sus áreas urbanas, cuentan con buena arborización, de los cuales se puede apreciar los lapachos que florecen en primavera y que tornan a las calles de un color rosado, como los hay en la Avenida Caballero o en la Plaza de Armas, ubicado en el casco céntrico de la ciudad.

### III. DESARROLLO DE LA MEDICIÓN

#### A. *Detalles de la visita*

El equipo de trabajo de PROSIS realizó la medición de la gestión en la Municipalidad de Encarnación desde 3 al 26 de agosto pasado. La medición fue realizada previo contrato en el marco de la auditoría externa aprobada por la Junta Municipal y basada en la información recabada en el municipio y entrevistas individuales al Intendente, Presidente de la Junta Municipal y funcionarios municipales.

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.

Es la primera vez que se aplica el instrumento de medición MIDAMOS en la Municipalidad Encarnación. Se realiza aplicándose la versión MIDAMOS 2.0 sobre el funcionamiento y las gestiones del municipio del año 2015 en forma cuantitativa y cualitativa. 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. Los entrevistados fueron las siguientes personas:

1. Alfredo Luís Yd, Intendente Municipal.
2. Arq. Hrisuk Klekoc, Presidente de la Junta Municipal
3. Juan Regis, Secretario de la Junta.
4. Lic. Arnaldo Acosta, Auditor Interno
5. Ing. Carlos Ruíz Díaz, Jefe de Informática
6. Lic. Mirta Herrero, Tesorera
7. Lic. Jorge Ugarte, Contador
8. Lic. Juan Gowdak, Director de Hacienda
9. Lic. Griselda González de Ibarra, Directora de Recaudaciones
10. Pedro Jorge Domínguez, Director de Catastro
11. Marta Maidana, Jefa de Catastro
12. Patricia Pérez, Secretaria de Catastro
13. Alcides Pereira, Ayudante de Topografía
14. Julio Alfonso, Encargado de Catastro
15. Lic. Zulma Memmel, Directora de Recursos Humanos
16. Pablo Medina, Operador de Royalties
17. Rubén Botter, Director de Aseo Urbano
18. Luís Talavera, Jefe de Vialidad
19. Victoriano Vázquez, Director de Salubridad y Medio Ambiente
20. Teresita Bertolini de Herrera, Secretaria de la Consejería Municipal para el Derecho de la mujer
21. Sonia Talavera, ...entre otras personas

Además se han hecho entrevistas ocasionales a vecinos de la localidad para ampliar la información sobre el distrito.

**B. Matriz de calificación****MIDAMOS: Versión 2.0**

El puntaje final del Municipio es de 2,42

El municipio de Encarnación obtuvo un puntaje final de 2,42 con la última versión 2.0 del MIDAMOS sobre una escala máxima de 5 puntos. La puntuación, corresponde a la medición llevada a cabo en la institución, e indican que la municipalidad tiene dificultades en la gestión administrativa con errores detectados en cada punto que se relevó en el proceso. Debe aplicar medidas correctivas para superar los problemas encontrados pero a pesar de sus debilidades tiene probabilidad de éxito, siempre y cuando aplique nuevas políticas de gestión. Por lo tanto requiere de asistencias técnicas específicas para poder superar las dificultades. La Municipalidad está en condiciones de mitigar estas debilidades y una alta probabilidad de éxito con el apoyo preciso en las áreas indicadas en las Oportunidades de Mejora Inmediata (OMI). El puntaje obtenido por el municipio se encuentra dentro de un rango de valoración que, según el Sistema MIDAMOS, corresponde a la categoría **“D”**.

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

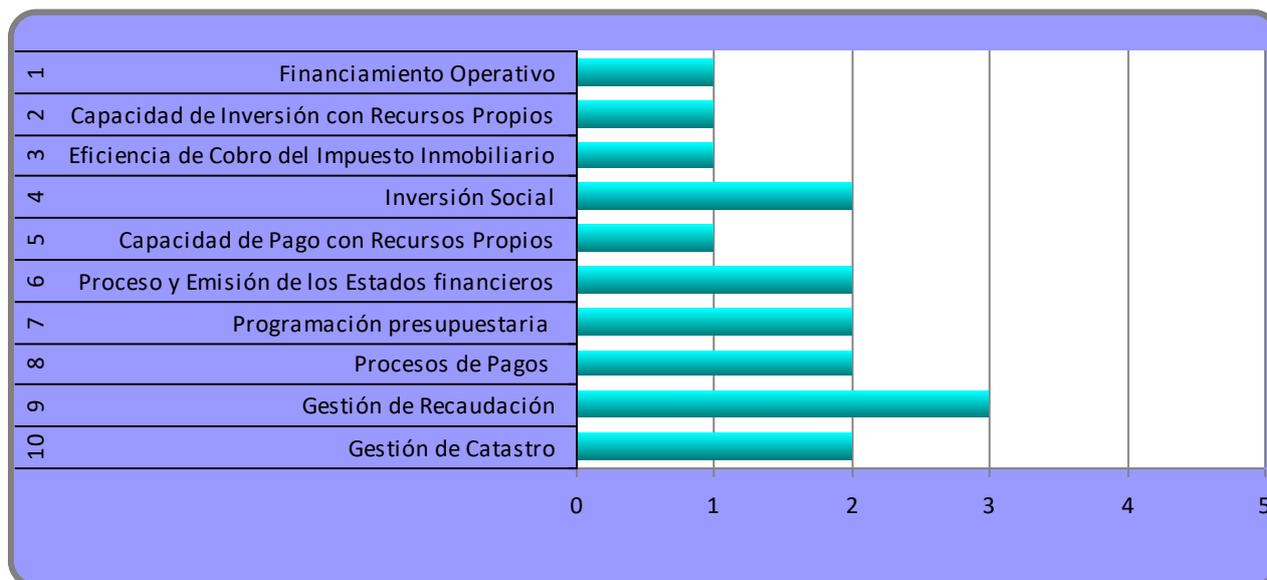
EJE	PONDERACIÓN DEL EJE	PUNTAJE MÁXIMO	2015
			PUNTAJE OBTENIDO Versión 2.0.
Gestión financiera	20%	1	0.34
Gestión Operativa	16%	0,8	0.35
Gestión de Servicios	24%	1,2	0.65
Gestión democrática y participativa	25%	1,25	0,38
Gestión Legislativa	15%	0,75	0,70
<b>Puntaje final</b>	<b>100%</b>	<b>5</b>	<b>2,42</b>
<b>Calificación</b>			<b>D</b>

A continuación se detallarán los resultados de la medición del ejercicio 2015 con la Versión 2.0, mostrando los aspectos encontrados en cada uno de los Ejes de evaluación del instrumento.

## 1- Gestión financiera

En este eje se califican los aspectos relacionados a la administración de los recursos financieros municipales, incluyendo la gestión de los ingresos, los gastos, las cuentas a cobrar y las cuentas a pagar, los controles internos y externos, el proceso y emisión de los estados financieros, las proyecciones y los presupuestos.

A continuación se presenta el gráfico de los resultados de los componentes de este Eje:



### Elementos resaltantes:

- **Financiamiento Operativo:** los ingresos de fuente ordinaria no son suficientes para financiar sus gastos corrientes y operativos, existiendo un déficit de 11.450 millones de guaraníes. Existe una gran dependencia de los recursos de ROYALTIES, FONACIDE y de otros aportes del gobierno central y de la EBY para el financiamiento de parte de sus gastos corrientes y del 100% para financiar gastos de capital e inversiones. El déficit fue permanente y muy elevado en los últimos ejercicios, de tal forma que se echaba mano a diferentes recursos con otros destinos, incluso a utilizar recursos de retenciones como en el caso de la Caja de Jubilaciones del Personal Municipal.
- **Capacidad de Inversión con Recursos Propios:** No posee capacidad de inversión con recursos propios. Tiene un nivel bajo de recaudaciones en comparación con su potencial, donde sus ingresos corrientes son menores a sus egresos corrientes, y en consecuencia, no es posible realizar inversiones con recursos propios. Deben aplicarse políticas de **fortalecimiento de las recaudaciones** (que incluye la disminución de la evasión) y la **actualización y reestructuración del Catastro**, para aumentar la recaudación que le permita financiar sus gastos corrientes en un 100% y quede margen para inversiones sin depender de recursos externos o de costosos financiamientos bancarios. No obstante es importante destacar que las performances de las áreas de catastro y recaudaciones devienen mas bien de problemas estructurales y sistémicos además de la gestión rutinaria.
- **Eficiencia del Cobro del Impuesto Inmobiliario:** Por no existir datos del 2015, hemos tomado los guarismos de enero a agosto del 2016. Sólo 11.441 propiedades están al día con

el pago del impuesto, sobre un total de 67.581 que poseen cuenta corriente y/o padrón. Esto demuestra un bajo nivel de cobro de este impuesto alcanzando sólo 17% de los lotes existentes. En cambio, en cuanto a las recaudaciones, los cobros hasta agosto de 2016 con relación al mismo periodo del 2015 son auspiciosos con un incremento del 66% (Los Ingresos Tributarios en el mismo periodo crecieron el 36%). **Se deben establecer mecanismo de mejora en la gestión de cobro del impuesto estableciendo políticas de pago y realizar notificaciones correspondientes, así como demandas en caso que amerite.** No se han hecho notificaciones masivas en años anteriores para interrumpir la prescripción, tanto en este impuesto como en los otros padronizables, lo que configuran pérdidas potenciales de cientos de millones de guaraníes por esa omisión. Tampoco en los últimos años la Municipalidad ha realizado demandas para el cobro de impuestos a pesar del grave déficit. Las recaudaciones no están acordes con las potencialidades del tributo, visto el gran crecimiento urbanístico, turístico y de las obras públicas (la incorporación de mejoras directas e indirectas impacta significativamente en los valores fiscales).

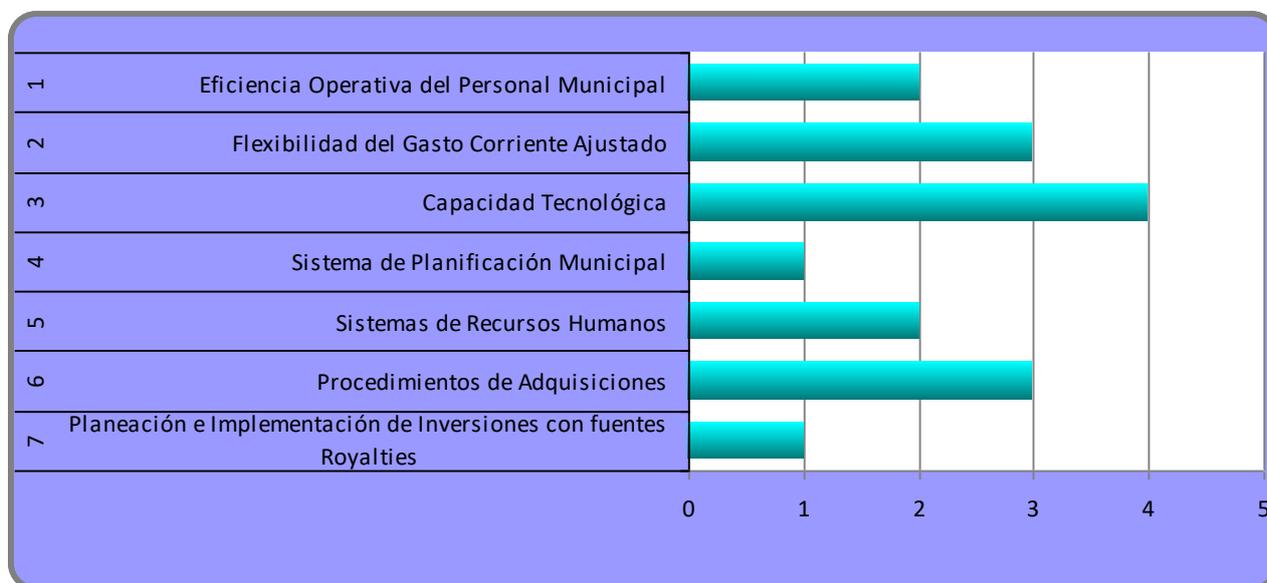
- Inversión social: Fue en el orden de los 9.652 millones equivalente al 12% de los ingresos totales de la Municipalidad. Se observa que fueron ejecutadas inversiones de carácter social, como Gastos por Productos e Instrumentos Químicos y Medicinales, Aportes a Entidades con Fines Sociales, Becas, Aporte a Entidades Educativas, Indemnizaciones, Subsidio y Asistencia Social al Personal y Familias del Sector Privado. No emiten una ejecución desglosada para visibilizar monto para cada programa. Hay transferencias de montos importantes a entidades como por ejemplo para los 400 Años de Encarnación con recursos propios a pesar del grave déficit, que rondan los 3.000 millones de guaraníes.
- Servicio de la Deuda y otros compromisos Financieros: El nivel de deuda ronda los 22.620 millones de guaraníes que no se cubre con ingresos corrientes por su déficit presupuestario. Esta transgresión a los principios del equilibrio presupuestario configura un déficit crónico que se arrastra de muchos años, que demanda ingentes recursos para el pago de intereses, comisiones y otros gastos bancarios, recortando recursos para obras, servicios u otros gastos necesarios para la gestión pública. No hemos observado que esos financiamientos bancarios se orienten exclusivamente a inversiones como está previsto en la Ley. En todo caso, la ley permite solo los financiamientos transitorios para déficit temporales de caja, que deberían ser liquidados en el ejercicio.
- Estados Financieros: Existe un sistema llamado Exacta que solo utilizaba el área Contable y no estaba instalado en un servidor, solo en la PC del área contable. A partir del año 2015 utilizan el sistema BD Soft que emite los Estados Financieros, la Ejecución Presupuestaria y está integrado en un 90%, porque falta su implementación en Patrimonio y Catastro. Cuenta con mecanismos de seguridad pero no que no son fiables. Este sistema genera errores en los registros contables que demuestra que tampoco es confiable. En relación a los informes para Contabilidad Pública del Ministerio de Hacienda y la Contraloría se remiten pero fuera del tiempo establecido. En los registros de la ejecución presupuestaria se aplica el método de lo pagado y parcial y temporalmente el método de lo devengado que es el exigido en la contabilidad pública.
- La contabilidad y ejecución presupuestaria no están al día. Los estados financieros no reflejan la realidad patrimonial pues los activos fijos no se encuentran actualizados e integrados de acuerdo a la realidad del municipio, pues no se hicieron inventarios físicos. Además no se encuentran totalmente codificados ni elaborados en consonancia con el Decreto N° 20.132/03 (Manual de Patrimonio). Tampoco se encuentran registradas, ni siquiera en cuentas de orden, las demandas y contingencias en contra del municipio, y que

debido a su cantidad e importancia, significan potenciales obligaciones cuando se pierdan dichos juicios.

- **Programación Presupuestaria:** No se elabora el presupuesto en forma participativa, solo se consulta al encargado de cada área sobre las necesidades del departamento. No se utiliza el presupuesto base 0 por lo tanto la información no es real ya que se basa en estimaciones del año anterior. El sistema de presupuesto no está integrado al de contabilidad por lo tanto solo se obliga cuando se emite la Orden de Pago aunque el gasto ya se realizó. Falta un manual de procedimientos para la elaboración del presupuesto, un plan financiero, plan de caja de modo a tener una información más real. Así también se carecen de técnicas para la proyección de los ingresos y políticas el equilibrio presupuestario. Tampoco existió una política de Audiencias Públicas de Presupuesto o Rendición de Cuentas con la ciudadanía.
- **Proceso de Pagos:** No existe un procedimiento por escrito sobre las políticas de pagos que se hace en forma rutinaria, donde aplican el procedimiento de años anteriores. No se evidenció que durante el 2015 que cada pago contara con todos sus antecedentes. No cuenta con sistema de registro de facturas recibidas y pagadas, no utilizan el método de comprometido, obligado y pagado. La Municipalidad no contaba con Organigrama ni Manuales de Funciones y Procedimientos, tampoco con reglamentos sobre la administración de los Recursos Humanos.
- **Gestión de Recaudación:** Cuenta con un sistema informático integrado de liquidaciones del impuesto inmobiliario y patente comercial, en el cual los usuarios cuentan con clave de acceso pero no se realiza control de usuarios y contraseñas. Las copias de seguridad son muy vulnerables y no se tiene evidencia de la realización de los backups. No se puede identificar las deudas reales de los contribuyentes pues tampoco cuentan con un procedimiento de notificación a los morosos. Hay leves incrementos en las recaudaciones con respecto al año anterior, pero emergente del crecimiento poblacional y de la inflación, pero no debido al mejoramiento en los procesos de recaudación.
- No existen sistemas de cobranzas ni estructuras determinadas para la emisión de notificaciones a ser efectuadas a los contribuyentes, registro cronológico de las mismas, plazos e instancias establecidas y reglamentadas. Tampoco existen procedimientos escritos de gestión de cobranzas, exoneración de impuestos, aplicación de intereses moratorios, prescripción y notificaciones entre otras normas.
- **Gestión de Catastro:** El sistema de catastro y liquidación se encuentran integrados pero los datos no están actualizados en su mayoría pues faltaría actualizar el 60%. Solo se actualiza a medida que el contribuyente se apersona para el pago del tributo. Cuentan con planos de las áreas urbanas y rurales, aunque la del área rural no está actualizado. Cuentan con la delimitación del área urbana reflejado en ordenanza pero del 2011. No tienen definido un procedimiento regular para la transferencia de la información entre catastro y tributación así como con el Sistema Nacional de Catastro (SNC). No se utilizan ni compararan con bases de datos complementarias como los de la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos, Censos Económicos, ANDE, etc., y en consecuencia, la actual base de datos no registra gran parte de los incrementos y modificaciones. No se aplica el Sistema de Información Geográfica en forma integral, ni se hacen censos catastrales o verificaciones rutinarias y sistemáticas de los inmuebles que deben tributar, tanto en el Impuesto Inmobiliario como el de la Patente Comercial, Industrial y Profesional, que impacta negativamente en las recaudaciones.

## 2- Gestión Operativa

El eje apunta a evaluar la existencia y el grado de implementación o desarrollo de procesos de planificación operativa al interior de las municipalidades y a determinar la manera en que éstos contribuyen al logro de los objetivos. El puntaje individual alcanzado en cada uno de los 7 indicadores específicos incluidos dentro de este eje, se muestra en el siguiente gráfico:



### Elementos resaltantes:

- Eficiencia operativa del Personal Municipal por habitante: Cuenta con más de 1.400 funcionarios entre nombrados, contratados, personal jornalero y de servicios. En la relación personal municipal por habitante se observa que la institución tiene un índice de más de 12 funcionarios por cada 1.000 habitantes, que es elevado en comparación con otros municipios. De esta cantidad más de 500 están afectados a la parte administrativa y alrededor de 850 son jornaleros. No hay un sistema de Gestión de las Personas y Desarrollo del Talento Humano, ni tampoco de mediciones de la gestión de los Recursos Humanos.
- Flexibilidad del Gasto Corriente Ajustado: La Municipalidad destinó el 78 % de sus gastos corrientes para Servicios Personales con relación a sus Ingresos Corrientes Ajustados (Ingresos Corrientes menos Donaciones y Otros Recursos Corrientes) En forma directa es el 72%. Esta relación demuestra que gran parte del presupuesto se utiliza para pago de salarios y limita la posibilidad de la institución de disponer de recursos para las demás categorías de gastos e inversiones. La Ley Orgánica Municipal establece: “Las municipalidades no podrán gastar en servicios personales más del 60% (sesenta por ciento) de sus ingresos corrientes ejecutados, según el último informe anual de ejecución presupuestaria.
- Capacidad Tecnológica: cuenta con un nivel aceptable de equipamientos en algunas áreas. Poseen computadoras, sistemas informáticos de gestión municipal, central telefónica, fax, impresoras, rodados para la prestación de servicios, cámaras digitales, proyector, reloj de control, entre otros. Tienen acceso a Internet y no utilizan el correo electrónico institucional como tampoco utilizan Intranet donde se pueda facilitar la comunicación interna. Cuenta con una página Web que se encuentra en desarrollo pero que se puede acceder desde ya a algunas informaciones y datos. Cuenta y utiliza redes informáticas internas que permiten la

conexión de las computadoras. Solo el 18% de la parte administrativa cuenta con computadoras, según los datos proporcionados cuentan con 100 computadoras aproximadamente para 536 funcionarios administrativos. El Departamento de Catastro solo utiliza el software Autocad para la digitalización de los planos del municipio, pero carecen de un Sistema de Información Geográfica integral propiamente dicha.

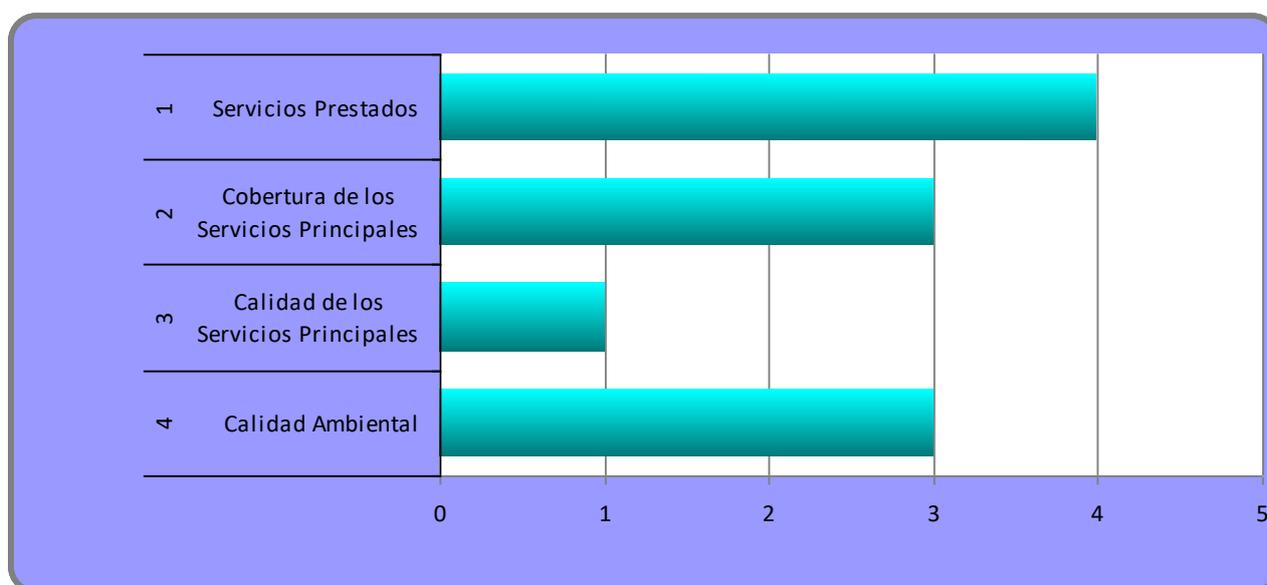
- Los aspectos de Capacidad Tecnológica que todavía se deben mejorar son: la implementación de un sistema integrado de ingresos, egresos, contabilidad y administración, que englobe todas las áreas de Recaudaciones inclusive las externas. En relación a este tema adquirieron un nuevo sistema que está en proceso de implementación pero sin que la Municipalidad tenga los programas fuente para su posterior modificación o actualización.
- Sistema de Planificación Municipal: La Municipalidad no cuenta con un plan estratégico donde tenga definida su misión y visión ni objetivos. Existe un Plan de Desarrollo denominado Encarnación+ elaborado por una consultora externa, que no están alineados con el plan institucional. No existen procedimientos para realizar la planificación municipal de tal forma que participen los ciudadanos. A partir de esta administración se está trabajando para que exista un procedimiento y a la vez realizando jornadas barriales donde los ciudadanos formulan sus necesidades.
- Sistema de Recursos Humanos: cuentan con una Directora de RR.HH y 8 funcionarios. Carecen de procedimientos para la administración de los Recursos y del Talento Humano, si bien existen fichas no existían legajos integrales de los funcionarios, contratados y jornaleros y adolecen de legajos electrónicos. Carecen de Reglamento Interno y *no se han aplicado los concursos de oposición para los cargos permanentes*. En este periodo están actualizando el legajo del personal, a través de fichas en que cada funcionario completa los datos requeridos que se cargan en una base de datos y un censo actualizado. No cuenta con un organigrama aprobado, que actualmente está en proceso de elaboración. Tampoco con manual de funciones y esto implica que la distribución de tareas y responsabilidades no sean claras.
- No tienen definida un plan de capacitación a los funcionarios y solo lo hacen en forma esporádica. Independientemente del periodo electoral los funcionarios se mantienen en sus puestos, excepto los cargos de confianza o que estén sumariados. Los sistemas de control de la ejecución del Anexo de Personal son débiles y configuran riesgos potenciales en las liquidaciones de sueldos y jornales. Se debe implementar un análisis y realizar un diagnóstico para la elaboración de un Plan estratégico donde se definan las necesidades cuantitativas y cualitativas actuales y futuras de modo a cumplir en forma eficiente con el rol del funcionario municipal hacia los ciudadanos. En el año de evaluación y hasta la fecha no cuentan con una normativa que defina los cargos de carrera y de confianza. El sistema de recursos humanos no establece un escalafón ligado al salario percibido por el funcionario.
- Procedimiento de adquisiciones: La municipalidad tiene asignado un funcionario (Responsable UOC). Cuentan con un Plan Anual de Contrataciones PAC. En el 2015 no se observa que se haya realizado los procesos para la elaboración del PAC para proyectos programados y se observan reiteradas reprogramaciones presupuestarias en los rubros correspondientes. Se observa la utilización de mecanismos de difusión para informar a la ciudadanía sobre los llamados a concurso de precios, contrataciones y adjudicaciones realizadas en el período evaluado en el Portal de Contrataciones, y a través de notas de invitación, por radio, entre otros, pero no cumplen en forma íntegra con las etapas de planeamiento, programación, presupuesto, contratación, ejecución, erogación y control de las adquisiciones de bienes, obras y servicios realizados. La calidad de los servicios o

productos adquiridos no son evaluados en forma continua y sistematizada. En el caso de FONACIDE no fueron ejecutadas todas las obras presupuestadas quedando un saldo del 2015. No se ciñen por lo establecido por las Microplanificaciones establecidas por el MEC.

- Planeación e implementación de inversiones con royalties: La persona encargada de Presupuesto es la que realiza la planeación de estos recursos. Este departamento se encuentra por el momento intervenido con un Director interino. No existe un plan general de inversiones a mediano y largo plazo, pero si un plan anual con recursos de royalties incorporados en el Presupuesto. La definición de las necesidades de inversión a ser financiadas con recursos de royalties lo realiza el intendente. No se incorporó la participación de la sociedad civil para la implementación de los proyectos.

### 3- Gestión de Servicios

Considerando que una de las funciones esenciales de las municipalidades es la de prestar servicios, en esta área se mide la cantidad y calidad de los servicios prestados, en concordancia con las necesidades de la población. En el siguiente gráfico se muestran los indicadores específicos que se incluyen dentro de este eje.



#### Elementos resaltantes:

- Gestión de Servicios: La Municipalidad de Encarnación realiza la prestación de 30 servicios pero no tiene identificada la población objetivo en algunos casos, así como del área de cobertura de dichos servicios.
- Cobertura de los servicios principales: En las entrevistas obtenidas con los Funcionarios, se pudieron identificar los servicios priorizados por la institución y una estimación de cobertura de un solo servicio, los cuales son realizados de acuerdo a la disponibilidad de los recursos. Los sectores priorizados por la institución y verificados con las inversiones realizadas por la administración municipal, son los siguientes: a) Recolección de Residuos Sólidos y Aseo Urbano; b) Limpieza de calles, plazas, veredas, baldíos; y c) Obras viales y Reparación de caminos vecinales. Las coberturas son modestas debido también a la falta de recursos.

- **Condiciones de los servicios:**
  - Solamente la recolección de residuos tiene definida la población objetivo. Los demás servicios se hacen de acuerdo a las necesidades que surjan.
  - Los servicios principales señalados, en su conjunto se dirigen tanto a la población urbana como rural.
  - Los servicios priorizados no tienen definidos los indicadores de medición.
  - Los servicios priorizados no cuentan con la información sobre la cobertura efectiva.
- **Calidad de los Servicios Principales** No se realiza ningún mecanismo de medición para establecer la calidad del servicio prestado. No cuentan con un procedimiento para canalizar las sugerencias de los ciudadanos por lo tanto no se puede medir el grado de satisfacción de los mismos con respecto al servicio. Se debe establecer un procedimiento de Planificación, Implementación y Evaluación de manera a identificar las necesidades primordiales de los ciudadanos, la cobertura así como la calidad del servicio.
- **Calidad Ambiental:** En cuanto a la calidad ambiental se rigen por las Leyes de la SEAM para implementar el Plan de Gestión Ambiental, debido a que no se cuenta con una ordenanza específica. La Dirección de Salubridad y Medio Ambiente realiza fiscalizaciones sobre el cumplimiento de dicha normativa. No realizan monitoreos e inspecciones rutinarias, pero en caso de alguna denuncia, intervienen. Han realizado algunas actividades de promoción de la gestión ambiental, específicamente en lo que se refiere a relleno sanitario y aguas cloacales, que se realizó en colegios y también con las comisiones vecinales. No obstante, no se realizaron actividades para evitar que los lixiviados no sean previamente tratados antes de su disposición en el lago contiguo. Tampoco se han realizado mantenimientos en cuanto a la planta de tratamiento de residuos tóxicos, y uno de los hornos no funciona. Se han depositado las basuras recolectadas en vertederos a cielo abierto, sin previamente acondicionar de acuerdo a las técnicas ambientales como relleno sanitario.

#### 4- Gestión Democrática y Participativa

Este eje pretende evaluar la capacidad institucional de vincularse con: los principales estamentos internos de la institución, como la Intendencia, la Junta Municipal, el funcionariado y la sociedad civil, a través de la participación y el acceso a la información, la definición e implementación de planes y proyectos, y la participación para la toma de decisiones. Asimismo, mide la vinculación con las instituciones del gobierno nacional, departamental y otras organizaciones de cooperación no tradicionales.

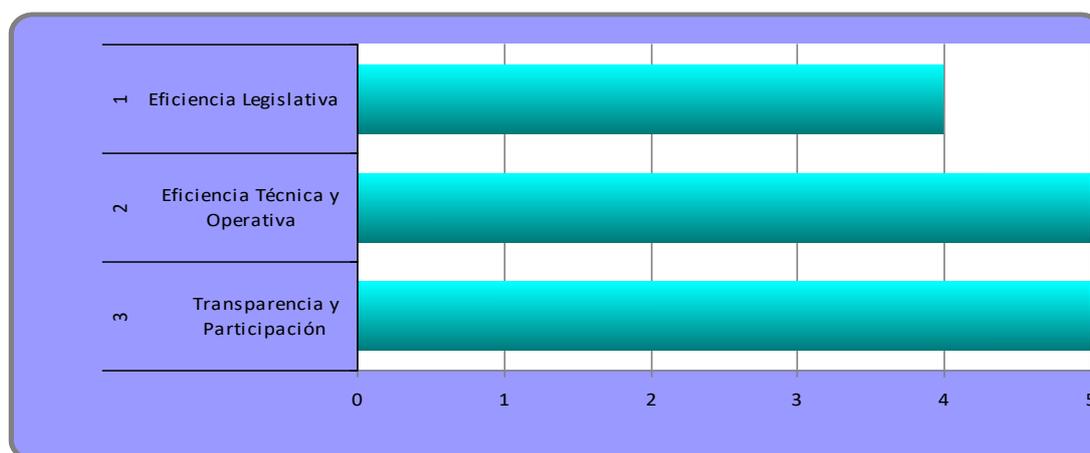


**Elementos resaltantes:**

- Participación y Transparencia Interna Municipal: No existía un Equipo de Gestión Municipal que implemente los mecanismos de comunicación y del enfoque participativo interno entre las diferentes áreas de la comuna. Actualmente cuenta con un consejo de directores que articula las áreas principales a partir de esta administración y realizan reuniones con el Ejecutivo con cierta periodicidad. El ejecutivo municipal utiliza mecanismos permanentes de relación con la Junta Municipal, participa en las sesiones de la J.M cuando hay necesidad y según los soportes remite en tiempo y forma los informes requeridos.
- Mecanismos de Participación Ciudadana (MPC): No se utilizan los MPC, aunque durante esta administración se implementaron algunas audiencias públicas en los barrios merced a invitaciones masivas a través del Departamento de Prensa, en la página Web o en los medios masivos de comunicación. Es decir que en años anteriores no se implementaban proyectos de las Audiencias Públicas de Presupuesto o de Rendición de Cuentas o algún MPC.
- Sostenibilidad de la Participación Ciudadana: A pesar de contar con una Dirección de Acción y Social y Jefatura de las Comisiones Vecinales, no existieron políticas sobre la participación ciudadana ni se implementaron MPC. Los pedidos de la ciudadanía se reciben por medio de notas en la Secretaria General que luego remite al departamento correspondiente que se encarga de hacer el seguimiento.
- Rendición de Cuentas y Responsabilidad: El periodo anterior no cuenta con marco normativo sobre el mecanismo de rendición de cuentas por ende no se realizó rendición de cuentas a la ciudadanía; actualmente se está estudiando el modo de implementarlo en el futuro. Por el momento se está publicando a través de la página Web la ejecución presupuestaria, listado de funcionarios, entre otros informes de interés ciudadano. Existe un Buzón de sugerencias, pero fueron pocas veces utilizados además no se encontraba visible ni se fomentaba su utilización.
- Transparencia con la comunidad: No hay evidencias de políticas participativas ni de transparencia con los ciudadanos. Para proceder al acceso de documentos se basaban en lo que establece la Ley, pero carentes de políticas sistematizadas ni normativas específicas sobre Acceso a la Información. Solo se publican en la página web documentos de interés general.
- Relacionamiento entre niveles de Gobierno: No existen evidencias de relacionamiento ni convenios con otros niveles de Gobierno. En este periodo están en proceso de implementar proyectos de vivienda social con la SENAVITAT. Además cuenta con proyectos de reparación de caminos rurales con la Gobernación.
- Promoción de género: En el ejercicio evaluado la Municipalidad contaba con la Red Encarnación Solidaria que articula la CODEMU (Coordinación de Mujeres), la CEDAIF, CODENI. Allí funcionaba la Secretaria de la Mujer que promueve la equidad de género y capacita a las mujeres en diferentes oficios. La Dirección de Acción Social promovía la formación de grupos de mujeres para que puedan presentar proyectos sociales. En el área administrativa de la Municipalidad, se pudo verificar que actualmente muchas mujeres ocupan cargos de máxima decisión y en cuanto a las denuncias frente a los casos de abusos, maltratos y discriminación de género, éstas son recibidas por dicha Secretaría y en su caso, derivadas a la Fiscalía o donde corresponda.

## 5- Gestión Legislativa

Este eje pretende evaluar el grado de desarrollo de la actividad de la Junta Municipal, de sus propuestas normativas que promueven e impulsan el desarrollo y el logro de los objetivos municipales y comunitarios, los vínculos con la sociedad civil, así como el grado de complementación en el trabajo con la Intendencia y la ciudadanía, mediante el apoyo del legislativo en el fortalecimiento de los procesos y mecanismos de participación de la comunidad. Su evolución comparativa es la siguiente:



### Elementos resaltantes:

- **Eficiencia Legislativa:** La eficiencia Legislativa, fue evaluada de acuerdo a las 10 ordenanzas de carácter permanente y sustancial promulgadas hasta el ejercicio 2015, de las cuales 5 fueron Ordenanzas sustanciales en el año 2015.
- **Eficiencia técnica y operativa:** la Junta Municipal tiene archivos bien ordenados y cuenta con una Secretaría permanente. Existen evidencias en las actas de la Junta Municipal del relacionamiento institucional y de todos los tratamientos. La Junta Municipal cuenta con registros ordenados por año de Ordenanzas sancionadas. Están en proceso de subir a la web todas las ordenanzas, además en la misma página publican orden del día de las sesiones. Las sesiones son abiertas al público y se invita a algunas organizaciones específicamente de acuerdo al tema a tratar. Cuenta con 18 comisiones asesoras que emiten Dictámenes sobre los temas tratados, que obran en Secretaria. En el periodo evaluado un concejal esa participando en un taller de capacitación. El ejecutivo y legislativo municipal tienen establecido mecanismos de relacionamiento institucionalizados. El Intendente participa en las sesiones de la Junta, y los concejales acompañan al mismo ante otros organismos nacionales y departamentales para las gestiones correspondientes.
- **Transparencia y Participación:** Todas las ordenanzas son elaboradas con la participación ciudadana. En la página Web se publica el orden del día y está en proceso de subir todas las ordenanzas por año de manera a facilitar el acceso de la ciudadanía. Las sesiones se difunden a través de radios y TV que transmiten en forma extensa. Falta que se incentive la participación de la ciudadanía para que puedan presentar proyectos donde hay formatos a seguir.

## IV. RECOMENDACIONES: Oportunidad de Mejora Inmediata (OMI)

En la planeación de nuestro trabajo, realizamos relevamientos, entrevistas y análisis de aspectos del funcionamiento de la Institución, para la medición de su desempeño. Como resultado del mismo, incluimos en este informe asuntos de importancia que observamos, *que no incluyen todos los aspectos que pudieren existir por no ser estas recomendaciones el objetivo principal de la medición, para priorizar las acciones para las oportunidades para una mejora inmediata.* La Municipalidad puede priorizar y aplicar las recomendaciones que considere oportuna y factible, seleccionando aquellas que pueden ser realizadas con recursos propios o solicitar asistencias técnicas externas, siempre teniendo en cuenta la ecuación costos/beneficios para su implementación.

Es importante también tener en cuenta que estas recomendaciones representan solo una parte de lo que debería implementarse, que será complementado por el Informe Especial que incluye temas de Control Interno y de gestión operativa que se está elaborando.

### A. Gestión financiera

- Se debe insistir en las acciones tendientes al logro del **equilibrio presupuestario**, pues los indicadores han arrojado déficits en las ejecuciones presupuestarias ya que los ingresos corrientes no son suficientes para cubrir el total de los egresos corrientes.
- Cuenta con sistema de gestión pero que no integra el 100% de las áreas. Acción inmediata: Realizar los ajustes correspondientes para obtener información oportuna y exacta para la toma de decisión. Además integrar áreas claves como Catastro y Patrimonio. Implementar acciones para dotar al municipio de un sistema propio de registros en tiempo real.
- Realizar sistemáticamente copias de seguridad (backup) de la Base de Datos en forma periódica y resguardar una copia fuera de la Institución. Asignar a un funcionario con estas responsabilidades como encargado a través de una Resolución. Incorporar antivirus a los equipos informáticos en uso y el sistema de cambios de claves de acceso en forma permanente y sistemática. Mejorar de la infraestructura de redes de comunicación y contar con servidores alternativos.
- *Es conveniente establecer un Plan de Sistemas Informáticos desarrollados por la propia Municipalidad con sus propios técnicos, ya que el futuro exige que las instituciones y organismos generen sus sistemas de información en forma continuada, persistente e integral. Contando con los programas fuentes, se pueden hacer desarrollos y abarcar las áreas financieras como la de servicios, obras, catastro, etc. e incorporar nuevas áreas. Cuando se tercericen esos servicios para nuevos sistemas, exigir que sean entregados al municipio también los programas fuentes para su actualización, modificación o creación de módulos en forma interna.*
- No existe un procedimiento sistematizado para la formulación del presupuesto. Acción inmediata: Establecer criterios para la formulación del Presupuesto, con normativas específicas, que incluyan metodologías como la del Presupuesto Base “0”, las Audiencias Públicas de Presupuesto, el equilibrio presupuestario, entre otras. Realizar un diagnóstico para que los recursos generales como de royalties prioricen el sector social (Educación, salud y proyectos productivos) y elaborar un plan de inversiones en infraestructura que

contemple las necesidades de la comunidad y asegure que los recursos sean destinados a estas necesidades a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las prioridades estratégicas del distrito. Elaborar un Plan Estratégico Participativo y actualizar e implantar el Plan de Ordenamiento Territorial elaborado por Encarnación +

- No se emite la ejecución presupuestaria en forma desglosada de manera que se pueda observar cuánto dinero se destinó a cada entidad. Los recursos se utilizan en forma indiscriminada, pues todos los ingresos, incluso las retenciones, van a una Caja común, de donde se pagan según las urgencias, sin tener en cuenta ningún Plan Financiero ni de Caja. Acción inmediata: Desglosar la ejecución presupuestaria de modo que la información sea más clara y transparente y que los recursos destinados a cada Programa sean utilizados en los mismos. Establecer procesos sistematizados para la formulación del presupuesto y elaborarlo de manera participativa que incluya un Plan Financiero, Plan de Caja y se puedan estimar los ingresos.
- Además, se deben adoptar políticas de acción que eviten el **permanente déficit** que permita a la municipalidad financiar las inversiones con recursos propios, a través de acciones como:
  1. Establecer un Plan de Fortalecimiento de las Recaudaciones.
  2. Capacitar al personal municipal encargado de esta área para optimizar los recursos y la información disponible del sistema informático, de tal manera que el funcionario pueda sistematizar y analizar los niveles de ingresos y morosidad. Contando con este tipo de análisis se podrán impulsar acciones que ayuden a incrementar los ingresos y disminuir el nivel de morosidad.
  3. Fortalecer el sistema de cobranzas, en concordancia con el plan de fortalecimiento, como la emisión y seguimiento de notificaciones hasta agotar las instancias prejudiciales.
  4. Creación del Módulo Contencioso para las cobranzas judiciales y extrajudiciales.
  5. Realizar notificaciones masivas anualmente de los impuestos y tributos padronizables para interrumpir la prescripción.
- Dentro del Plan de Fortalecimiento de las Recaudaciones, en primer lugar se debe iniciar el Proceso para la actualización del catastro municipal urbano, cruzar los datos con los del S.N.C y solicitar al INDERT, la ANDE, la Dirección General de Estadísticas, Encuestas y Censos (DGEEC) y otras dependencias, las informaciones existentes sobre el municipio. Reestructurar y actualizar el sistema de catastro con los equipos propios para la realización de los censos catastrales, pues así se tendría *independencia institucional, capacidad instalada y una gran disminución del costo de los censos.*
- Preparar un Plan y constituir un equipo técnico propio para actualizar el catastro urbano y también el rural, con tecnología de punta como GPS, imágenes satelitales, digitalización de lotes detectados y actualización jurídica de los inmuebles del distrito. Solicitar apoyo del SNC, ANDE, INDERT y otros organismos. En estas áreas no ha habido avances en los últimos años.
- Una vez que se cuente con una base de datos catastral, la Municipalidad deberá remitir la información al Servicio Nacional de Catastro (SNC) para su verificación y aprobación, esta práctica deberá realizarse por lo menos una vez al año, remitiendo las actualizaciones que realice la institución municipal. Utilizar la Base de Datos del SNC para informaciones adicionales puntuales.
- Segregar las funciones del registro de datos de carácter eminentemente técnicos en el sector de Catastro de las tareas de recaudación propiamente dichas. Asimismo, la Dirección de

Recaudaciones no debería modificar los datos catastrales, que debe ser función de la Dirección de Catastro en su faz técnica.

- Cumplir en tiempo y forma con la entrega del balance y ejecución presupuestaria a los organismos correspondientes, ya que se remiten fuera del plazo establecido.
- Integrar en 100% el sistema de gestión y desarrollarlo para que se pueda cargar contablemente los gastos en el momento en que se compromete y obliga y se pueda identificar el tiempo de pago.
- Informar a cada área sobre resultados de la auditoría interna de manera que se pueda implementar las mejoras correspondientes.
- Actualizar y valorar el inventario y dar de baja los equipos que cumplieron con su vida útil que están en desuso. Incorporar al Catastro e inventariar todos los inmuebles de carácter privado y público (estos últimos sin justipreciar) y registrar en los Registros respectivos aquellos que sean detectados. Actualizar los valores de los arrendamientos y de ventas en consonancia con los valores de mercado.
- Establecer un procedimiento de pago por escrito donde se pueda llevar un **registro apropiado de las facturas** recibidas de modo a obtener en cualquier momento un reporte de las facturas y su condición, contado ó crédito, pagado o no pagado, vencido o a vencer, etc.
- **Identificar** en reportes **a los grandes contribuyentes**, elaborando a partir de los datos del sistema un listado en orden descendente, de modo a enfocar en primer lugar, las gestiones de cobranza a los grandes contribuyentes.
- **Actualizar la base de datos** y establecer un procedimiento regular y continuo de actualización de la información Catastral donde se pueda identificar la deuda real, **impulsando la aplicación integral del Sistema de Información Geográfica.**
- Dado los importantes cambios y mutaciones en la estructura productiva, turística y comercial de la ciudad de Encarnación, se debería promover la realización de estudios actualizados de los nuevos núcleos urbanos y de su probable ampliación como nuevas zonificaciones de las áreas urbanas, que impactará significativamente en los valores fiscales, pues a todos los conglomerados urbanos debe proveerse de obras y servicios de calidad.
- Establecer un **sistema de gestión de contribuyentes morosos**, con los plazos e instancias de notificación, y de no obtener resultados con estos procedimientos, elevarlos a gestión judicial o contenciosa.
- Llevar un **registro ordenado y cronológico de las notificaciones** realizadas de modo que sirvan de medio de prueba para la aplicación del proceso judicial y la interrupción de las prescripciones.
- Contar con un **sistema de otorgamiento de prescripciones**, de modo que no se utilice esta exoneración de manera arbitraria, y que la misma quede asentada en registros documentales y en el programa informático.
- Definir un procedimiento para la transferencia regular de información de catastro a la instancia tributaria municipal, así como al Servicio Nacional de Catastro.

**B. Gestión Operativa:**

- Elaborar un Plan Municipal de inversiones, de Desarrollo, Plan Estratégico o alguno que contemple las líneas estratégicas de acción a mediano y largo plazo, a partir de un diagnóstico del municipio, con la incorporación de la Sociedad civil, con cronograma de ejecución y definición de la Fuente de Financiamiento. Como mínimo debe contar con un Plan de desarrollo sustentable y un Plan de Ordenamiento Territorial (que están en proceso), tomando como base o punto de partida los objetivos identificados por la Intendencia y de un diagnóstico participativo, continuar y potenciar el proceso de Planificación en ejecución, que abarque todas las áreas priorizadas y que involucre a todos los actores claves (Autoridades, funcionarios, ciudadanía).
- Seleccionar los proyectos y obras a ser financiadas con fuente royalties, que respondan a las prioridades del distrito y que impulsen un verdadero desarrollo Comunitario, a ser estudiado e implementado por un Comité de Evaluación de Proyectos al momento de realizar el análisis de los diferentes pedidos de las Comisiones y Organizaciones sociales en el marco de las audiencias públicas, no solo anualmente sino en forma plurianual, que como primera experiencia podría abarcar los tres años restantes de la actual administración.
- Implementar un sistema integrado de información municipal para las inversiones municipales, conectando todas las áreas a través de redes informáticas. Se debe contar con los programas fuente también de estos sistemas para sus desarrollos u análisis futuros. Ver la conveniencia de la utilización de Linux u otros sistemas libres. Dada la importancia del distrito, analizar las posibilidades de que se tenga un sistema de correo electrónico institucional e Intranet, con derivaciones a las diferentes direcciones y responsables.
- Establecer un mecanismo que garantice un procedimiento de selección de personal, basado en el mérito y previendo su difusión a través de concursos abiertos y públicos, con la normalización de los cargos de confianza, y realizar evaluaciones de desempeño del personal municipal para jerarquización de la función pública.
- Establecer un plan de capacitaciones e implementar el mismo, para el personal municipal y autoridades, sobre temas inherentes a sus funciones.
- Realizar diagnósticos de Gestión de las Personas, en concordancia con la Secretaria de la Función Pública (SFP), como por ejemplo la aplicación de la herramienta Índice de Gestión de las Personas (IGP), que es similar al Midamos, pero que aún no se aplicado al municipio.
- Promover la difusión masiva, especialmente radial o a través de Internet de información sobre adjudicaciones para incrementar la transparencia dentro de la gestión municipal.
- Mejorar el mecanismo de difusión orientado a la población residente en el municipio sobre los llamados, las contrataciones y adjudicaciones. La calidad de los servicios o productos adquiridos deben ser evaluados en forma continua y sistematizada.
- Implementar la participación vecinal en las Audiencias Públicas de Rendiciones de Cuentas y de Presupuesto. Establecer normativas para reglamentar el funcionamiento de estas instancias e involucrar en esta tarea a todo el personal superior y permanente de la comuna, a las Organizaciones de la Sociedad Civil y las Comisiones Vecinales.

### ***C. Gestión de servicios***

- Realizar encuestas por zonas o barrios o áreas rurales o suburbanas por lo menos una vez al año, para tener conocimiento sobre el desarrollo de los diferentes servicios a prestar y prestados, realizando así un control de calidad. Sistematizar los reclamos y pedidos de la ciudadanía y establecer procedimientos de seguimiento y que sirva para 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.
- Elaborar un mecanismo sistematizado para conocer y evaluar los avances hacia los objetivos establecidos en el POA, e ir fortaleciendo los puntos débiles, observando la inclusión en el presupuesto de los proyectos a ser ejecutados en concordancia con el plan municipal para su continuidad. Registrar las actividades realizadas para contar con información y datos necesarios para obtener una cobertura real de los servicios que presta la Municipalidad, que contribuirá al seguimiento y control de las acciones encaradas.
- Elaborar ciertos parámetros que faciliten y ayuden a verificar la cobertura real y la calidad de los servicios principales, el mismo podrá contemplar los siguientes puntos:
  - ✓ Cual/es es/son el/los servicio/s formalmente priorizado/s
  - ✓ Estudio de base: que se necesita, como realizar los servicios priorizados
  - ✓ Población Objetivo: A quien va dirigido el servicio
  - ✓ Información sobre cobertura efectiva: Indicadores

### ***D. Participación Democrática y Participativa***

- Conformar un equipo de gestión municipal a nivel interno para que lleve a cabo las reuniones de planificación y coordinación de las actividades de la institución con el objetivo de optimizar los recursos existentes y mejorar la gestión. Asimismo para mejorar el clima de relacionamiento interno de los funcionarios, contratados y jornaleros. Elaborar una Resolución al respecto.
- Habilitar un mecanismo de registro de todos los reclamos que se realicen. De esta manera se darán respuestas a los cuestionamientos de manera más eficiente, se podrá realizar el seguimiento a todos los casos y quedará evidencia del procedimiento.
- Promover la iniciativa popular para la redacción y aprobación de ordenanzas de su interés activando los Mecanismos de Participación Ciudadana para el efecto.
- Seguir con la actualización de la página web y así promover el Gobierno electrónico.
- Incorporar un mural de informaciones generales tanto financieras, de actividades del municipio como de la participación ciudadana en el local de la Municipalidad como en otros lugares públicos de masiva concurrencia. Publicar el Presupuesto Anual, las Planillas de Funcionarios y sus respectivos salarios, Las Ejecuciones del Presupuesto, entre otros.
- También registrar y hacer el seguimiento de los pedidos y reclamos de la ciudadanía, tanto por esta modalidad como de las emergentes de las audiencias semanales o en las Audiencias Públicas.

- Documentar los mecanismos de participación con la comunidad (Redactar actas de las reuniones, fotos, planillas de asistencia, etc.). Incorporar la buena práctica de la impresión de una revista municipal, para fortalecer la relación institucional con la comunidad, ya que cuando más información maneja la población, se genera mayor compromiso como partícipes de los éxitos obtenidos. De esta forma se logra unir la participación ciudadana con la transparencia, que es eje de la gobernabilidad.
- Con relación a la **equidad de género**, incluir en las normativas esta especificidad, aunque no se observan discriminaciones en ese sentido. Promover e incluir proyectos de género en las próximas APP y fortalecer el asociativismo. Impulsar acciones o programas que promuevan la conformación de organizaciones de mujeres orientados al enfoque de género.

### *E. Gestión Legislativa*

1. Considerar los reclamos de la ciudadanía en las Audiencias Pública para elaborar las ordenanzas.
2. Considerar la elaboración y aprobación de importantes ordenanzas como las que establezcan de manera permanente la realización de las Audiencias Publicas Participativas de Presupuesto y de Rendición de Cuentas, de Acceso a la Información, entre otras que se mencionan en este documento.
3. La Junta Municipal tiene reglamento interno de funcionamiento y cuentan con registros ordenados por año de Ordenanzas sancionadas. Sin embargo sería importante crear una base digital de datos que cuente con las Ordenanzas aprobadas año por año y que se vaya actualizando según salen las nuevas disposiciones, ordenados cronológicamente y también por temas. Sería también de suma importancia publicar las principales ordenanzas vigentes en la página Web de la Municipalidad y las nuevas que se vayan aprobando. Seguir con el procedimiento de sistematizar las ordenanzas en la Web y de una manera de fácil acceso.