

O/N.241
T.26a
II

40612

2 ° INFORME PARCIAL

PROYECTOS DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION MUNICIPAL :



MUNICIPIO DE TERMAS DE RIO HONDO

MUNICIPIO DE FRIAS

MUNICIPIO DE VILLA SAN MARTIN

O/N.241
T.26a
II

**PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA
CAPACIDAD DE GESTION MUNICIPAL :**

MUNICIPIO DE TERMAS DE RIO HONDO

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

En el marco del "**Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales**" (**PRODISM**), el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, tomó la iniciativa de promocionar esta acción destinada al Municipio de Las Termas de Río Hondo, habiéndose elaborado esta propuesta destinada a lograr un mejoramiento de su gestión a través de la implementación de un proyecto de Desarrollo Institucional que financia el Programa citado.

Este proyecto tiende a fortalecer su capacidad de servicio a la comunidad y contribuir con el Gobierno Provincial en su política de descentralización y saneamiento de las finanzas públicas

Denominación : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo

Tipo : Desarrollo Institucional

Área : Administración Tributaria, Administración Financiera , Administración de Recursos Humanos y Sistema de Gestión

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- Se habrá de formular un **Programa de Capacitación Integral** del personal del Municipio, que contemple la formación profesionalizada de los cuadros de conducción y apoyo hasta los niveles elementales, con las rutinas básicas hasta modernas técnicas de gestión y conducción.
- Se implementará el **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, el cual prevé la incorporación de moderno equipamiento informático y el software necesario que haga posible un fortalecimiento de la gestión integral del Municipio

El problema a resolver se puede plantear diciendo que El Estado Municipal presenta un notable deterioro en su estructura orgánica persistiendo viejos patrones burocráticos. No existen unidades de coordinación, carece de confiabilidad la información referida a parcelas y contribuyentes y los circuitos administrativos son ineficientes, teniendo como consecuencia una bajísima recaudación y, por lo tanto, escasos recursos para proveer los servicios que la población necesita. } pto.

En esto también se debe destacar la existencia de un círculo sin salida visible. La capacidad de gestión del mismo intendente municipal en la mayoría de los casos está absorbida por la necesidad de realizar } trámites personales para obtener fondos de refuerzo a los coparticipados que le permitan aliviar }, aunque sea transitoriamente la situación financiera.

Es difícil sacar conclusiones en cuanto a la eficiencia de la recaudación de tributos municipales. Es cierto que ha habido un aumento significativo respecto de iguales parámetros en años anteriores; es posible que este hecho tenga que ver más con el cambio de cultura a nivel nacional que ha impulsado al cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta conducta ha sido inducida en algunos casos por algún tipo de accionar municipal.

Sin duda que los niveles de recaudación pueden mejorar, al considerar que no se pudo apreciar información referida a los tributos que se ponen al cobro, luego tampoco se tiene mayor certeza de la deuda que cada uno de los vecinos tiene para con el municipio por el ejercicio de su actividad.

El municipio presenta un punto débil en su estructura ya que su sistema de administración tributaria requiere necesariamente la incorporación de un sistema informático ágil y estructurado que al menos, permita al municipio llevar un control de:

- a) cifras de tributos puestos al cobro, ✓
- b) cifras de la recaudación efectiva de ese concepto, ✓
- c) niveles de evasión reales por diferencia de los conceptos anteriores. ✓

La Reforma estructural del Sector Público que implementa la Nación, trae aparejada una clara delimitación de ámbitos y una redistribución de funciones y roles entre el Estado Nacional, Provincial y los Municipios.

Por ello se torna imprescindible fortalecer : la capacidad de gestión municipal, como así también su capacidad de formular y ejecutar proyectos de infraestructura básica, sociales, culturales, ambientales, etc., requeridos por la comunidad.

Con la instalación de este Sistema informático se espera resolver problemas detectados en áreas críticas del municipio: Recaudación, Organización Administrativa-Contable, Administración de Recursos Humanos y Control de Gestión

El objeto de la presente es la contratación de una solución integral que abarque la provisión de aplicaciones, hardware, software y los servicios de captura, depuración de información, capacitación y el seguimiento y administración correspondientes, en el marco del conjunto de soluciones necesarias para cumplimentar las funciones del fortalecimiento institucional

Se espera que el resultado del proyecto permita al Municipio disponer de un sistema informático (hardware y software) que permita, como mínimo :

- El mantenimiento de la base de datos de contribuyentes
- La liquidación de los tasas municipales correspondientes
- El control de la facturación para proveedores .
- La liquidación de haberes del personal
- La obtención de información para auditoría .
- Un eficaz control de gestión
- La obtención de estadísticas fiables

Se deberá proveer el apoyo técnico y humano para la implementación, seguimiento, administración y capacitación del sistema, disponiendo de personal idóneo para cada una de las funciones

A su vez, el Subproyecto de Capacitación permitirá obtener como resultado una planta de personal que pueda manejar no sólo las herramientas informáticas sino también los procesos administrativos para prestar un servicio eficiente tanto internamente como a los clientes externos al Municipio

Los beneficios de capacitar al personal y proveer al municipio de un sistema informático , serán múltiples, pero fundamentalmente consistirá en una mejor atención a los vecinos y un servicio más eficiente en el uso de los recursos de la comunidad, lo cual origina una mejora en el horizonte de posibilidades de gestión del municipio para resolver problemas cada vez mas complejos.

La operación y el mantenimiento del sistema será un continuo mejoramiento y adaptación de las capacidades del sistema informático y de los recursos humanos para resolver los problemas que le

competen al Municipio en forma dinámica , según evolucionen las necesidades de solución de la gente involucrada.

Para la puesta en marcha de este proyecto, el Municipio de las Termas de Río Hondo, por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto. Es cierto también que su estructura carece de cuadros capacitados para realizar un eficaz contralor de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en un Operativo conjunto al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona del Staff ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones. Asimismo puede integrarse también la Unidad Operadora Provincial (dependiente del Coordinador de Ministerios) Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa.

El Costo total del proyecto específico para el Municipio de Las Termas de Río Hondo, asciende a la suma de \$ 246.000,00 y será financiado por el BID.

El resultado de la evaluación financiera, muestra que el Proyecto para este Municipio da un flujo siempre positivo y con un considerable valor actual , lo cual con expectativas conservadoras en cuanto a beneficios, se demuestra en el cuadro financiero, la viabilidad de la ejecución del mismo.

1 - DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Situación del Sistema Tributario Municipal

NORMAS LEGALES DE FONDO

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Provincial, en su artículo 218 y 220, el Municipio de las Termas de Río Hondo está habilitado constitucionalmente para el dictado de su propia Carta Orgánica.

Es así que con fecha 8 de abril de 1992, la Honorable Convención Constituyente Municipal sanciona la Carta Orgánica Municipal para el Municipio de las Termas de Río Hondo, ésta es un instrumento moderno, que constituye un marco legal perfectamente adecuado para legitimar el cobro y percepción de tasas y derechos municipales.

La Carta Orgánica dispone en su artículo 88, entre otras cosas, que **los fondos del tesoro estarán formados por el ejercicio pleno de las facultades reconocidas para la creación, recaudación, y libre disposición de impuestos, tasas, contribuciones especiales por mejoras y regalías sobre las personas, cosas y actividades, establecidas, situadas o desarrolladas en la jurisdicción municipal, en conformidad con lo dispuesto en la Constitución Provincial.**

Esta es la declaración contenida en la norma de fondo referida a la percepción de tributos y tasas municipales. Disposición, si se quiere amplia, ya que deja abierto a la autoridades comunales: Concejo Deliberante y Departamento Ejecutivo la implementación de la normativa necesaria para definir la política tributaria municipal. No obstante, frente a ello **observamos un conjunto de disposiciones no estructuradas, que establecen percepciones y califican hechos imponibles, sin llegar a constituir un cuerpo normativo orgánico coherente.**

Del análisis de cada texto legal, **no surge una correspondencia clara y explícita entre las distintas normas, todo lo contrario, se deja un amplio margen para la aplicación de criterios particulares; esto no es bueno ya que normalmente da lugar a conflictos**, que en la hipótesis de llegar a una instancia judicial en que se discuta la juridicidad y constitucionalidad del tributo es muy difícil que el municipio resulte triunfante del pleito. Situación que normalmente no es frecuente porque la experiencia indica que en la mayoría de los casos llevados a los estrados judiciales se considera sólo el título ejecutivo y los medios cancelatorios, omitiendo planteos de fondo.

Esquema de Recursos y financiamiento

La Estructura de Recursos del Municipio es una réplica de lo que ocurre a nivel provincial. Existe una gran dependencia de los recursos coparticipados, siendo la participación de los recursos propios, de jurisdicción municipal, poco significativa.

Los recursos de que dispone el municipio, en su mayor parte le son asignados por la coparticipación, esto es un dato que no está sujeto a modificación en forma inmediata por parte del municipio. Por el contrario la mejora en la recaudación de sus recursos propios es un resorte exclusivo del municipio, el cual se enfrenta a la necesidad de mejorar sustancialmente esa recaudación.

Con la información disponible en el municipio no se puede medir la tasa de evasión de los recursos municipales, pero evidentemente que la escasa participación de los recursos propios tiene un gran componente de evasión.

Estructura funcional

Edificio

La percepción de los respectivos importes está a cargo de la Oficina de Rentas. Esta oficina tiene un emplazamiento externo, en un edificio ubicado a unas pocas cuadras del edificio municipal. Tiene habilitada su caja para la percepción y custodia de fondos y valores, hasta que son rendidos a la Tesorería Municipal.

Circulación de Público

El acceso de público, es decir contribuyentes, es frontal carece de barreras notables, es atendido en un mostrador y luego derivado al empleado específico según el tributo que viene a pagar.

Mobiliario

En general se trata de muebles recuperados de otras dependencias, reacondicionados, que sirven para el propósito al que están destinados.

Sistema de archivo

Existen ficheros donde se guardan los datos del contribuyente y se registra el último pago, dando por sentado que lo que falta anotar desde el último registro hasta el presente se encuentra impago, pero sin poder precisar el importe y conceptos adeudados.

Equipamiento informático

Cuenta con equipamiento heterogéneo que al haber sido adquirido en distintas oportunidades, según la disponibilidad financiera, en algunos casos compartiendo el servidor con otras dependencias. Esto genera una mayor probabilidad de caídas del sistema por manejo inadecuado, y dispone de personal capacitado solamente en rudimentos operativos.

SITUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Un primer análisis de los Recursos Humanos del Municipio nos hace ver que el problema tiene una absoluta concordancia con lo que sucede en el Gobierno Provincial, como habíamos señalado. La baja performance de actividad económica de la provincia obligó a los gobiernos en sus diferentes órbitas a absorber mano de obra, vía empleo público. Esto está directamente relacionado con la escasa absorción de mano de obra de los sectores productivos.

El municipio posee una gran cantidad de personal afectado a Obras y Servicios, visto esto nos haría pensar en la eficiencia que posee el mismo para satisfacer las demandas de la comunidad, paradójicamente los servicios son escasos y de bajísima calidad. Esta situación obliga al municipio a enfrentar el problema de mejorar sustancialmente la administración de sus recursos humanos, reasignándolos y capacitándolos.

OFICINA DE PERSONAL.

Se encarga de controlar la asistencia, se verifica la puntualidad tal cual queda registrada en la Tarjetas individuales que marca un Reloj de Control, (reloj mecánico tradicional).

El control de ausentismo en algunos casos se realiza mediante la intervención de un médico, empleado del municipio que realiza esta tarea.

El encargado de esta oficina elabora el informe mensual para la liquidación de haberes, tarea que es realizada por contaduría por supuesto en planillas manuales.

En los cuadros de la organización, esta oficina depende de la Secretaría de Economía.

En cuanto a la Estructura afectada a esta área, desde el aspecto edilicio, mobiliario y equipamiento técnico es deficiente e impide una correcta administración ya que se fomentan rutinas improductivas e ineficientes.

Legajo del personal: Se está trabajando en la implementación de los mismos en un sistema informático, se desconoce el grado de avance ya que también esta tarea es coordinada y/o implementada por profesionales de la ciudad de Tucumán.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DE GESTIÓN

CONTADURÍA:

Efectúa las registraciones en el Libro de imputaciones, Control de la Ejecución del Presupuesto. La registración se efectúa en hojas sueltas que luego son archivadas.

Todo está diseñado para la registración de la Contabilidad presupuestaria. Se carece de mecanismos que permitan obtener algún tipo de información de gestión.

OFICINA DE PERSONAL.

Se encarga de controlar la asistencia y verifica la puntualidad tal cual queda registrada en la Tarjetas individuales que marca un Reloj de Control, (reloj mecánico tradicional).

El control de ausentismo en algunos se realiza mediante la intervención de un médico, empleado del municipio que realiza esta tarea.

ÁREA SISTEMAS

Existen algunos procesos desarrollados y otros en ejecución. Se está actualizando la base de datos del Catastro Municipal y la de los Contribuyentes por tributos municipales.

El funcionamiento del área de sistema no está del todo claro ya que se ocupa para ello un Servicio Externo, con profesionales de Tucumán, quienes realizan alguna especie de contabilidad paralela, controlan la implementación de algunos procesos, también atienden el funcionamiento e instalación del hardware. Estos profesionales son los que tienen a su cargo el desarrollo de algún software. Estos programas se van definiendo en la medida que se dispone de recursos para la compra de hardware.

LA TESORERÍA MUNICIPAL.

Está emplazada en el edificio principal del municipio y tiene a su cargo la percepción de otros ingresos municipales que no son las tasas o tributos tradicionales.

Tiene habilitada la Caja, para percepción de importes y también para el pago a Proveedores, sueldos y demás retribuciones al personal.

La Tesorería se ocupa de las registraciones de la Caja.

OFICINA DE CATASTRO MUNICIPAL

Se está realizando un relevamiento de datos de las parcelas, esta información es utilizada para actualizar la Base de datos.

INSPECTORES

Su actuación no se encuentra sistematizada. Son un simple instrumento de presión que se encuentra a las órdenes, principalmente del Intendente y a veces reciben directivas de la oficina de Rentas.

RECEPCIÓN

A la entrada principal del edificio municipal se encuentra una especie de Sección Informes, supuestamente para orientar a cada persona que concurre sobre la ubicación de personas ó dependencias. En la práctica se ocupa esta oficina por una o dos personas de la oficina de personal que ahí llevan el control de la entrada y salida de los empleados y obreros durante la jornada laboral, mediante un complicado mecanismo de entrega y retiro de su tarjeta de asistencia.

STAFF DE APOYO DEL INTENDENTE

La línea inmediata de apoyo del intendente lo constituyen los Secretarios de las áreas respectivas, la oficina de despacho y la secretaria. Si bien cada uno de los puestos esta cubierto por personas que merecen la confianza del Intendente, se estima conveniente apoyar cada área ejecutiva con recurso humano mas profesionalizado técnicamente, debidamente capacitado en conocimientos y dotado del equipamiento informático necesario para constituir un grupo humano de apoyo, en condiciones de manejar un Procesador de Texto y/o Planillas de Calculo en las labores cotidianas, de forma tal que la gestión indique un nivel de eficiencia destacado en cada acto.

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS CENTRALES Y DERIVADOS

(En función s/ proyecto).

1. Los recursos disponibles son únicamente los coparticipados por la Provincia y los de Jurisdicción municipal. De las dos fuentes, la única que puede ser objeto de alguna acción es sobre los recursos municipales. Por ello es muy importante saber que la única forma de incrementar los recursos es desarrollando algo sobre la política tributaria municipal. El problema es que se debe provocar un cambio de cultura referido a esperar la solución que pueda venir de otras jurisdicciones. } >

2. Para que la recaudación de tributos propios sea efectiva, debe comenzar con estar bien planteada la Política Tributaria, luego es una grave omisión no poner al cobro los tributos municipales tradicionales con los importes tarifados de cada año. Al omitir este paso luego no se puede medir la morosidad y a su vez no se posee certeza en los elementos de juicio que se

consideran al definir una Moratoria o Planes de Pago, no se sabe qué magnitud tiene lo que se deja de cobrar y cuanto es lo que se sacrifica ni cuanto es lo que reditúa el sacrificio.

3. El contribuyente que llega hasta el edificio municipal debe tener la posibilidad de conocer en el acto la situación de su posición respecto de las obligaciones fiscales con la municipalidad. Actualmente la posición se determina por diferencia entre lo que figura en la ficha de la cuenta corriente y lo que debería figurar.

4. El sector de Rentas debe estar dotado de herramientas informáticas que en realidad sean consideradas como solución tanto para el empleado municipal como para el vecino. Es un despropósito que el paso frente a un puesto de trabajo sea sólo una rutina que cumplimente un paso burocrático ocasionando mas demoras que reales beneficios. ?

5. En la oficina de rentas por lo general hay un empleado o dos que entiende su área referida a un tributo específico, y de los cinco que se encuentran cara a cara con el vecino, ninguno domina la situación general de la persona pudiendo informar claramente y con seguridad la situación frente a cualquier tributo o tasa.

Informacion Disperta -

6. El equipamiento informático heterogéneo, a veces compartiendo el servidor con otras dependencias, genera una mayor probabilidad de caídas del sistema por manejo inadecuado, situación que se agrava al disponer de personal capacitado solamente en rudimentos operativos

7. La cantidad de personal afectado mayoritariamente a Obras y Servicios puede dar lugar a pensar en la eficiencia que posee el mismo para satisfacer las demandas de la comunidad, paradójicamente los servicios son escasos y de baja calidad. El municipio debe asumir este problema de mejorar sustancialmente la administración de sus recursos humanos, reasignándolos y brindando la capacitación necesaria.

8. El reloj mecánico tradicional que marca las Tarjetas individuales es la forma de controlar la asistencia y verificar la puntualidad de cada uno de los agentes municipales que cumple su rutina de marcar su tarjeta. Luego en planillas manuales, el encargado de la oficina de personal elabora el informe mensual para la liquidación de haberes.

9. La estructura afectada al área de la administración de los recursos humanos, desde el aspecto edilicio, mobiliario y equipamiento técnico es deficiente e impide una correcta administración ya que, en forma involuntaria, se fomentan rutinas improductivas e ineficientes

10. La tercerización del servicio informático brinda soluciones pero condicionadas en los tiempos lo cual deja de ser una solución para convertirse en un mecanismo tortuoso al prolongarse cada implementación. El legajo del personal no tiene estructurada una base de datos informática actualizada. Se está trabajando en la implementación de los mismos en un sistema, se desconoce el grado de avance ya que también esta tarea es coordinada y/o implementada por profesionales de la ciudad de Tucumán.

11. La oficina de Contaduría, además de carecer de un espacio físico adecuado, efectúa las registraciones en el Libro de imputaciones. La registración se efectúa en hojas sueltas que luego son archivadas. Todo está diseñado para la registración de la Contabilidad presupuestaria. Se carece de mecanismos que permitan obtener algún tipo de información de gestión.

12. El funcionamiento del área de sistema no está del todo claro ya que se ocupa para ello un Servicio Externo, con profesionales de Tucumán, quienes realizan alguna especie de contabilidad paralela, controlan la implementación de algunos procesos, también atienden el funcionamiento

e instalación del hardware. Estos profesionales son los que tienen a su cargo el desarrollo de algún software. Estos programas se van definiendo en la medida que se dispone de recursos para la compra de hardware. Existen algunos procesos desarrollados y otros en ejecución. Se está actualizando la base de datos del Catastro Municipal y la de los Contribuyentes por tributos municipales.

13. El rol del inspector municipal debe ser reformulado. Su actuación no se encuentra sistematizada. Son un simple instrumento de presión que se encuentra a las órdenes, principalmente del Intendente, recibiendo también directivas de la oficina de Rentas.

14. Debe existir una eficiente orientación a la persona que aparece por el municipio para iniciar algún trámite, expediente, o averiguación. A la entrada principal del edificio municipal se encuentra una especie de Sección Informes, supuestamente para orientar a cada persona que concurre sobre la ubicación de personas ó dependencias.

15. La gestión debe evidenciar un nivel de eficiencia destacado en cada acto. Es necesario que la línea inmediata de apoyo del intendente constituido por los Secretarios de las áreas respectivas, la oficina de despacho y la secretaria, además de ser personas que merecen la confianza del Intendente, debe ser un área ejecutiva con recurso humano profesionalizado técnicamente, debidamente capacitado en conocimientos y dotado del equipamiento informático necesario para constituir un grupo humano de apoyo, en condiciones de manejar un Procesador de Texto y/o Planillas de Cálculo en las labores cotidianas.

SITUACIÓN FUTURA O CON PROYECTO (Como contribuirá el Proyecto a Solucionar esos Problemas)

1. Instalar un sistema informático integral, que comprenderá los programas aplicativos, el equipamiento y el mobiliario adecuado.

2. Se instalarán programas existentes, disponibles en el mercado para su adaptación e instalación inmediata, cuyo funcionamiento ya ha sido probado en otros organismos similares.

3. Se procurará integrar el equipamiento existente, software y hardware, en la medida de su compatibilidad con los nuevos productos.

4. Se diseñará un Programa de Capacitación, el cual comprenderá no solo nuevos conocimientos de informática sino consolidar los fundamentos de operación y gestión del municipio en cada área. Los destinatarios serán los agentes resultantes de una selección previa. El contenido se adaptará al grupo destinatario, previéndose módulos para estamentos ejecutivos y de dirección; para mandos intermedios y para agentes de cualquier nivel.

5. Se instalará un sistema de control de asistencia por tarjeta magnética personalizada, integrando la información para la Oficina de Personal y quedará archivada la información actualizada para la oportuna liquidación de haberes.

RESULTADOS DE LA APLICACION DEL PROYECTO

1. Un sistema integrado de gestión permitirá desarrollar una nueva cultura de la organización, ya que necesariamente se deberán reformular los circuitos administrativos en forma coherente y eficiente.

2. Se podrá disponer de elementos que permitan planificar la acción de los inspectores municipales en su doble rol de verificar el cumplimiento tanto de obligaciones pecuniarias como de las normas vigentes sobre ornato, ocupación e higiene de la vía pública, espectáculos, y desarrollo de la actividad comercial en el ejido municipal.
3. La oficina de rentas tendrá a su disposición una herramienta eficaz y confiable que le permita dar información veraz al vecino sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
4. La Tesorería municipal dispondrá de herramientas que permitan un control permanente de la recaudación por tasas y servicios.
5. La percepción de tasas y tributos municipales quedará registrada al momento del pago, facilitando los mecanismos de control por la Tesorería y la registración al día en la Contaduría. Se ofrecerá información permanente y actualizada sobre el avance de la recaudación para un cabal conocimiento de esta gestión por los responsables del Departamento Ejecutivo.
6. Las nuevas herramientas informáticas al motivar nuevas conductas de administración tributaria, incidirán produciendo un aumento en la recaudación en el mediano y largo plazo.
7. Al existir nuevos mecanismos de control de ausentismo y puntualidad inducirá positivamente a nuevas conductas del personal, disminuyendo los niveles de ausentismo.
8. La integración de la información de asistencia, causales de ausentismo y legajos personales, posibilitará una mejor liquidación de haberes que se producirá sobre la base de datos actualizados en los tiempos oportunos.
9. El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia, permitiendo delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores y así se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

BENEFICIOS PARA LA POBLACIÓN EN GENERAL

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así? también cuando requiera alguno de los servicios municipales.
2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.
3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

La permanencia del sistema como está, con la evolución inercial caracterizada por un círculo vicioso implica que solo se puede pronosticar que la continuación de una tendencia de agravamiento de una crisis permanente, con expulsión de gente al no poder sostener con los

servicios mínimos el bienestar de los vecinos y mucho menos en ser iniciador o motivador de desarrollo económico para un crecimiento integral de la comunidad.

Esta situación gravitará también en el ámbito interno del municipio, donde se irá deteriorando en forma paulatina la estructura en todos sus niveles

El desarrollo del proyecto significará transformar la situación existente en una diferente, en la cual, las posibilidades de Gestión del Municipio estarán determinadas por una mayor facilidad de procesamiento de la información, para brindar a los niveles Gerencial y Medio, los elementos de Control, en conjunto con los resultados que son esperados de la Administración municipal.

Se podrán apreciar concretamente las nuevas herramientas informáticas, además no solo estarán disponibles los resultados del manejo que haga de ellas el personal capacitado, sino que también se podrán visualizar los resultados en cuanto a la mejor calidad de prestación de todos los servicios internos como externos, fruto de la capacitación brindada, de la cual resultará una mejor performance en la gestión y tareas de rutina del municipio

2 - ORGANISMO EJECUTOR. EVALUACION INSTITUCIONAL

Para la puesta en marcha de este proyecto, el Municipio de las Termas de Río Hondo, por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto.

En su estructura orgánica e institucional no se observan cuadros capacitados para realizar un eficaz controlador de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en el operativo al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona de nivel ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones.

De la misma forma se integrará también la Unidad Operadora Provincial, éste es el organismo de enlace con el Consejo Federal de Inversiones y dependiente del Coordinador de Ministerios.

Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa

3 - OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVOS PRINCIPALES O INMEDIATOS

- Mejorar la eficiencia en la capacidad de Recaudación de las Tasas y Derechos Municipales: incentivando el cumplimiento de los deberes fiscales a través del orden, la transparencia y la calidad de las obras y servicios que brinda a la población.
- Mejorar la capacidad para comprar con mayor utilidad y gestionar con eficiencia los recursos materiales.
- Administrar eficientemente la planta de personal, buscando un balance entre la cantidad de los mismos y los servicios prestados.

- Mejorar la Gestión municipal global a través de la capacitación del personal del Municipio en los estamentos Gerencial , Medio y Básico .
- Perfeccionar la Gestión de Expedientes del Municipio en sus distintas áreas

Respecto de la parte informática del proyecto el objetivo es la Implementación de un Software de Aplicación denominado **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, que se adjunta como **ANEXO I** del presente

El nuevo sistema aplicativo deberá contemplar los siguientes grandes integradores de la Gestión Municipal:

1. ORDENAMIENTO DE TRAMITES Y CONTROL DE GESTIÓN
2. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN
3. GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Entre las características principales que debiera reunir, podemos señalar las siguientes:

- **Fácil Manejo:**
Debe ser diseñado para ser operado por personal no especializado en temas informáticos. Se habrá de incluir la provisión de **Manual De Operación y Ayuda en Línea**.
- **Alto Nivel De Parametrización:**
Todas las variables podrán ser modificadas por el usuario, sin necesidad de recurrir al personal de Sistemas. Se aconseja disponer de un sector que centralice toda la información, debiendo ser responsable del mismo una persona de suma confianza del Sr. Intendente.
- **Niveles De Seguridad Definibles Por El Usuario:**
Habrá de preverse que el sistema inicie la sesión presentando un menú por usuario, asignado por el Administrador del Sistema.
Permitirá definir y mantener permisos de acceso por estructura jerárquica, niveles de usuarios, funciones, módulos y programas, restringiendo consultas y procesos no autorizados.
Se registrarán todas las operaciones que el usuario realizó durante el día, teniendo un control exacto sobre las actividades del personal, áreas, terminales, horarios, etc.
- **Disponibilidad Del Código Fuente:**
Esto permite que el Municipio realice en el futuro las adecuaciones que crea conveniente con personal propio, sin dependencia del proveedor. Puede ser opcional el apoyo técnico del proveedor del software, al menos durante el primer tiempo de la implementación.
¿Sería conveniente o no?
- **Instalación Inmediata:**
La empresa proveedora del software deberá estar en condiciones de instalar el aplicativo en forma inmediata. Quedando a su cargo la capacitación del personal, mantenimiento del aplicativo o cualquier otra modalidad de servicio por el que el Municipio optara.

En lo concerniente al Subproyecto de Capacitación , se toma como objetivo la obtención de una calificación para el personal que el Municipio especifique y obtenga eficiencia y excelencia en el desempeño de sus tareas. Esto involucra todos los puestos de trabajo y entre las principales características a lograr están :

- El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia.
- Permitirá delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores.
- Se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

Los resultados que se esperan del subproyecto de capacitación pueden resumirse en los siguientes puntos

- reunir alrededor de una misma lógica a personas de universos diferentes
- facilitar el compromiso de los diferentes protagonistas
- definir los roles y responsabilidades de cada uno de los protagonistas
- trabajar sobre cuestiones previas, mas que sobre problemas ya detectados -?
- ubicar a la capacitación en la perspectiva de mediano y largo plazo
- que los protagonistas aporten rigor y racionalidad en un terreno en el que el "mas o menos" es muy frecuente
- analizar con los participantes de como ocurren las cosas, proponer un abordaje a los problemas y explicar como hacer para mejorar
- entender la visión del vecino como cliente y proveedor del Municipio

4 - METAS O RESULTADOS DEL PROYECTO

Se espera que con la ejecución del proyecto, sea posible medir un paulatino incremento en la recaudación, para llegar con un incremento efectivo, de al menos un 15% durante el tercer año de aplicado el proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Incremento % Recaudación Propia		5	10	15
Incremento % Acumulado			15	30

Mejora en un índice de eficiencia del gasto en 15 % para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Índice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

Para lograr esta meta, a través de la implementación del sistema de gestión, se elaborarán distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto

Esto se refiere a dos puntos de vista, gastar menos y mejor

Obtener una planta de personal capacitada y racionalizada para el segundo año

	AÑO 0	AÑO 1
Personal Gerencial Capacitado %		100
Personal Medio Capacitado %		100
Personal de Gestión, Atención al público y Administrativo %		80

Gestión óptima del 100 % de los expedientes para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
% expedientes con gestión óptima		30	70	100

1

14

[illegible]

6 - ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El Municipio de las Termas de Río Hondo (MTRH), es una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para celebrar todo tipo de Contrato.

Es el beneficiario directo del Proyecto y por lo tanto el principal interesado en que se lleve a cabo la ejecución y posterior implementación en sus distintas etapas.

Será el organismo responsable de cumplir con los procedimientos fijados en los regímenes de contratación vigentes.

El Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero (GPSE), representado por el Ministro Coordinador de Gabinete, podrá delegar en el responsable del Área de Control de Gestión Municipal, la función de integrar un Comité de Seguimiento de las acciones.

Los responsables de la Unidad Operadora Provincial (UOP), del Consejo Federal de Inversiones, que en el ámbito provincial dependen del Ministro Coordinador, constituyen un elemento profesional habituado a la formulación y evaluación de proyectos. Se puede delegar en una persona perteneciente a la UOP, las funciones a cumplir integrando el comité.

Las Oficinas de este organismo están dotadas de herramientas informáticas, mobiliario y comodidades físicas ideales para centralizar operativamente en este lugar las tareas de coordinación previas a la etapa de implementación propiamente dicha en el ámbito del Municipio.

Los consultores expertos contratados por el Consejo Federal de Inversiones para la formulación del proyecto serán los responsables de Coordinar y Supervisar las acciones destinadas a la ejecución.

Se propone integrar un Comité que tenga a su cargo el control de la gestión referida a la ejecución e implementación del proyecto. Este Comité estará compuesto por representantes del Municipio de las Termas de Río Hondo, del Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, la Unidad Operadora Provincial del C.F.I. y una Consultoría técnica.

Conformado este comité, actuará indicando las acciones concretas a llevar a cabo por el Municipio de las Termas de Río Hondo para la ejecución del proyecto.

Con este Comité de apoyo, el Municipio de las Termas de Río Hondo dispondrá de la capacidad técnica necesaria que asegure la ejecución del proyecto en los tiempos previstos.

El Municipio deberá dictar el instrumento legal aceptando la actuación del Comité definido, y de esa forma dar consistencia a la estructura propuesta. En ese instrumento se habrá de designar al director del proyecto que será la persona responsable de coordinar la labor de cada uno de los sectores involucrados en la ejecución.

Esquema de actuación:

1. Definir Plan de Acción:	Comité
2. Cotejo de Precios, Licitación, Concurso, etc.:	MTRH
3. Control de procedimientos formales	GPSE
4. Análisis de las Propuestas	Comité
5. Propuesta de Adjudicación	Comité
6. Adjudicación y Firma de Contratos	MTRH
7. Evaluación de las acciones	GPSE
8. Coordinar y Supervisar acciones específicas	CT
9. Control de Implementación	CT
10. Coordinación y Supervisión general	CT

7 - INSUMOS . COSTO DEL PROYECTO Y FINANCIAMIENTO

INSUMOS Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO - COSTO TOTAL

CODIGO

MUNICIPIO : Termas

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo**

Insumos	Cantidades (meses hombres)	Costo en pesos de 1977 .
A - A contratar		
1 - Servicios de Consultoría Individual		
Concurso N° 1 : Contratación de un consultor que realice la Auditoria y Control del Proyecto	20	16000
2 - Servicios de Firmas Consultoras		
Concurso N° 1. Contratación de una firma consultora para el desarrollo el implementación de un Sistema Integral de Gestión Municipal	61	115000
3 - Bienes		
Concurso / licitación 2 servidores , 10 terminales , 4 impresoras mobiliario, cableado, UPS		41000
4 - Capacitación no incluida en los servicios de Consultoría . Subproyecto	40	74000
Concurso N° 1. Contratación de una firma consultora para el desarrollo del Programa de Capacitación		
Total presupuestado del proyecto		246000

Detalle Analítico

Actividades	Tareas		
Provisión del equipamiento informático	Compra de mobiliario necesario para un aprovechamiento óptimo del sistema a implementar	mobiliario	5000
	Instalar del cableado necesario para un funcionamiento optimo del equipamiento informático	cableado. UPS	2000
	Puesta en funcionamiento y prueba del equipamiento informático	2 servidores 10 terminales 4 impresoras	34000
Provisión del Software de Base y Utilitarios	Instalación , prueba y puesta en marcha del Software	licencias	5000
Provisión de Software Aplicativo requerido	Relevamiento El oferente deber relevar la información necesario para realizar el diseño de los sistemas. Productos requeridos del	licencia Horas Hombre Viáticos	5000

	<p>relevamiento: Informe de relevamiento conteniendo : Antecedentes de la estructura organizativa Síntesis de los procedimientos vigentes Definiciones operativas de los sistemas Confección de planos de transmisión de datos Tramitación sobre alcances de comunicación</p>		
	<p>Análisis Se deberá producir la especificación <i>funcional</i> del sistema, base de datos, relaciones, flujo de procesos, etc.. Productos requeridos del Análisis : Carpeta de análisis de los sistemas originales Carpeta de análisis de las adaptaciones requeridas</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Diseño Se deberán producir las especificaciones de las adaptaciones y de nuevos programas, de acuerdo al análisis efectuado anteriormente. Productos requeridos de la adaptación al Diseño : Carpeta de diseño de los sistemas originales Carpeta de diseño de las adaptaciones requeridas.</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Programación Se deberán codificar los programas y/o modificaciones definidas en la etapa anterior. Módulos de Recursos Humanos, Recaudación , Administración Financiera Contable, Control y Gestión de Expedientes Productos requeridos de la Programación : Código fuente de los programas.</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Prueba del Sistema Se deberán ensamblar y probar los componentes del Sistema, efectuando la prueba funcional y de aceptación del usuario. Productos requeridos de las Pruebas : Resultado de pruebas de integración Resultado de pruebas del sistema Manual de usuario</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	

	Implementación Instalación del Aplicativo Personalización de Aplicativos Depuración de Información a Incorporar Captura de Información Migración Automática de Datos Verificación de Datos por Usuario	Horas Hombre Viáticos	
	Capacitación del personal afectado, en el uso de herramientas informáticas Se deberá capacitar a los usuarios en las tareas necesarias para la operación del sistema y en su conocimiento general. Productos requeridos de la Capacitación : Guía de capacitación. Personal capacitado	Horas Hombre Viáticos	
	Puesta en marcha Una vez aprobado el sistema por el usuario, se deberá proceder a su puesta en marcha de acuerdo a las fechas previstas en el cronograma del proyecto. Productos requeridos de la Puesta en Marcha Sistemas nuevos en condiciones de entrar en producción Documentación definitiva del sistema	Horas Hombre Viáticos	
	Evaluación del desempeño del sistema , seguimiento , y ajuste necesario de los resultados a las previsiones	Horas Hombre Viáticos	
	Mantenimiento y Operación del Sistema pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	105000
Capacitación del personal municipal	Relevamiento diagnóstico del personal	Horas Hombre Viáticos	12000
	Relevamiento diagnóstico de la institución	Horas Hombre Viáticos	4000
	Desarrollo a medida de los programas de capacitación	Horas Hombre Viáticos	5000
	Implementación de los programas de capacitación	Horas Hombre Viáticos	43000
	Evaluación de los resultados y ajuste a las metas	Horas Hombre Viáticos	5000

	Seguimiento y Actualización del Programa pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	5000
Auditoria y Control (*)	Auditoria, Control y Seguimiento del Proyecto Sistema Informático y Programa de Capacitación	Horas Hombre Viáticos	16000
			246000

(*) Se considera la parte correspondiente al Proyecto en Termas, pues la Auditoria y Control se efectúa en forma conjunta con los otros dos municipios, Loreto y Frías

Consultorias	Meses / Hombre
Implementación del Sistema	61
Capacitación	40
Auditoria y Control	20

FINANCIAMIENTO POR CATEGORÍA Y FUENTES

CODIGO

MUNICIPIO : Las Termas de Río Hondo

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo

CATEGORIAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN PESOS						
	MUNICIPIO	PROVINCIA	PROGRAMA			OTROS	TOTAL
			BID	NACION	TOTAL		
A1. Consultoría							
Consultoría Individual			16000		16000		16000
Firma Consultora			115000		115000		115000
A2. Bienes			41000		41000		41000
A3. Obras							
A4. Capacitación			74000		74000		74000
Aportes Totales por Fuentes			246000		246000		246000

CATEGORIAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN %						
	MUNICIPIO	PROVINCIA	PROGRAMA			OTROS	TOTAL
			BID	NACION	TOTAL		
A1. Consultoría			100		100		100
Consultoría Individual			100		100		100
Firma Consultora			100		100		100
A2. Bienes			100		100		100
A3. Obras			100		100		100
A4. Capacitación			100		100		100
Aportes Totales por Fuentes			100		100		100

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

CODIGO

MUNICIPIO : Las Termas de Río Hondo

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo

	AÑOS																			
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A. Contratar																				
A1. Consultoría																				
Consultoría individual	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Firma Consultora	115000	10500	10500	10500		21000	10500	10500		31500			10500							
A2. Bienes																				
A3. Obras																				
A4. Capacitación													7400			18500			18500	14800
Total	216000	2800	11300	11300	800	21800	11300	11300	800	47100	800	800	18700	800	800	19300	800	800	19300	15600
Total municipio																				
Total programa	216000	2800	11300	11300	800	21800	11300	11300	800	47100	800	800	18700	800	800	19300	800	800	19300	15600

8 - BENEFICIOS DEL PROYECTO

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así también cuando requiera alguno de los servicios municipales.
2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.
3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

INCREMENTO EN LOS RECURSOS

Entre los principales beneficios del proyecto, descontamos que será posible emitir la totalidad de las boletas por tasas retributivas de servicios a nivel comercial y familiar, pudiendo de esta manera determinar con claridad el porcentaje de evasión en la recaudación, actualmente no se puede determinar debido a la falta de información y a un sistema de gestión deficiente.

Como consecuencia de lo anterior, el Municipio manejará con certidumbre la deuda que los vecinos mantienen con el mismo, de esta manera podrá implementar sistemas de gestión de cobranza que redundarán en incrementos de la recaudación.

Actualmente el Municipio posee un catastro sistematizado y actualizado parcialmente (25% del total), con la implementación del sistema se prevé mudar el catastro que posee el gobierno provincial quedando a cargo del municipio el relevamiento para producir las altas bajas y modificaciones. En base a un Padrón Catastral sistematizado y actualizado se podrá proyectar la recaudación estimada por tasas de servicios sobre inmuebles, simulando distintos escenarios según los valores tarifarios posibles para luego con el importe definitivo llevar a cabo la emisión de boletas respectivas.

Con la boleta emitida, se analizarán distintas opciones, desde su envío a domicilio para el pago en el banco, hasta organizar un sistema de colectores domiciliarios, a quienes se podrá planificar su actuación y mantener permanentemente controlados.

El Municipio posee un sistema de cuenta por cada uno de los contribuyentes que se lleva en forma manual. Cuando un vecino requiere un libre deuda del Municipio, el mismo le cobra de acuerdo al detalle de la ficha, pero no existe la seguridad de que lo pagado sea lo correcto ni tampoco que el asiento en esa ficha sea genuino.

En la actualidad, el caso mas frecuente es que el vecino se presenta al Municipio y paga voluntariamente las tasas y/o tributos que pueda adeudar. La emisión y distribución de la boleta permitirá al deudor saber cual es su obligación y fecha de vencimiento; y además, en caso de no pago se activarán los mecanismos para una efectiva gestión de cobranza.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudación propia	* 2000000	2100000	2300000	2600000
Incremento %		5	10	15
Incremento recaudación		100000	200000	300000
Incremento % acumulado		5	15	30
Incremento recaudación acumulado		100000	300000	600000

* Estimación en base a recaudación del año 1995

REDUCCION DE GASTOS

La importancia del proyecto en cuanto a posibilidades de reducción de gasto, está dada principalmente en la posibilidad de gestionar las compras que efectúa el Municipio con mayor eficiencia. Teniendo el sistema planteado por el proyecto se conocerá con certidumbre las necesidades de compra de insumos para el funcionamiento institucional y para la prestación de los servicios que se realizan. Este conocimiento permitirá elaborar un planeamiento de las compras en el tiempo, para suministrar los bienes en los momentos que se necesitan evitando desperdicios por sobrestocks o demoras y pérdidas por faltantes.

Todo este manejo de información le permitirá elaborar un plan maestro de obras haciendo uso racional y eficiente de los recursos que posee.

También el manejo de la información que proveerá el sistema permitirá la elaboración de distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto, el cual será el reflejo de dos situaciones que se darán inexorablemente, un menor costo en los insumos requeridos para la acción municipal y una mejor asignación de los mismos; ambos resultados darán origen a un aumento en la eficiencia del gasto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Índice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

SUBCOMPONENTE DE CAPACITACION (NO GENERA AUMENTO DE RECURSOS NI DE GASTOS)

La parte del proyecto que originará un aumento sustancial en la eficiencia será la capacitación de los empleados municipales en todos sus estamentos.

Esto estará directamente ligado a la capacidad de gestión del municipio, no solo en la capacidad de manejar la nueva herramienta informática sino, y con mayor impacto, en la mayor capacidad de prestar los servicios que cada uno de las personas que actúan en la administración municipal será capaz de brindar.

La manera de medir ese salto cualitativo en el accionar de cada ejecutor de las actividades del Municipio, es a través de los resultados que se van alcanzando. Ello es posible de realizarse por medio de indicadores que deben construirse en cada área del municipio y para cada actividad realizada

Por ejemplo, puede medirse la cantidad de tramites realizados por un periodo de tiempo antes y después de la aplicación del Sistema y los Programas de Capacitación, o bien la cantidad de errores que se generaban y los que se generan posteriormente, o el tiempo de proceso de un tramite determinado, o el tiempo de espera del publico para la realización de una gestión en el

municipio, entre otros. Todos éstos se construirán a partir de la implementación de los Programas de Capacitación, en forma conjunta entre los capacitadores y los capacitados, de este modo quedaran perfectamente claros los nuevos índices de eficiencia a los cuales deberá ajustarse la medición de la eficiencia del desempeño de las tareas de cada una de las áreas del municipio.

9 -ASPECTOS RELACIONADOS AL MANTENIMIENTO Y OPERACION UNA VEZ EJECUTADO EL PROYECTO

El objetivo del proyecto es mejorar la gestión incrementando la eficiencia y eficacia de los servicios que presta el Municipio, y para ello contará con la asistencia de firmas consultoras que realizan las tareas de diseño , desarrollo , prueba y puesta en marcha. Con ello se completa la ejecución del proyecto.

Una vez finalizada la etapa de ejecución, el Municipio será el encargado de administrar las operaciones que inaugura el Proyecto, por ello deben preverse algunos aspectos que esto implica, para que el Proyecto transcurra su vida útil con un nivel de eficiencia razonable y su rendimiento esté dentro de los márgenes previstos.

Es por ello que en el Proyecto se tiene en cuenta la necesidad de lograr objetivos precisos en su ejecución para que luego el proyecto perdure con la operación sin asistencia externa

Para la sostenibilidad del proyecto luego del periodo de ejecución es menester que en tres aspectos sea monitoreada la eficiencia en la operación y mantenimiento de los resultados, y son el aspecto técnico, el institucional y el financiero

Para asegurar la continuidad de los resultados, en el aspecto técnico el proyecto prevé

- Recursos Humanos

1. Mantener un programa de actualización permanente del personal afectado al área de sistemas, en nuevos productos de hardware y software que aparezcan en el mercado, y la correspondiente capacitación para evaluar la incorporación del nuevo producto.
2. Mantener un Programa de capacitación de personal para asegurar una dotación mínima que no sea afectada por alguna baja en el plantel, cualquiera sea el motivo.
3. Monitorear, al menos una vez al mes durante el primer semestre, el desempeño del personal afectado al área de sistemas, comprobando el grado de adaptación a los nuevos aplicativos.
4. Monitorear una vez cada 90 días el desempeño del personal afectado inicialmente. También verificar la actualización referida en el punto 1. y las condiciones existentes en la estructura de funciones para el cumplimiento de lo esperado en el punto 2.

- Recursos Financieros

El área de sistemas debe tener asegurado el financiamiento que le permita cumplir sin impedimentos cada uno de los cuatro puntos definidos en el apartado anterior.

- Recursos Técnicos

El área de sistemas debe disponer de un acceso sin impedimentos a servicios de mantenimiento y reparación ante eventuales caídas de equipos y procesos.

En este ítem se ha previsto una amortización de los equipos en un período de cuatro años.

Para asegurar la continuidad, en el aspecto institucional deberá establecerse:

- Dentro de la estructura orgánica funcional del Municipio, deberá incluirse el funcionamiento del Área de Sistemas, con su correspondiente Centro de Capacitación. El personal afectado a esta área deberá estar incorporado a la planta de personal del Municipio, o haber pertenecido a la misma y luego de la capacitación y promoción su situación de revista actual deberá oficializarse.

Para el asegurar lo atinente al componente financiero:

- Luego de ejecutado el proyecto, el Municipio deberá destinar una partida específica en el presupuesto anual que disponga los recursos específicos que contribuirán al financiamiento de las partidas de gastos concordantes que permitan conservar la calidad de las prestaciones que introduzca el proyecto y la eficiencia del nuevo sistema en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue implementado

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

CODIGO

MUNICIPIO : Las Termas de Río Hondo

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1. Personal				
2. Bienes y servicios		22000	22000	22000
3. Reposición de equipos	8500	8500	8500	8500
Total gastos incrementales	8500	30500	30500	30500

Nota : Los gastos incrementales considerados son

- energía eléctrica
- papelería y materiales informáticos varios
- curso de especialización de un personal para tareas menores en hard y soft
- gasto anual para reparación y actualización del soft
- gasto anual para renovación de equipos
- recapacitación anual
- capacitación anual de nuevo personal

10 - EVALUACION FINANCIERA

SERVICIOS DEL CREDITO

CODIGO

MUNICIPIO : Las Termas de Río Hondo

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	246000
PLAZO DE AMORTIZACION	12 meses
TASA DE INTERES	12 % anual

PERIODO DE EJECUCION	AMORTIZACION	INTERESES	SALDO DE DEUDA
0			51800
1		518	52600
2		526	63900
3		639	75200
4		752	76000
5		760	97800
6		978	109100
7		1091	120400
8		1204	121200
9		1212	168300
10		1683	169100
11		1691	169900
12		1699	188600
13		1886	189400
14		1894	190200
15		1902	209500
16		2095	210300
17		2103	211100
18		2111	230400
19		2304	246000
20		2460	246000
21		2460	246000
22		2460	246000
23		2460	246000
24		2460	246000
25		2460	246000
26		2460	246000
27		2460	246000
28		2460	246000
29		2460	246000
30		2460	246000
31		2460	246000
32		2460	246000
33		2460	246000
34		2460	246000
35		2460	246000
36		2460	
PERIODOS DE AMORTIZACION			

1	19397	2460	226603
2	19591	2266	207012
3	19787	2070	187226
4	19985	1872	167241
5	20184	1672	147057
6	20386	1471	126671
7	20590	1267	106080
8	20796	1061	85284
9	21004	853	64281
10	21214	643	43067
11	21426	431	21640
12	21640	216	0

Plazo de Gracia

La Ejecución del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión Municipal tiene un tiempo de desarrollo de 12 meses y la Capacitación del Personal Municipal en 14 meses, habiendo una superposición de 6 meses, dando un total de Ejecución del Proyecto de 20 meses. Para el Cumplimiento de las Metas se prevé que estas serán alcanzadas en el lapso que ocupa el resto del año 1 y el año 2, por lo que este período constituiría el Plazo de Gracia, a partir del cual se comienza con la Amortización del Préstamo

FUENTE Y USOS DE FONDOS . FLUJO DE CAJA

CODIGO

MUNICIPIO : Las Termas de Río Hondo

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Las Termas de Río Hondo**

CONCEPTO	MONTOS A PRECIOS DE MERCADO EN \$ CORRIENTES			
AÑOS	0	1	2	3
1. Fuentes	169900	176100	200000	300000
Prestamos programa	169900	76100		
Fondos otras jurisdicciones				
Ingresos generados		100000	200000	300000
Ahorro de gastos generados por el proyecto				
2. Usos	189454	132434	60020	292782
Costo total del proyecto	169900	76100		
Gastos adm , op, mant	8500	30500	30500	30500
Servicios del préstamo				
Amortización				246000
Intereses	11054	25834	29520	16282
3. Flujo neto (1-2)	-19554	43666	139980	7218
4. Valor actual del flujo neto acumulado	121574			
Tasa	0.12			

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION MUNICIPAL :

MUNICIPIO DE FRIAS

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

En el marco del "**Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales**" (**PRODISM**), el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, tomó la iniciativa de promocionar esta acción destinada a la Municipalidad de Frías, habiéndose elaborado esta propuesta destinada a lograr un mejoramiento de su gestión a través de la implementación de un proyecto de Desarrollo Institucional que financia el Programa citado.

Este proyecto tiende a fortalecer su capacidad de servicio a la comunidad y contribuir con el Gobierno Provincial en su política de descentralización y saneamiento de las finanzas públicas

Denominación : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías.

Tipo : Desarrollo Institucional

Área : Administración Tributaria, Administración Financiera , Administración de Recursos Humanos
y Sistema de Gestión

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- Se habrá de formular un **Programa de Capacitación Integral** del personal del Municipio, que contemple la formación profesionalizada de los cuadros de conducción y apoyo hasta los niveles elementales, con las rutinas básicas hasta modernas técnicas de gestión y conducción.
- Se implementará el **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, el cual prevé la incorporación de moderno equipamiento informático y el software necesario que haga posible un fortalecimiento de la gestión integral del Municipio

El problema a resolver se puede plantear diciendo que el Estado Municipal presenta un notable deterioro en su estructura orgánica persistiendo viejos patrones burocráticos. No existen unidades de coordinación, carece de confiabilidad la información referida a parcelas y contribuyentes y los circuitos administrativos son ineficientes, teniendo como consecuencia una baja recaudación y, por lo tanto, escasos recursos para proveer los servicios que la población necesita.

En esto también se debe destacar la existencia de un círculo sin salida visible. La capacidad de gestión del mismo Intendente municipal en la mayoría de los casos está absorbida por la necesidad de realizar trámites personales para obtener fondos de refuerzo a los coparticipados que le permitan aliviar aunque sea transitoriamente la situación financiera.

Es difícil sacar conclusiones en cuanto a la eficiencia de la recaudación de tributos municipales. Es cierto que ha habido un aumento significativo respecto de iguales parámetros en años anteriores; es posible que este hecho tenga que ver más con el cambio de cultura a nivel nacional que ha impulsado al cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta conducta ha sido inducida en algunos casos por algún tipo de accionar municipal.

Sin duda que los niveles de recaudación pueden mejorar, al considerar que no se pudo apreciar información referida a los tributos que se ponen al cobro, luego tampoco se tiene mayor certeza de la deuda que cada uno de los vecinos tiene para con el municipio por el ejercicio de su actividad.

El municipio presenta un punto débil en su estructura ya que su sistema de administración tributaria requiere necesariamente la incorporación de un sistema informático ágil y estructurado que al menos, permita al municipio llevar un control de:

- a) cifras de tributos puestos al cobro,
- b) cifras de la recaudación efectiva de ese concepto,
- c) niveles de evasión reales por diferencia de los conceptos anteriores.

La Reforma estructural del Sector Público que implementa la Nación, trae aparejada una clara delimitación de ámbitos y una redistribución de funciones y roles entre el Estado Nacional, Provincial y los Municipios.

Por ello se torna imprescindible fortalecer la capacidad de gestión municipal, como así también su capacidad de formular y ejecutar proyectos de infraestructura básica, sociales, culturales, ambientales, etc., requeridos por la comunidad.

Con la instalación de este Sistema informático se espera resolver problemas detectados en áreas críticas del municipio: Recaudación, Organización Administrativa-Contable, Administración de Recursos Humanos y Control de Gestión

El objeto de la presente es la contratación de una solución integral que abarque la provisión de aplicaciones, hardware, software y los servicios de captura, depuración de información, capacitación y el seguimiento y administración correspondientes, en el marco del conjunto de soluciones necesarias para cumplimentar las funciones del fortalecimiento institucional

Se espera que el resultado del proyecto permita al Municipio disponer de un sistema informático (hardware y software) que permita, como mínimo :

- El mantenimiento de la base de datos de contribuyentes
- La liquidación de los tasas municipales correspondientes
- El control de la facturación para proveedores
- La liquidación de haberes del personal
- La obtención de información para auditoría
- Un eficaz control de gestión
- La obtención de estadísticas fiables

Se deberá proveer el apoyo técnico y humano para la implementación, seguimiento, administración y capacitación del sistema, disponiendo de personal idóneo para cada una de las funciones

A su vez, el Subproyecto de Capacitación permitirá obtener como resultado una planta de personal que pueda manejar no solo las herramientas informáticas sino también los procesos administrativos para prestar un servicio eficiente tanto internamente como a los clientes externos al Municipio

Los beneficios de capacitar al personal y proveer al municipio de un sistema informático , serán múltiples, pero fundamentalmente consistirá en una mejor atención a los vecinos y un servicio mas eficiente en el uso de los recursos de la comunidad, lo cual origina una mejora en el horizonte de posibilidades de gestión del municipio para resolver problemas cada vez mas complejos.

La operación y el mantenimiento del sistema será un continuo mejoramiento y adaptación de las capacidades del sistema informático y de los recursos humanos para resolver los problemas que le competen al Municipio en forma dinámica, según evolucionen las necesidades de solución de la gente involucrada.

Para la puesta en marcha de este proyecto, la Municipalidad de Frías, por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto. Es cierto también que en su estructura no se observa, al menos orgánicamente definidos, cuadros capacitados para realizar un eficaz contralor de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en un Operativo conjunto al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona del Staff ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones. Asimismo puede integrarse también la Unidad Operadora Provincial (dependiente del Coordinador de Ministerios). Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa.

El Costo total del proyecto específico para la Municipalidad de Frías, asciende a \$ 246.000,00 y será financiado por el BID.

El resultado de la evaluación financiera, muestra que el Proyecto para este Municipio da un flujo siempre positivo y con un considerable valor actual, lo cual con expectativas conservadoras en cuanto a beneficios, se demuestra en el cuadro financiero, la viabilidad de la ejecución del mismo.

1 - DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Situación del Sistema Tributario Municipal

NORMAS LEGALES DE FONDO

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Provincial, en su artículo 218 y 220, la Municipalidad de Frías está habilitado constitucionalmente para el dictado de su propia Carta Orgánica.

Es así que a partir del 1 de julio de 1.990 entra en vigencia la **Carta Orgánica para la Municipalidad de Frías**.

Este instrumento constituye el respaldo legal adecuado para legitimar el cobro y percepción de tasas y derechos municipales.

La Carta Orgánica dispone en su artículo 59 que constituyen recursos municipales las rentas y tributos que establezcan las ordenanzas respectivas. A su vez esta norma establece una serie de conceptos que define como Recursos Tributarios.

Luego en otro apartado del mismo artículo, la Carta Orgánica enuncia otra serie de conceptos que se definen como Recursos Municipales No Tributarios.

Código Tributario Municipal . Ordenanza Tributaria anual.

Los tributos municipales están definidos en la Ordenanza N° 825 del 9 de noviembre de 1.995. Este instrumento cumple la función de Código Tributario Municipal ya que establece los distintos hechos

imponibles, las respectivas bases imponibles y determina los sujetos pasivos en cada caso. Además en los casos específicos tarifa los importes a percibir por cada concepto, de esta forma cumple también con la función de ordenanza tributaria, hecho que no ocasiona mayor inconveniente atento la vigencia de la ley de convertibilidad. No obstante en caso de modificarse alguna de las circunstancias previstas en esta ordenanza, nada impide la sanción de un nuevo instrumento que la modifique.

Esquema de Recursos y financiamiento

La Estructura de Recursos del Municipio tiene algunas similitudes con lo que ocurre a nivel provincial. Existe una dependencia de los recursos coparticipados, siendo la participación de los recursos propios, de jurisdicción municipal, considerablemente inferior, no obstante si se compara con lo que sucede en otros municipios de su misma categoría (caso Termas de Río Hondo) su incidencia es más significativa.

La observación general también se da en este caso, los recursos de que dispone el municipio, en su mayor parte le son asignados por la coparticipación, esto es un dato que no está sujeto a modificación en forma inmediata, al menos por iniciativa del municipio. Por el contrario la mejora en la recaudación de sus recursos propios es un resorte exclusivo del municipio, el cual se enfrenta a la necesidad de incorporar alguna estrategia para mejorar sustancialmente esa recaudación.

Con la información disponible en el municipio no se puede medir la tasa de evasión de los recursos municipales, pero resulta evidente que la débil participación de los recursos propios en su esquema de financiamiento, está afectada por un gran componente de evasión.

Estructura funcional

El mostrador destinado a la atención del vecino que asiste a pagar el tributo a la municipalidad está ubicado en un edificio distinto de la planta principal del municipio.

En este lugar es atendido por personal de la Oficina de Rentas, el trámite se impulsa en un proceso on line, el vecino egresa de esta dependencia con su importe pagado y obrando en su poder una boleta emitida por el sistema informático e intervenida por la Caja receptora.

El sistema permite a fin del día emitir un resumen de los importes percibidos, con detalles de fondos y valores para ser rendidos a Tesorería.

Existe personal entrenado para el manejo de las terminales con los sistemas desarrollados.

También se observa personal que no está afectado a esta labor específica, en la mayoría de los casos no entiende el manejo de la terminal y tampoco le merece confianza el sistema ni su archivo de datos. En este ámbito se observa que se confeccionan fichas manuales donde se asientan los pagos efectuados por el contribuyente, cumplimentando una burocracia que justifica su presencia en ese lugar más que cumplir una verdadera función. Este personal puede ser rescatado, en un 80 % por lo menos, con un proceso de capacitación y entrenamiento; acompañando esta acción con una redefinición de roles y asignándole nuevas funciones.

SITUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La situación de los Recursos Humanos de la Municipalidad tiene una concordancia con lo sucedido en el Gobierno Provincial y en otros municipios analizados. La baja performance de

actividad económica de la provincia obligó a los gobiernos en sus diferentes órbitas a absorber mano de obra, vía empleo público. Esto está directamente relacionado con la escasa absorción de mano de obra de los sectores productivos.

El municipio posee una dotación elevada de personal, a pesar de haber efectuado una considerable reducción pasando de mas de 1000 empleados en diciembre de 1993 a algo más de 600 en la actualidad.

A pesar de esta importante cantidad de personal, como en otros casos, los servicios son escasos y de baja calidad. Esta situación obliga al municipio a enfrentar el problema de mejorar sustancialmente la administración de sus recursos humanos, reasignándolos, y capacitándolos.

Organización de la Oficina de Personal.

La Oficina de personal es la que se encarga de las tareas del control de asistencia, verificando la marca en la Tarjeta del Reloj de Control, se toma nota de los ausentismos producidos en el día y en los casos de enfermedad notificada se controla con un médico afectado a esta tarea..

Esta oficina es la que produce las novedades para luego efectuar la liquidación de haberes, tarea que se cumple en dos pasos; primero el que vulgarmente le llaman "en cómputos", donde se efectúa la liquidación propiamente dicha, luego sigue su trámite de rutina en Contaduría para su correspondiente Imputación con afectación presupuestaria, asignación de fondos, confección de órdenes de pago, hasta completar la disposición en Tesorería donde se efectivizan los sueldos, jornales y dietas a quienes corresponda.

Se encuentra en proceso de implementación la interconexión de este proceso con la Contaduría.

El personal **de cómputos** afectado a la liquidación de sueldos, tiene a su cargo los procesos de Altas, Bajas y Modificaciones en los legajos individuales de cada empleado, este proceso está habilitado y está cargada la Base de Datos con la información básica de cada agente municipal.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DE GESTIÓN

Staff de apoyo del Intendente

Cuenta con funcionarios de jerarquía designados con rango de Secretarios, y acompañan la gestión con idoneidad técnica.

Es evidente la carencia de equipamiento , esto es computadoras tipo PC, las pocas que se dispone están afectadas a rutinas diarias intensivas.

Es necesario capacitar una especie de cuerpo gerencial de línea, para atender en forma inmediata los requerimientos del Intendente y Secretarios, al menos con el manejo de Procesadores de Texto y Planillas de Cálculo.

Area Sistemas

Este municipio ha desarrollado un sistema de informatización en distintas áreas, que en principio cubre las expectativas locales. El proyecto está a cargo del Contador del municipio, con un

equipo de especialistas en sistemas quienes han hecho un "Desarrollo a Medida" sobre plataformas FOX-PRO. El sistema comprende las áreas de Rentas, Catastro, Archivo y Despacho. Se encuentra en proceso para ser implementado el sistema en las áreas de Personal y Contaduría. Los responsables locales están muy conformes con lo realizado hasta el momento en la implementación del Proyecto de Sistematización.

Este desarrollo que cumple con solucionar algunas rutinas básicas, se considera que debe modernizarse en cuanto a la potencia del equipamiento, que tiene sus limitaciones, y también en los software de base y aplicativos que no están actualizados.

El personal del área sistemas se encuentra muy motivado para este tipo de tareas y es un buen elemento para el desarrollo del nuevo proyecto propuesto.

Personal capacitado en desarrollo de la gestión municipal.

El común denominador de todas las áreas es la persistencia de antiguas burocracias. Aún al incorporar nuevos procedimientos y tecnologías, la tendencia hacia una rutina burocrática es inevitable.

Por ello es necesario insistir en la implementación de modernas técnicas de gestión, que deberán ir acompañadas de una etapa de capacitación y adiestramiento intensivo para definir nuevas conductas en funcionarios y empleados de cualquier nivel que permitan una gestión ágil, expeditiva y eficaz, como aparentemente desean concretar las actuales autoridades municipales.

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS CENTRALES Y DERIVADOS

1. Los recursos disponibles son únicamente: los coparticipados por la Provincia y los de Jurisdicción municipal. De las dos fuentes, la única que puede ser objeto de alguna acción es sobre los recursos municipales. Por ello es muy importante saber que la única forma de incrementar los recursos es desarrollando algo sobre la política tributaria municipal. El problema es que se debe provocar un cambio de cultura referido a esperar que la solución pueda venir de otras jurisdicciones.

2. Para que la recaudación de tributos propios sea efectiva, debe comenzar con estar bien planteada la Política Tributaria, luego es una grave omisión no poner al cobro los tributos municipales tradicionales con los importes tarifados de cada año. Al omitir este paso luego no se puede medir la morosidad y a su vez no se posee certeza en los elementos de juicio que se consideran al definir una Moratoria o Planes de Pago, no se sabe qué magnitud tiene lo que se deja de cobrar y cuanto es lo que se sacrifica ni cuanto es lo que reditúa el sacrificio.

3. El sector de Rentas debe estar dotado de herramientas informáticas que en realidad sean consideradas como solución tanto para el empleado municipal como para el vecino. Es un despropósito que el paso frente a un puesto de trabajo sea considerado por algunos como sólo una rutina que cumplimente un paso burocrático ocasionando mas demoras que reales beneficios.

4. El equipamiento informático heterogéneo, a veces compartiendo el servidor con otras dependencias, genera una mayor probabilidad de caídas del sistema por manejo inadecuado, situación que se agrava al no disponer de recursos financieros cómodos para tareas de reparación y mantenimiento.

5. La cantidad de personal afectado mayoritariamente a Obras y Servicios puede dar lugar a pensar en la eficiencia que posee el mismo para satisfacer las demandas de la comunidad, paradójicamente los servicios son escasos y de baja calidad. El municipio debe asumir este problema de mejorar sustancialmente la administración de sus recursos humanos, reasignándolos y brindando la capacitación necesaria.

6. El reloj mecánico tradicional que marca las Tarjetas individuales es la forma de controlar la asistencia y verificar la puntualidad de cada uno de los agentes municipales que cumple su rutina de marcar su tarjeta. Luego en planillas manuales, el encargado de la oficina de personal elabora el informe mensual para la liquidación de haberes.

7. La estructura afectada al área de la administración de los recursos humanos, desde el aspecto edilicio, mobiliario y equipamiento técnico es deficiente e impide una correcta administración ya que, en forma involuntaria, se fomentan rutinas improductivas e ineficientes

8. La oficina de Contaduría, además de carecer de un espacio físico adecuado, efectúa las registraciones en el Libro de imputaciones. La registración se efectúa en hojas sueltas que luego son archivadas. Todo está diseñado para la registración de la Contabilidad presupuestaria. Se carece de mecanismos que permitan obtener algún tipo de información de gestión.

9. El funcionamiento del área de sistemas está dedicado a controlar la implementación de algunos procesos, también atienden el funcionamiento e instalación del hardware. Estos profesionales son los que tienen a su cargo el desarrollo de algún software. Estos programas se van definiendo en la medida que se dispone de recursos para la compra de hardware. Existen algunos procesos desarrollados y otros en ejecución. Se está actualizando la base de datos del Catastro Municipal.

10. El rol del inspector municipal debe ser reformulado. Su actuación no se encuentra sistematizada. Son un instrumento de presión, recibiendo directivas de la oficina de Rentas y también del propio Intendente.

11. Debe existir una eficiente orientación a la persona que aparece por el municipio para iniciar algún trámite, expediente, o averiguación. A la entrada principal del edificio municipal se encuentra una serie de dependencias que no ofrece una orientación a cada persona que concurre sobre la ubicación de personas ó secciones.

12. La gestión debe evidenciar un nivel de eficiencia destacado en cada acto. Es necesario que la línea inmediata de apoyo del intendente constituido por los Secretarios de las áreas respectivas, la oficina de despacho y la secretaria, además de ser personas que merecen la confianza del Intendente, debe ser un área ejecutiva con recurso humano profesionalizado técnicamente, debidamente capacitado en conocimientos y dotado del equipamiento informático necesario para constituir un grupo humano de apoyo, en condiciones de manejar un Procesador de Texto y/o Planillas de Cálculo en las labores cotidianas.

SITUACIÓN FUTURA O CON PROYECTO (Como contribuirá el Proyecto a Solucionar esos Problemas)

1. Instalar un sistema informático integral, que comprenderá los programas aplicativos, el equipamiento y el mobiliario adecuado.
2. Se instalarán programas existentes, disponibles en el mercado para su adaptación e instalación inmediata, cuyo funcionamiento ya ha sido probado en otros organismos similares.
3. Se procurará integrar el equipamiento existente, software y hardware, en la medida de su compatibilidad con los nuevos productos.
4. Se diseñará un Programa de Capacitación, el cual comprenderá no solo nuevos conocimientos de informática sino consolidar los fundamentos de operación y gestión del municipio en cada área. Los destinatarios serán los agentes resultantes de una selección previa. El contenido se adaptará al grupo destinatario, previéndose módulos para estamentos ejecutivos y de dirección; para mandos intermedios y para agentes de cualquier nivel.
5. Se instalará un sistema de control de asistencia por tarjeta magnética personalizada, integrando la información para la Oficina de Personal y quedará archivada la información actualizada para la oportuna liquidación de haberes.

RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL PROYECTO

1. Un sistema integrado de gestión permitirá desarrollar una nueva cultura de la organización, ya que necesariamente se deberán reformular los circuitos administrativos en forma coherente y eficiente.
2. Se podrá disponer de elementos que permitan planificar la acción de los inspectores municipales en su doble rol de verificar el cumplimiento tanto de obligaciones pecuniarias como de las normas vigentes sobre ornato, ocupación e higiene de la vía pública, espectáculos, y desarrollo de la actividad comercial en el ejido municipal.
3. La oficina de rentas tendrá a su disposición una herramienta eficaz y confiable que le permita dar información veraz al vecino sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.
4. La Tesorería municipal dispondrá de herramientas que permitan un control permanente de la recaudación por tasas y servicios.
5. La percepción de tasas y tributos municipales quedará registrada al momento del pago, facilitando los mecanismos de control por la Tesorería y la registración al día en la Contaduría. Se ofrecerá información permanente y actualizada sobre el avance de la recaudación para un cabal conocimiento de esta gestión por los responsables del Departamento Ejecutivo.
6. Las nuevas herramientas informáticas al motivar nuevas conductas de administración tributaria, incidirán produciendo un aumento en la recaudación en el mediano y largo plazo.
7. Al existir nuevos mecanismos de control de ausentismo y puntualidad inducirá positivamente a nuevas conductas del personal, disminuyendo los niveles de ausentismo.

8. La integración de la información de asistencia, causales de ausentismo y legajos personales, posibilitará una mejor liquidación de haberes que se producirá sobre la base de datos actualizados en los tiempos oportunos.

9. El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia, permitiendo delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores y así se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

BENEFICIOS PARA LA POBLACIÓN EN GENERAL

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así también cuando requiera alguno de los servicios municipales.

2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.

3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

La permanencia del sistema como está, con la evolución inercial caracterizada por un círculo vicioso implica que solo se puede pronosticar que la continuación de una tendencia de agravamiento de una crisis permanente, con expulsión de gente al no poder sostener con los servicios mínimos el bienestar de los vecinos y mucho menos en ser iniciador o motivador de desarrollo económico para un crecimiento integral de la comunidad.

Esta situación gravitará también en el ámbito interno del municipio, donde se irá deteriorando en forma paulatina la estructura en todos sus niveles

El desarrollo del proyecto significará transformar la situación existente en una diferente, en la cual, las posibilidades de Gestión del Municipio estarán determinadas por una mayor facilidad de procesamiento de la información, para brindar a los niveles Gerencial y Medio, los elementos de Control, en conjunto con los resultados que son esperados de la Administración municipal.

Se podrán apreciar concretamente las nuevas herramientas informáticas, además no solo estarán disponibles los resultados del manejo que haga de ellas el personal capacitado, sino que también se podrán visualizar los resultados en cuanto a la mejor calidad de prestación de todos los servicios internos como externos, fruto de la capacitación brindada, de la cual resultará una mejor performance en la gestión y tareas de rutina del municipio

2 - ORGANISMO EJECUTOR. EVALUACION INSTITUCIONAL

Para la puesta en marcha de este proyecto, la Municipalidad de Frías, por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto.

En su estructura orgánica e institucional no se observan cuadros capacitados y con una visión global de los objetivos para realizar un eficaz contralor de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en el operativo al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona de nivel ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones.

De la misma forma se integrará también la Unidad Operadora Provincial, éste es el organismo de enlace con el Consejo Federal de Inversiones y dependiente del Coordinador de Ministerios.

Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa

3 - OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVOS PRINCIPALES O INMEDIATOS

- Mejorar la eficiencia en la capacidad de Recaudación de las Tasas y Derechos Municipales: incentivando el cumplimiento de los deberes fiscales a través del orden, la transparencia y la calidad de las obras y servicios que brinda a la población.
- Mejorar la capacidad para comprar con mayor utilidad y gestionar con eficiencia los recursos materiales.
- Administrar eficientemente la planta de personal, buscando un balance entre la cantidad de los mismos y los servicios prestados.
- Mejorar la Gestión municipal global a través de la capacitación del personal del Municipio en los estamentos Gerencial, Medio y Básico.
- -Perfeccionar la Gestión de Expedientes del Municipio en sus distintas áreas

Respecto de la parte informática del proyecto el objetivo es la Implementación de un Software de Aplicación denominado **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, que se adjunta como **ANEXO I** del presente

El nuevo sistema aplicativo deberá contemplar los siguientes grandes integradores de la Gestión Municipal:

1. ORDENAMIENTO DE TRAMITES Y CONTROL DE GESTIÓN
2. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN
3. GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Entre las características principales que debiera reunir, podemos señalar las siguientes:

- **Fácil Manejo:**
Debe ser diseñado para ser operado por personal no especializado en temas informáticos. Se habrá de incluir la provisión de **Manual De Operación y Ayuda en Línea**.
- **Alto Nivel De Parametrización:**
Todas las variables podrán ser modificadas por el usuario, sin necesidad de recurrir al personal de Sistemas. Se aconseja disponer de un sector que centralice toda la información, debiendo ser responsable del mismo una persona de suma confianza del Sr. Intendente.
- **Niveles De Seguridad Definibles Por El Usuario:**
Habrá de preverse que el sistema inicie la sesión presentando un menú por usuario, asignado por el Administrador del Sistema.
Permitirá definir y mantener permisos de acceso por estructura jerárquica, niveles de usuarios, funciones, módulos y programas, restringiendo consultas y procesos no autorizados.
Se registrarán todas las operaciones que el usuario realizó durante el día, teniendo un control exacto sobre las actividades del personal, áreas, terminales, horarios, etc.
- **Disponibilidad Del Código Fuente:**
Esto permite que el Municipio realice en el futuro las adecuaciones que crea conveniente con personal propio, sin dependencia del proveedor. Puede ser opcional el apoyo técnico del proveedor del software, al menos durante el primer tiempo de la implementación.
- **Instalación Inmediata:**
La empresa proveedora del software deberá estar en condiciones de instalar el aplicativo en forma inmediata. Quedando a su cargo la capacitación del personal, mantenimiento del aplicativo o cualquier otra modalidad de servicio por el que el Municipio optara.

En lo concerniente al Subproyecto de Capacitación, se toma como objetivo la obtención de una calificación para el personal que el Municipio especifique y obtenga eficiencia y excelencia en el desempeño de sus tareas. Esto involucra todos los puestos de trabajo y entre las principales características a lograr están:

- El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia,
- Permitirá delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores.
- Se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

Los resultados que se esperan del **Subproyecto de Capacitación** pueden resumirse en los siguientes puntos

- reunir alrededor de una misma lógica a personas de universos diferentes
- facilitar el compromiso de los diferentes protagonistas
- definir los roles y responsabilidades de cada uno de los protagonistas
- trabajar sobre cuestiones previas, mas que sobre problemas ya detectados
- ubicar a la capacitación en la perspectiva de mediano y largo plazo
- que los protagonistas aporten rigor y racionalidad en un terreno en el que el "mas o menos" es muy frecuente
- analizar con los participantes de como ocurren las cosas, proponer un abordaje a los problemas y explicar como hacer para mejorar
- entender la visión del vecino como cliente y proveedor del Municipio

4 - METAS O RESULTADOS DEL PROYECTO

Se espera que con la ejecución del proyecto, sea posible medir un paulatino incremento en la recaudación, para llegar con un incremento efectivo, de al menos un 15% durante el tercer año de aplicado el proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudacion propia				
Incremento %		5	10	15
Incremento % acumulado			15	30

Mejora en un índice de eficiencia del gasto en 15 % para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Indice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

Para lograr esta meta, a través de la implementación del sistema de gestión , se elaborarán distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto

Esto se refiere a dos puntos de vista , gastar menos y mejor

Obtener una planta de personal capacitada y racionalizada para el segundo año

	AÑO 0	AÑO 1
Personal gerencial capacitado %		100
Personal medio capacitado %		100
Personal de gestión, atención al público y administrativo %		80

Gestión óptima del 100 % de los expedientes para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
% Expedientes con gestión óptima		30	70	100

5 - ACTIVIDADES

5 - ACTIVIDADES		Tareas																			
Actividades		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Provisión del equipamiento informático	Compra de mobiliario necesario para un aprovechamiento óptimo del sistema a implementar																				
	Instalar el cableado necesario para un funcionamiento óptimo del equipamiento informático																				
	Puesta en funcionamiento y prueba del equipamiento informático																				
Provisión del Software de Base y Utilitarios	Instalación y prueba y puesta en marcha del Software																				
Provisión del Software Aplicativo requerido	Relevamiento																				
	El oferente debe relevar la información necesaria para realizar el diseño de los sistemas.																				
	Productos requeridos del relevamiento: Informe de relevamiento conteniendo : Antecedentes de la estructura organizativa Síntesis de los procedimientos vigentes Definiciones operativas de los sistemas Confección de planos del transmisión de datos Tramitación sobre alcances de comunicación																				
	Análisis																				
	Se deberá producir la especificación funcional del sistema, base de datos, relaciones, flujo de procesos, etc...																				
	Productos requeridos del Análisis : Carpeta de análisis de los sistemas originales Carpeta de análisis de las adaptaciones requeridas																				

6- ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

La Municipalidad de Frías (MDF), es una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para celebrar todo tipo de Contrato.

Es el beneficiario directo del Proyecto y por lo tanto el principal interesado en que se lleve a cabo la ejecución y posterior implementación en sus distintas etapas.

Será el organismo responsable de cumplir con los procedimientos fijados en los regímenes de contratación vigentes.

El Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero (GPSE), representado por el Ministro Coordinador de Gabinete, podrá delegar en el responsable del Área de Control de Gestión Municipal, la función de integrar un comité de seguimiento de las acciones.

Los responsables de la Unidad Operadora Provincial (UOP), del Consejo Federal de Inversiones, que en el ámbito provincial dependen del Ministro Coordinador, constituyen un elemento profesional habituado a la formulación y evaluación de proyectos. Se puede delegar en una persona perteneciente a la UOP, las funciones a cumplir integrando el comité.

Las Oficinas de este organismo están dotadas de herramientas informáticas, mobiliario y comodidades físicas ideales para centralizar operativamente en este lugar las tareas de coordinación previas a la etapa de implementación propiamente dicha en el ámbito del Municipio.

Los consultores expertos contratados por el Consejo Federal de Inversiones para la formulación del proyecto serán los responsables de Coordinar y Supervisar las acciones destinadas a la ejecución.

Se propone integrar un Comité que tenga a su cargo el control de la gestión referida a la ejecución e implementación del proyecto. Este Comité estará compuesto por representantes de la Municipalidad de Frías, del Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, la Unidad Operadora Provincial del C.F.I. y una Consultoría técnica.

Conformado este comité, actuará indicando las acciones concretas a llevar a cabo por la Municipalidad de Frías para la ejecución del proyecto.

Con este Comité de apoyo, la Municipalidad de Frías dispondrá de la capacidad técnica necesaria que asegure la ejecución del proyecto en los tiempos previstos.

El Municipio deberá dictar el instrumento legal aceptando la actuación del Comité definido, y de esa forma dar consistencia a la estructura propuesta. En ese instrumento se habrá de designar al director del proyecto que será la persona responsable de coordinar la labor de cada uno de los sectores involucrados en la ejecución.

Esquema de actuación:

1. Definir Plan de Acción:	Comité
2. Cotejo de Precios, Licitación, Concurso, etc.:	MDF
3. Control de procedimientos formales	GPSE
4. Análisis de las Propuestas	Comité
5. Propuesta de Adjudicación	Comité
6. Adjudicación y Firma de Contratos	MDF
7. Evaluación de las acciones	GPSE
8. Coordinar y Supervisar acciones específicas	CT
9. Control de Implementación	CT
10. Coordinación y Supervisión general	CT

7 - INSUMOS . COSTO DEL PROYECTO Y FINANCIAMIENTO

INSUMOS Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO - COSTO TOTAL

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías**

Insumos	Cantidades (meses hombres)	Costo en pesos de 1977
A - A contratar		
1 - Servicios de Consultoría Individual		
Concurso N° 1 : Contratación de un consultor que realice la Auditoria y Control del Proyecto	20	16000
2 - Servicios de Firmas Consultoras		
Concurso N° 1. Contratación de una firma consultora para el desarrollo el implementación de un Sistema Integral de Gestión Municipal	61	115000
3 - Bienes		
Concurso / licitación 2 servidores , 10 terminales , 4 impresoras mobiliario, cableado, UPS		41000
4 - Capacitación no incluida en los servicios de Consultoría . Subproyecto	40	74000
Total presupuestado del proyecto		246000

DETALLE ANALITICO

Actividades	Tareas		
Provisión del equipamiento informático	Compra de mobiliario necesario para un aprovechamiento óptimo del sistema a implementar	mobiliario	5000
	Instalar del cableado necesario para un funcionamiento óptimo del equipamiento informático	cableado. UPS	2000
	Puesta en funcionamiento y prueba del equipamiento informático	2 servidores 10 terminales 4 impresoras	34000
Provisión del Software de Base y Utilitarios	Instalación , prueba y puesta en marcha del Software	licencias	5000
Provisión del Software Aplicativo requerido	Relevamiento El oferente deber relevar la información necesaria para realizar el diseño de los sistemas. Productos requeridos del relevamiento:	licencia Horas Hombre Viáticos	5000

	<p>Informe de relevamiento conteniendo : Antecedentes de la estructura organizativa Síntesis de los procedimientos vigentes Definiciones operativas de los sistemas Confección de planos del transmisión de datos Tramitación sobre alcances de comunicación</p>		
	<p>Análisis Se deberá producir la especificación funcional del sistema, base de datos, relaciones, flujo de procesos, etc.. Productos requeridos del Análisis : Carpeta de análisis de los sistemas originales Carpeta de análisis de las adaptaciones requeridas</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Diseño Se deberán producir las especificaciones de las adaptaciones y de nuevos programas, de acuerdo al análisis efectuado anteriormente. Productos requeridos de la adaptación al Diseño : Carpeta de diseño de los sistemas originales Carpeta de diseño de las adaptaciones requeridas.</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Programación Se deberán codificar los programas y/o modificaciones definidas en la etapa anterior. Módulos de Recursos Humanos, Recaudación , Administración Financiera Contable, Control y Gestión de Expedientes Productos requeridos de la Programación : Código fuente de los programas.</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	
	<p>Prueba del Sistema Se deberán ensamblar y probar los componentes del Sistema, efectuando la prueba funcional y de aceptación del usuario. Productos requeridos de las Pruebas : Resultado de pruebas de integración Resultado de pruebas del sistema Manual de usuario</p>	<p>Horas Hombre Viáticos</p>	

	Implementación Instalación del Aplicativo Personalización de Aplicativos Depuración de Información a Incorporar Captura de Información Migración Automática de Datos Verificación de Datos por Usuario	Horas Hombre Viáticos	
	Capacitación del personal afectado, en el uso de herramientas informáticas Se deberá capacitar a los usuarios en las tareas necesarias para la operación del sistema y en su conocimiento general. Productos requeridos de la Capacitación : Guía de capacitación. Personal capacitado	Horas Hombre Viáticos	
	Puesta en marcha Una vez aprobado el sistema por el usuario, se deberá proceder a su puesta en marcha de acuerdo a las fechas previstas en el cronograma del proyecto. Productos requeridos de la Puesta en Marcha Sistemas nuevos en condiciones de entrar en producción Documentación definitiva del sistema	Horas Hombre Viáticos	
	Evaluación del desempeño del sistema , seguimiento , y ajuste necesario de los resultados a las previsiones	Horas Hombre Viáticos	
	Mantenimiento y Operación del Sistema pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	105000
Capacitación del personal municipal	Relevamiento diagnóstico del personal	Horas Hombre Viáticos	12000
	Relevamiento diagnostico de la institución	Horas Hombre Viáticos	4000
	Desarrollo a medida de los programas de capacitación	Horas Hombre Viáticos	5000
	Implementación de los programas de capacitación	Horas Hombre	43000

		Viáticos	
	Evaluación de los resultados y ajuste a las metas	Horas Hombre Viáticos	5000
	Seguimiento y Actualización del Programa pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	5000
Auditoría y Control (*)	Auditoría, Control y Seguimiento del Proyecto Sistema informático y Programa de Capacitación	Horas Hombre Viáticos	16000
			246000

(*) Se considera la parte correspondiente al Proyecto en Frías , pues la Auditoría y Control se efectúa en forma conjunta con los otros dos municipios, Loreto y Termas.

Consultorias	Meses / Hombre
Implementación del Sistema	61
Capacitación	40
Auditoría y Control	20

FINANCIAMIENTO POR CATEGORÍA Y FUENTES

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías**

	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN PESOS						
CATEGORIAS			PROGRAMA				
	MUNICIPIO	PROVINCIA	BID	NACION	TOTAL	OTROS	TOTAL
A1. CONSULTORÍA							
CONSULTORÍA INDIVIDUAL			16000		16000		16000
FIRMA CONSULTORA			115000		115000		115000
A2. BIENES			41000		41000		41000
A3. OBRAS							
A4. CAPACITACION			74000		74000		74000
APORTES TOTALES POR FUENTES			246000		246000		246000

	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN %						
CATEGORIAS			PROGRAMA				
	MUNICIPIO	PROVINCIA	BID	NACION	TOTAL	OTROS	TOTAL
A1. CONSULTORIA			100		100		100
CONSULTORIA INDIVIDUAL			100		100		100
FIRMA CONSULTORA			100		100		100
A2. BIENES			100		100		100
A3. OBRAS			100		100		100
A4. CAPACITACION			100		100		100
APORTES TOTALES POR FUENTES			100		100		100

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías

	TOTAL	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A- contratar																					
A1. Consultoría	16000	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Consultoría Individual																					
Firma consultora	115000	10000		10500	21000	10500	10500	10500	10500		31500			10500							
A2. Bienes	41000																				
A3. Obras																					
A4. Capacitación	74000										14800			7400			18500			18500	14800
B. Otros																					
Total	246000	49800	2800	11300	11300	800	21800	11300	11300	800	47100	800	800	18700	800	800	19300	800	800	19300	15600
Total municipio																					
Total otros																					
Total programa	246000	51800	800	11300	11300	800	21800	11300	11300	800	47100	800	800	18700	800	800	19300	800	800	19300	15600



8 - BENEFICIOS DEL PROYECTO

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así también cuando requiera alguno de los servicios municipales.
2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.
3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

INCREMENTO EN LOS RECURSOS

Entre los principales beneficios del proyecto, descontamos que será posible emitir la totalidad de las boletas por tasas retributivas de servicios a nivel comercial y familiar, pudiendo de esta manera determinar con claridad el porcentaje de evasión en la recaudación, actualmente no se puede determinar debido a la falta de información y a un sistema de gestión deficiente.

Como consecuencia de lo anterior, el Municipio manejará con certidumbre la deuda que los vecinos mantienen con el mismo, de esta manera podrá implementar sistemas de gestión de cobranza que redundarán en incrementos de la recaudación.

Actualmente el Municipio posee un catastro sistematizado y actualizado parcialmente (33% del total), con la implementación del sistema se prevé mudar el catastro que posee el gobierno provincial quedando a cargo del municipio el relevamiento para producir las altas bajas y modificaciones. En base a un Padrón Catastral sistematizado y actualizado se podrá proyectar la recaudación estimada por tasas de servicios sobre inmuebles, simulando distintos escenarios según los valores tarifarios posibles para luego con el importe definitivo llevar a cabo la emisión de boletas respectivas.

Con la boleta emitida, se analizarán distintas opciones, desde su envío a domicilio para el pago en el banco, hasta organizar un sistema de colectores domiciliarios, a quienes se podrá planificar su actuación y mantener permanentemente controlados.

En la actualidad, el caso mas frecuente es que el vecino se presenta al Municipio y paga voluntariamente las tasas y/o tributos que pueda adeudar. La emisión y distribución de la boleta permitirá al deudor saber cual es su obligación y fecha de vencimiento; y además, en caso de no pago se activarán los mecanismos para una efectiva gestión de cobranza.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Recaudacion propia	* 2000000	2100000	2300000	2600000
Incremento %		5	10	15
Incremento recaudacion		100000	200000	300000
Incremento % acumulado		5	15	30
Incremento recaudacion acumulado		100000	300000	600000

* Estimación en base a recaudación del año 1995

REDUCCION DE GASTOS

La importancia del proyecto en cuanto a posibilidades de reducción de gasto, está dada principalmente en la posibilidad de gestionar las compras que efectúa el Municipio con mayor eficiencia. Teniendo el sistema planteado por el proyecto se conocerá con certidumbre las necesidades de compra de insumos para el funcionamiento institucional y para la prestación de los servicios que se realizan. Este conocimiento permitirá elaborar un planeamiento de las compras en el tiempo, para suministrar los bienes en los momentos que se necesitan evitando desperdicios por sobrestocks o demoras y pérdidas por faltantes.

Todo este manejo de información le permitirá elaborar un plan maestro de obras haciendo uso racional y eficiente de los recursos que posee.

También el manejo de la información que proveerá el sistema permitirá la elaboración de distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto, el cual será el reflejo de dos situaciones que se darán inexorablemente, un menor costo en los insumos requeridos para la acción municipal y una mejor asignación de los mismos; ambos resultados darán origen a un aumento en la eficiencia del gasto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Índice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

SUBCOMPONENTE DE CAPACITACION (NO GENERA AUMENTO DE RECURSOS NI DE GASTOS)

La parte del proyecto que originará un aumento sustancial en la eficiencia será la capacitación de los empleados municipales en todos sus estamentos.

Esto estará directamente ligado a la capacidad de gestión del municipio, no solo en la capacidad de manejar la nueva herramienta informática sino, y con mayor impacto, en la mayor capacidad de prestar los servicios que cada uno de las personas que actúan en la administración municipal será capaz de brindar.

La manera de medir ese salto cualitativo en el accionar de cada ejecutor de las actividades del Municipio, es a través de los resultados que se van alcanzando. Ello es posible de realizarse por medio de indicadores que deben construirse en cada área del municipio y para cada actividad realizada

Por ejemplo, puede medirse la cantidad de tramites realizados por un periodo de tiempo antes y después de la aplicación del Sistema y los Programas de Capacitación, o bien la cantidad de errores que se generaban y los que se generan posteriormente, o el tiempo de proceso de un trámite determinado, o el tiempo de espera del público para la realización de una gestión en el municipio, entre otros. Todos éstos se construirán a partir de la implementación de los Programas de Capacitación, en forma conjunta entre los capacitadores y los capacitados, de este modo quedaran perfectamente claros los nuevos índices de eficiencia a los cuales deberá ajustarse la medición de la eficiencia del desempeño de las tareas de cada una de las áreas del municipio.

9 - ASPECTOS RELACIONADOS AL MANTENIMIENTO Y OPERACION UNA VEZ EJECUTADO EL PROYECTO

El objetivo del proyecto es mejorar la gestión incrementando la eficiencia y eficacia de los servicios que presta el Municipio, y para ello contará con la asistencia de firmas consultoras que realizan las tareas de diseño , desarrollo , prueba y puesta en marcha. Con ello se completa la ejecución del proyecto.

Una vez finalizada la etapa de ejecución, el Municipio será el encargado de administrar las operaciones que inaugura el Proyecto, por ello deben preverse algunos aspectos que esto implica, para que el Proyecto transcurra su vida útil con un nivel de eficiencia razonable y su rendimiento esté dentro de los márgenes previstos.

Es por ello que en el Proyecto se tiene en cuenta la necesidad de lograr objetivos precisos en su ejecución para que luego el proyecto perdure con la operación sin asistencia externa

Para la sostenibilidad del proyecto luego del periodo de ejecución es menester que en tres aspectos sea monitoreada la eficiencia en la operación y mantenimiento de los resultados, y son el aspecto técnico, el institucional y el financiero

Para asegurar la continuidad de los resultados, en el aspecto técnico el proyecto prevé

- Recursos Humanos

1. Mantener un programa de actualización permanente del personal afectado al área de sistemas, en nuevos productos de hardware y software que aparezcan en el mercado, y la correspondiente capacitación para evaluar la incorporación del nuevo producto.
2. Mantener un Programa de capacitación de personal para asegurar una dotación mínima que no sea afectada por alguna baja en el plantel, cualquiera sea el motivo.
3. Monitorear, al menos una vez al mes durante el primer semestre, el desempeño del personal afectado al área de sistemas, comprobando el grado de adaptación a los nuevos aplicativos.
4. Monitorear una vez cada 90 días el desempeño del personal afectado inicialmente. También verificar la actualización referida en el punto 1. y las condiciones existentes en la estructura de funciones para el cumplimiento de lo esperado en el punto 2.

- Recursos Financieros

El área de sistemas debe tener asegurado el financiamiento que le permita cumplir sin impedimentos cada uno de los cuatro puntos definidos en el apartado anterior.

- Recursos Técnicos

El área de sistemas debe disponer de un acceso sin impedimentos a servicios de mantenimiento y reparación ante eventuales caídas de equipos y procesos.

En este ítem se ha previsto una amortización de los equipos en un período de cuatro años.

Para asegurar la continuidad, en el aspecto institucional deberá establecerse:

- Dentro de la estructura orgánica funcional del Municipio, deberá incluirse el funcionamiento del Área de Sistemas, con su correspondiente Centro de Capacitación. El personal afectado a esta área deberá estar incorporado a la planta de personal del Municipio, o haber pertenecido a la misma y luego de la capacitación y promoción su situación de revista actual deberá oficializarse.

Para el asegurar lo atinente al componente financiero:

- Luego de ejecutado el proyecto, el Municipio deberá destinar una partida específica en el presupuesto anual que disponga los recursos específicos que contribuirán al financiamiento de las partidas de gastos concordantes que permitan conservar la calidad de las prestaciones que introduzca el proyecto y la eficiencia del nuevo sistema en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue implementado

los costos incrementales que originara el proyecto respecto de la situación actual

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1. PERSONAL				
2. BIENES Y SERVICIOS		22000	22000	22000
3. REPOSICION DE EQUIPOS	8500	8500	8500	8500
TOTAL GASTOS INCREMENTALES	8500	30500	30500	30500

Nota : Los gastos incrementales considerados son
energía eléctrica

papelaría y materiales informáticos varios

curso de especialización de un personal para tareas menores en hard y soft

gasto anual para reparación y actualización del soft

gasto anual para renovación de equipos

recapacitación anual

capacitación anual de nuevo personal

10 - EVALUACION FINANCIERA

SERVICIOS DEL CREDITO

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	246000
PLAZO DE AMORTIZACION	12 meses
TASA DE INTERES	12 % anual

	CAPITAL (AMORTIZACION)	INTERESES	SALDO DE DEUDA (CAPITAL)
PERIODO DE EJECUCION			
0			51800
1		518	52600
2		526	63900
3		639	75200
4		752	76000
5		760	97800
6		978	109100
7		1091	120400
8		1204	121200
9		1212	168300
10		1683	169100
11		1691	169900
12		1699	188600
13		1886	189400
14		1894	190200
15		1902	209500
16		2095	210300
17		2103	211100
18		2111	230400
19		2304	246000
20		2460	246000
21		2460	246000
22		2460	246000
23		2460	246000
24		2460	246000
25		2460	246000
26		2460	246000
27		2460	246000
28		2460	246000

29		2460	246000
30		2460	246000
31		2460	246000
32		2460	246000
33		2460	246000
34		2460	246000
35		2460	246000
36		2460	
PERIODOS DE AMORTIZACION			
1	19397	2460	226603
2	19591	2266	207012
3	19787	2070	187226
4	19985	1872	167241
5	20184	1672	147057
6	20386	1471	126671
7	20590	1267	106080
8	20796	1061	85284
9	21004	853	64281
10	21214	643	43067
11	21426	431	21640
12	21640	216	0

Plazo de Gracia

La Ejecución del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión Municipal tiene un tiempo de desarrollo de 12 meses y la Capacitación del Personal Municipal en 14 meses, habiendo una superposición de 6 meses, dando un total de Ejecución del Proyecto de 20 meses. Para el Cumplimiento de las Metas se prevé que estas serán alcanzadas en el lapso que ocupa el resto del año 1 y el año 2, por lo que este periodo constituiría el Plazo de Gracia, a partir del cual se comienza con la Amortización del Préstamo

FUENTE Y USOS DE FONDOS . FLUJO DE CAJA

CODIGO

MUNICIPIO : de Frías

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de la Municipalidad de Frías**

CONCEPTO	MONTOS A PRECIOS DE MERCADO (PERIODO DE EJECUCION Y OPERACION) EN \$ CORRIENTES			
Años	0	1	2	3
1. Fuentes	169900	176100	200000	300000
Prestamos programa	169900	76100		
Fondos otras jurisdicciones				
Ingresos generados		100000	200000	300000
Ahorro de gastos generados por el proyecto				
2. Usos	189454	132434	60020	292782
Costo total del proyecto	169900	76100		
Gastos adm , op, mant	8500	30500	30500	30500
Servicios del prestamo				
Amortizacion				246000
Intereses	11054	25834	29520	16282
3. Flujo neto (1-2)	-19554	43666	139980	7218
4. Valor actual del flujo neto acumulado	121574			
Tasa	0.12			

PROYECTO DE FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD DE GESTION MUNICIPAL :

MUNICIPIO DE VILLA SAN MARTIN

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO

En el marco del "Programa de Desarrollo Institucional e Inversiones Sociales Municipales"(PRODISM), el Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, tomó la iniciativa de promocionar esta acción destinada al Municipio de Villa San Martín (Loreto), habiéndose elaborado esta propuesta destinada a lograr un mejoramiento de su Gestión a través de la implementación de un proyecto de Desarrollo Institucional que financia el Programa citado.

Este proyecto tiende a fortalecer su capacidad de servicio a la comunidad y contribuir con el Gobierno Provincial en su política de descentralización y saneamiento de las finanzas públicas

Denominación : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)

Tipo : Desarrollo Institucional

Área : Administración Tributaria, Administración Financiera , Administración de Recursos Humanos y Sistema de Gestión

BREVE DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

- Se habrá de formular un programa de capacitación integral del personal del Municipio, que contemple la formación profesionalizada de los cuadros de conducción y apoyo hasta los niveles elementales, con las rutinas básicas hasta modernas técnicas de gestión y conducción.
- Se implementará el **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, el cual prevé la incorporación de moderno equipamiento informático y el software necesario que haga posible un real fortalecimiento de la gestión integral del Municipio

El problema a resolver se puede plantear diciendo que el Estado Municipal presenta un notable deterioro en su estructura orgánica persistiendo viejos patrones burocráticos. No existen unidades de coordinación, carece de confiabilidad la información referida a parcelas y contribuyentes y los circuitos administrativos son ineficientes, teniendo como consecuencia una bajísima recaudación y, por lo tanto, escasos recursos para proveer los servicios que la población necesita.

En esto también se debe destacar la existencia de un círculo sin salida visible. La capacidad de gestión del mismo intendente municipal en la mayoría de los casos está absorbida por la necesidad de realizar trámites personales para obtener fondos de refuerzo a los coparticipados que le permitan aliviar aunque sea transitoriamente la situación financiera.

Es difícil sacar conclusiones en cuanto a la eficiencia de la recaudación de tributos municipales. Es cierto que ha habido un aumento significativo respecto de iguales parámetros en años anteriores; es posible que este hecho tenga que ver más con el cambio de cultura a nivel nacional que ha impulsado al cumplimiento de obligaciones tributarias. Esta conducta ha sido inducida en algunos casos por algún tipo de accionar municipal.

Sin duda que los niveles de recaudación pueden mejorar, al considerar que no se pudo apreciar información referida a los tributos que se ponen al cobro, luego tampoco se tiene mayor certeza de la deuda que cada uno de los vecinos tiene para con el municipio por el ejercicio de su actividad.

El municipio presenta un punto débil en su estructura ya que su sistema de administración tributaria requiere necesariamente la incorporación de un sistema informático ágil y estructurado que al menos, permita al municipio llevar un control de:

- a) cifras de tributos puestos al cobro,
- b) cifras de la recaudación efectiva de ese concepto,
- c) niveles de evasión reales por diferencia de los conceptos anteriores.

La Reforma estructural del Sector Público que implementa la Nación, trae aparejada una clara delimitación de ámbitos y una redistribución de funciones y roles entre el Estado Nacional, Provincial y los Municipios.

Por ello se torna imprescindible fortalecer: la capacidad de gestión municipal, como así también su capacidad de formular y ejecutar proyectos de infraestructura básica, sociales, culturales, ambientales, etc., requeridos por la comunidad.

Con la instalación de este Sistema informático se espera resolver problemas detectados en áreas críticas del municipio: Recaudación, Organización Administrativa-Contable, Administración de Recursos Humanos y Control de Gestión

El objeto de la presente es la contratación de una solución integral que abarque la provisión de aplicaciones, hardware, software y los servicios de captura, depuración de información, capacitación y el seguimiento y administración correspondientes, en el marco del conjunto de soluciones necesarias para cumplimentar las funciones del fortalecimiento institucional

Se espera que el resultado del proyecto permita al Municipio disponer de un sistema informático (hardware y software) que permita, como mínimo :

- El mantenimiento de la base de datos de contribuyentes
- La liquidación de los tasas municipales correspondientes
- El control de la facturación para proveedores
- La liquidación de haberes del personal
- La obtención de información para auditoría
- Un eficaz control de gestión
- La obtención de estadísticas fiables

Se deberá proveer el apoyo técnico y humano para la implementación, seguimiento, administración y capacitación del sistema, disponiendo de personal idóneo para cada una de las funciones

A su vez, el Subproyecto de Capacitación permitirá obtener como resultado una planta de personal que pueda manejar no solo las herramientas informáticas sino también los procesos administrativos para prestar un servicio eficiente tanto internamente como a los clientes externos al Municipio

Los beneficios de capacitar al personal y proveer al municipio de un sistema informático , serán múltiples, pero fundamentalmente consistirá en una mejor atención a los vecinos y un servicio mas eficiente en el uso de los recursos de la comunidad, lo cual origina una mejora en el horizonte de posibilidades de gestión del municipio para resolver problemas cada vez mas complejos.

La operación y el mantenimiento del sistema será un continuo mejoramiento y adaptación de las capacidades del sistema informático y de los recursos humanos para resolver los problemas que le

competen al Municipio en forma dinámica , según évolucionen las necesidades de solución de la gente involucrada.

Para la puesta en marcha de este proyecto, el Municipio de Villa San Martín (Loreto), por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto. Es cierto también que su estructura carece de cuadros capacitados para realizar un eficaz contralor de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en un Operativo conjunto al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona del Staff ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones. Asimismo puede integrarse también la Unidad Operadora Provincial (dependiente del Coordinador de Ministerios) Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa.

El Costo total del proyecto específico para el Municipio de Villa San Martín (Loreto), asciende a la suma de \$ 124.500,00 y será financiado por el BID.

El resultado de la evaluación financiera, muestra que el Proyecto para este Municipio da un flujo para el cual el Valor Actual Neto resulta negativo para el periodo considerado, que es el periodo de Ejecución y Amortización , sin embargo esto se debe fundamentalmente a que el proyecto tiene un alto costo fijo . Pero podemos ver que al agregar un año al flujo comienza a ser positivo. Es de notar que las expectativas en cuanto a beneficios en la mejora en el nivel de recaudación no dejan de ser conservadoras pues este Municipio se caracteriza por una organización administrativa muy precaria y tiene muchas posibilidades de aumento en la recaudación con las herramientas que le proveerá el Proyecto.

1 - DIAGNOSTICO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Situación del Sistema Tributario Municipal

NORMAS LEGALES DE FONDO

El nucleo poblacional denominado Villa San Martín se encuentra ubicado a 62 km. de la ciudad capital de la provincia, en el ámbito geográfico político del departamento de Loreto, el que tiene una población de 7.988 habitantes, este Municipio pertenece al grupo de los llamados de Segunda categoría.

La Constitución de la Provincia, en el capítulo dedicado al Régimen Municipal establece los fundamentos de la organización municipal de la provincia. Disponiendo que se habrá de tener en cuenta el número de habitantes de cada población, en base a los censos legalmente oficializados que se efectúen a nivel nacional, provincial o municipal, cuando establece las tres categorías de municipios existentes.

Dispone que las ciudades de Quimilí, Fernández, Loreto, Clodomira y Monte Quemado se habrán de considerar como municipios de Segunda Categoría, pudiendo luego agregarse a este grupo las poblaciones que cuenten de nuevemil a veintemil habitantes. Luego los municipios de primera categoría deben dictar su propia Carta Orgánica, mientras que el resto de los municipios o comisiones vecinales observarán en su funcionamiento las normas de la Ley 5.590 y su modificatoria N 5.774.

En consecuencia el Municipio de Loreto no posee Carta orgánica propia, sino que se rige por las disposiciones de la ley 5590 y 5774, la cual constituye el respaldo legal para los actos administrativos emanados del gobierno municipal.

La ley 5590, en su Capítulo II, y a partir del artículo 103 legisla sobre los Recursos Municipales e intenta definirlos al decir que "Constituyen recursos municipales los siguientes impuestos, tasas, derechos, licencias, contribuciones, retribuciones de servicios y rentas, en tanto no se hubiere declarado la exención de pago mediante Ordenanza, a saber..." y continúa con una enumeración de conceptos.

No obstante la apariencia de taxativa de la enumeración mencionada, la misma es lo bastante amplia para dejar un margen razonable donde puedan desarrollar su creatividad las autoridades municipales para la percepción de tributos en sus respectivas jurisdicciones.

Ordenanza General Impositiva - Año 1.994

En el Municipio de Villa San Martín (Loreto), es de aplicación la Ordenanza General Impositiva, a partir del 1 de enero de 1.994. En este instrumento se detallan los tributos a percibir en la jurisdicción de este municipio.

En cada uno de los capítulos se prevé cada una de las posibles situaciones fácticas que pueden dar lugar al nacimiento de un hecho imponible, e inmediatamente se fija el importe que el vecino debe pagar por ese concepto.

Además el texto comprende también normas a observar en distintos ámbitos, desde exigencias para edificación, de salubridad e higiene, desinfección de lugares públicos, para las construcciones en el cementerio, en fin, se detalla un amplio espectro de conductas que los vecinos deben respetar en su convivencia en la comunidad municipal.

En síntesis, se observa que en un único conjunto de disposiciones se ha legislado sobre:

- Normas específicas del poder de policía municipal
- Determinación de hecho imponible, base imponible, sujetos pasivos de la obligación tributaria.
- Importe que el vecino o sujeto pasivo debe abonar específicamente en cada caso.

El grueso de los tributos municipales ellos le llaman el "**derecho de matanza**", en realidad es el Pago del Servicio de Faenamiento e inspección bromatológica que se realiza en el Matadero Municipal. Por la actividad de este matadero el Municipio no responde ante ningún organismo nacional (SENASA, P. E.J.)

El resto de los tributos que se perciben lo componen principalmente las Tasas de Comercio (Habilitación y tasa mensual), y en menor medida la Retribución de Servicios que en realidad es una Tasa por el Servicio de Limpieza de Calles y Recolección de Residuos Domiciliarios. Al estar todo unificado en un solo concepto es de difícil administración en algunos casos (P. ej. Monoblocks).

Estructura funcional disponible

OFICINA DE RENTAS:

Son dos personas que se encargan de toda la tarea del sector. Cobran los tributos extendiendo recibo, manual, individual para cada caso.

Esta oficina: le cobra al contribuyente que va y paga en el edificio municipal. Luego recibe las rendiciones de cuentas con fondos y valores que efectúan los cobradores domiciliarios, éstos en realidad entregan los recibos emitidos, la Señora encargada de rentas confecciona la Rendición y determina el importe del dinero a recibir del cobrador.

CATASTRO MUNICIPAL:

Se está efectuando un relevamiento catastral, parcela por parcela con el objeto de actualizar los datos referidos a los dominios registrados.

Están afectadas 4 personas: Una Ingeniería, directora general del Proyecto, Un Jefe de Catastro, encargado de Instruir a los operadores, recopilar la información relevada, atender la oficina en el edificio municipal. Y dos personas mas, uno de ellos es el dibujante que se comparte con otras tareas que le son solicitadas por otras áreas.

Las personas que dirigen la tarea observan la carencia de medios técnicos y de personal capacitado.

SITUACIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este municipio cuenta con 150 empleados, que en relación con los otros dos municipios analizados que superan los 600, la situación del mismo es exactamente igual, teniendo un importante exceso de cargos. De acuerdo a lo comentado por las autoridades municipales este exceso sería del 30 % de la planta total.

Organización de la Oficina de Personal.

Todas las tareas inherentes se realizan en forma manual por una sola persona quien controla la asistencia haciendo firmar una planilla, registrando "a mano" el horario de entrada, de cada uno de los empleados. La hora real de entrada se coloca solamente cuando se producen llegadas fuera de horario.

Pasado el tiempo establecido la misma planilla es completada, a mano, destacando las ausencias del día, escribiendo de las que se tiene aviso y el tipo de justificación.

No disponen de medios económicos para efectuar un Control de Ausentismo. Antes tenían un médico "ad-honorem" que actualmente no presta servicios. No tienen mas alternativa que crear el Certificado de un médico particular que se pueda presentar.

Con estas planillas, manualmente también, se elabora un Resumen Mensual que es el utilizado por Contaduría para la Liquidación de Haberes. El Contador liquida manualmente en una planilla los haberes mensuales del personal.

SITUACIÓN FINANCIERA DEL MUNICIPIO

Para el caso particular de este municipio, existe una diferencia significativa entre los gastos del año 1995 y los recursos totales del municipio.

La Estructura de Recursos del Municipio es una réplica de lo que ocurre a nivel provincial. Existe una gran dependencia de los recursos coparticipados, siendo la participación de los recursos propios, de jurisdicción municipal, poco significativa.

Los recursos de que dispone el municipio, en su mayor parte le son asignados por la coparticipación, ésto es un dato que no está sujeto a modificación en forma inmediata por parte del municipio. Por el contrario la mejora en la recaudación de sus recursos propios es un resorte

exclusivo del municipio, el cual se enfrenta a la necesidad de mejorar sustancialmente esa recaudación.

Con la información disponible en el municipio no se puede medir la tasa de evasión de los recursos municipales, pero evidentemente que la escasa participación de los recursos propios tiene un gran componente de evasión.

ESTRUCTURA ORGÁNICA Y DE GESTIÓN MUNICIPAL

Staff de apoyo del Intendente

En general se pudo comprobar la ausencia de staff gerencial de respaldo de tareas ejecutivas del intendente.

En las funciones principales es asistido por dos personas con amplísima experiencia en administración municipal. Estas personas carecen de formación específica que indique estén capacitados para la formulación de proyectos.

Personal capacitado en desarrollo de la gestión municipal.

Se destaca la carencia de normas de procedimiento administrativo básico como también detalles de circulación del público, disposición física de mostradores.

No se observan rutinas administrativas elementales por lo que sería conveniente plantear la necesidad de la "Elaboración de Manual de Funciones específico" y "Normas de Control Interno". Junto con la entrega de estos manuales debe realizarse una amplia docencia con capacitación y adiestramiento en modernas técnicas de gestión

DEFINICIÓN DE PROBLEMAS CENTRALES Y DERIVADOS

1. Los recursos disponibles son únicamente: los coparticipados por la Provincia y los de Jurisdicción municipal. De las dos fuentes, la única que puede ser objeto de alguna acción es sobre los recursos municipales. Por ello es muy importante saber que la única forma de incrementar los recursos es desarrollando algo sobre la política tributaria municipal. El problema es que se debe provocar un cambio de cultura referido a nunca esperar que la solución pueda venir de otras jurisdicciones.
2. Para que la recaudación de tributos propios sea efectiva, debe comenzar con estar bien planteada la Política Tributaria, luego es una grave omisión no poner al cobro los tributos municipales tradicionales con los importes tarifados de cada año. Al omitir este paso luego no se puede medir la morosidad y a su vez no se posee certeza en los elementos de juicio que se consideran al definir una Moratoria o Planes de Pago, no se sabe qué magnitud tiene lo que se deja de cobrar y cuanto es lo que se sacrifica ni cuanto es lo que reditúa el sacrificio.
3. El contribuyente que llega hasta el edificio municipal debe tener la posibilidad de conocer en el acto la situación de su posición respecto de las obligaciones fiscales con la municipalidad.
4. El sector de Rentas debe estar dotado de herramientas informáticas que en realidad sean consideradas como solución tanto para el empleado municipal como para el vecino. Sería un despropósito que el paso frente a un puesto de trabajo se vea sólo como una rutina que cumplimente un paso burocrático ocasionando mas demoras que reales beneficios.

5. La cantidad de personal afectado mayoritariamente a Obras y Servicios puede dar lugar a pensar en la eficiencia que posee el mismo para satisfacer las demandas de la comunidad, paradójicamente los servicios son escasos y de baja calidad. El municipio debe asumir este problema de mejorar sustancialmente la administración de sus recursos humanos, reasignándolos y brindando la capacitación necesaria.

6. Ni siquiera se puede contar con el reloj mecánico tradicional que marca las Tarjetas individuales, todo se registra en forma manual intentando controlar la asistencia y verificar la puntualidad de cada uno de los agentes municipales. Luego en planillas manuales, el encargado de la oficina de personal elabora el informe mensual para la liquidación de haberes.

7. Se carece de estructura específica afectada al área de la administración de los recursos humanos, desde el aspecto edilicio, mobiliario y hasta equipamiento técnico, esto impide una correcta administración ya que, en forma involuntaria, se fomentan rutinas improductivas e ineficientes

8. La oficina de Contaduría, además de carecer de un espacio físico adecuado, efectúa las registraciones en el Libro de imputaciones. La registración se efectúa en hojas sueltas que luego son archivadas. Todo está diseñado para la registración de la Contabilidad presupuestaria. Se carece de mecanismos que permitan obtener algún tipo de información de gestión.

9. El funcionamiento de un área de sistemas no está prevista en la actual estructura.

10. El rol del inspector municipal debe ser reformulado. Su actuación no se encuentra sistematizada.

11. Debe existir una eficiente orientación a la persona que aparece por el municipio para iniciar algún trámite, expediente, o averiguación. A la entrada principal del edificio municipal se encuentra una especie de Sección Informes, supuestamente para orientar a cada persona que concurre sobre la ubicación de personas ó dependencias.

12. La gestión debe evidenciar un nivel de eficiencia destacado en cada acto. Es necesario que la línea inmediata de apoyo del intendente constituido por los Secretarios de las áreas respectivas, la oficina de despacho y la secretaria, además de ser personas que merecen la confianza del Intendente, debe ser un área ejecutiva con recurso humano profesionalizado técnicamente, debidamente capacitado en conocimientos y dotado del equipamiento informático necesario para constituir un grupo humano de apoyo, en condiciones de manejar un Procesador de Texto y/o Planillas de Cálculo en las labores cotidianas.

(**SITUACIÓN FUTURA O CON PROYECTO** (Como contribuirá el Proyecto a Solucionar esos Problemas)

1. Instalar un sistema informático integral, que comprenderá los programas aplicativos, el equipamiento y el mobiliario adecuado.

2. Se instalarán programas existentes, disponibles en el mercado para su adaptación e instalación inmediata, cuyo funcionamiento ya ha sido probado en otros organismos similares.

3. Se procurará integrar el equipamiento existente, software y hardware, en la medida de su compatibilidad con los nuevos productos.

4. Se diseñará un Programa de Capacitación, el cual comprenderá no solo nuevos conocimientos de informática sino consolidar los fundamentos de operación y gestión del municipio en cada área. Los destinatarios serán los agentes resultantes de una selección previa. El contenido se adaptará al grupo destinatario, previéndose módulos para estamentos ejecutivos y de dirección; para mandos intermedios y para agentes de cualquier nivel.

5. Se instalará un sistema de control de asistencia por tarjeta magnética personalizada, integrando la información para la Oficina de Personal y quedará archivada la información actualizada para la oportuna liquidación de haberes.

RESULTADOS DE LA APLICACION DEL PROYECTO

1. Un sistema integrado de gestión permitirá desarrollar una nueva cultura de la organización, ya que necesariamente se deberán reformular los circuitos administrativos en forma coherente y eficiente.

2. Se podrá disponer de elementos que permitan planificar la acción de los inspectores municipales en su doble rol de verificar el cumplimiento tanto de obligaciones pecuniarias como de las normas vigentes sobre ornato, ocupación e higiene de la vía pública, espectáculos, y desarrollo de la actividad comercial en el ejido municipal.

3. La oficina de rentas tendrá a su disposición una herramienta eficaz y confiable que le permita dar información veraz al vecino sobre el cumplimiento de sus obligaciones fiscales.

4. La Tesorería municipal dispondrá de herramientas que permitan un control permanente de la recaudación por tasas y servicios.

5. La percepción de tasas y tributos municipales quedará registrada al momento del pago, facilitando los mecanismos de control por la Tesorería y la registración al día en la Contaduría. Se ofrecerá información permanente y actualizada sobre el avance de la recaudación para un cabal conocimiento de esta gestión por los responsables del Departamento Ejecutivo.

6. Las nuevas herramientas informáticas al motivar nuevas conductas de administración tributaria, incidirán produciendo un aumento en la recaudación en el mediano y largo plazo.

7. Al existir nuevos mecanismos de control de ausentismo y puntualidad inducirá positivamente a nuevas conductas del personal, disminuyendo los niveles de ausentismo.

8. La integración de la información de asistencia, causales de ausentismo y legajos personales, posibilitará una mejor liquidación de haberes que se producirá sobre la base de datos actualizados en los tiempos oportunos.

9. El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia, permitiendo delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores y así se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

BENEFICIOS PARA LA POBLACIÓN EN GENERAL

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así también cuando requiera alguno de los servicios municipales.
2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.
3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

ANÁLISIS DE LAS ALTERNATIVAS

La permanencia del sistema como está, con la evolución inercial caracterizada por un círculo vicioso implica que solo se puede pronosticar que la continuación de una tendencia de agravamiento de una crisis permanente, con expulsión de gente al no poder sostener con los servicios mínimos el bienestar de los vecinos y mucho menos en ser iniciador o motivador de desarrollo económico para un crecimiento integral de la comunidad.

Esta situación gravitará también en el ámbito interno del municipio, donde se irá deteriorando en forma paulatina la estructura en todos sus niveles

El desarrollo del proyecto significará transformar la situación existente en una diferente, en la cual, las posibilidades de Gestión del Municipio estarán determinadas por una mayor facilidad de procesamiento de la información, para brindar a los niveles Gerencial y Medio, los elementos de Control, en conjunto con los resultados que son esperados de la Administración municipal.

Se podrán apreciar concretamente las nuevas herramientas informáticas, además no solo estarán disponibles los resultados del manejo que haga de ellas el personal capacitado, sino que también se podrán visualizar los resultados en cuanto a la mejor calidad de prestación de todos los servicios internos como externos, fruto de la capacitación brindada, de la cual resultará una mejor performance en la gestión y tareas de rutina del municipio

2 - ORGANISMO EJECUTOR. EVALUACIÓN INSTITUCIONAL

Para la puesta en marcha de este proyecto, el Municipio de Villa San Martín (Loreto), por ser una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para obligarse por sí, será el responsable directo de la ejecución del proyecto.

En su estructura orgánica e institucional no se observan cuadros capacitados para realizar un eficaz contralor de la implementación en cada una de las etapas. Por ello la propuesta procura integrar en el operativo al Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, a través de la Oficina de Coordinación de Ministerios, la cual puede disponer que una persona de nivel ejecutivo que puede recaer en el responsable de la Oficina de Control de Gestión municipal, profesional capacitado para integrar una especie de Comité de seguimiento de las acciones.

De la misma forma se integrará también la Unidad Operadora Provincial, éste es el organismo de enlace con el Consejo Federal de Inversiones y dependiente del Coordinador de Ministerios.

Este comité será conveniente que permanezca asistido por consultores expertos que hagan su aporte técnico en esta etapa

3 - OBJETIVOS DEL PROYECTO

OBJETIVOS PRINCIPALES O INMEDIATOS

- Mejorar la eficiencia en la capacidad de Recaudación de las Tasas y Derechos Municipales: incentivando el cumplimiento de los deberes fiscales a través del orden, la transparencia y la calidad de las obras y servicios que brinda a la población.
- Mejorar la capacidad para comprar con mayor utilidad y gestionar con eficiencia los recursos materiales.
- Administrar eficientemente la planta de personal, buscando un balance entre la cantidad de los mismos y los servicios prestados.
- Mejorar la Gestión municipal global a través de la capacitación del personal del Municipio en los estamentos Gerencial, Medio y Básico.
- Perfeccionar la Gestión de Expedientes del Municipio en sus distintas áreas

Respecto de la parte informática del proyecto el objetivo es la Implementación de un Software de Aplicación denominado **Sistema Integrado de Gestión Municipal**, que se adjunta como **ANEXO I** del presente

El nuevo sistema aplicativo deberá contemplar los siguientes grandes integradores de la Gestión Municipal:

1. ORDENAMIENTO DE TRAMITES Y CONTROL DE GESTIÓN
2. GESTIÓN DE RECAUDACIÓN
3. GESTIÓN FINANCIERA-CONTABLE
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Entre las características principales que debiera reunir, podemos señalar las siguientes:

- **Fácil Manejo:**
Debe ser diseñado para ser operado por personal no especializado en temas informáticos. Se habrá de incluir la provisión de **Manual De Operación y Ayuda en Línea**.
- **Alto Nivel De Parametrización:**
Todas las variables podrán ser modificadas por el usuario, sin necesidad de recurrir al personal de Sistemas. Se aconseja disponer de un sector que centralice toda la información, debiendo ser responsable del mismo una persona de suma confianza del Sr. Intendente.
- **Niveles De Seguridad Definibles Por El Usuario:**
Habrá de preverse que el sistema inicie la sesión presentando un menú por usuario, asignado por el Administrador del Sistema.
Permitirá definir y mantener permisos de acceso por estructura jerárquica, niveles de usuarios,

funciones, módulos y programas, restringiendo consultas y procesos no autorizados. Se registrarán todas las operaciones que el usuario realizó durante el día, teniendo un control exacto sobre las actividades del personal, áreas, terminales, horarios, etc.

- **Disponibilidad Del Código Fuente:**

Esto permite que el Municipio realice en el futuro las adecuaciones que crea conveniente con personal propio, sin dependencia del proveedor. Puede ser opcional el apoyo técnico del proveedor del software, al menos durante el primer tiempo de la implementación.

- **Instalación Inmediata:**

La empresa proveedora del software deberá estar en condiciones de instalar el aplicativo en forma inmediata. Quedando a su cargo la capacitación del personal, mantenimiento del aplicativo o cualquier otra modalidad de servicio por el que el Municipio optara.

En lo concerniente al Subproyecto de Capacitación, se toma como objetivo la obtención de una calificación para el personal que el Municipio especifique y obtenga eficiencia y excelencia en el desempeño de sus tareas. Esto involucra todos los puestos de trabajo y entre las principales características a lograr están:

- El personal mas capacitado estará en condiciones de cumplir sus funciones con mayor eficiencia,
- Permitirá delegar tareas por parte de los mandos medios, quienes a su vez recibirán mayor delegación de sus superiores.
- Se descongestionará la capacidad operativa de los niveles ejecutivos.

Los resultados que se esperan del Subproyecto de capacitación pueden resumirse en los siguientes puntos

- reunir alrededor de una misma lógica a personas de universos diferentes
- facilitar el compromiso de los diferentes protagonistas
- definir los roles y responsabilidades de cada uno de los protagonistas
- trabajar sobre cuestiones previas, mas que sobre problemas ya detectados
- ubicar a la capacitación en la perspectiva de mediano y largo plazo
- que los protagonistas aporten rigor y racionalidad en un terreno en el que el "mas o menos" es muy frecuente
- analizar con los participantes de como ocurren las cosas, proponer un abordaje a los problemas y explicar como hacer para mejorar
- entender la visión del vecino como cliente y proveedor del Municipio

4 - METAS O RESULTADOS DEL PROYECTO

Se espera que con la ejecución del proyecto, sea posible medir un paulatino incremento en la recaudación, para llegar con un incremento efectivo, de al menos un 25% durante el tercer año de aplicado el proyecto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECAUDACIÓN PROPIA	150000	195000	247500	307500
INCREMENTO %		30	35	40
INCREMENTO % ACUMULADO		30	65	105

Mejora en un índice de eficiencia del gasto en 15 % para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
índice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

Para lograr esta meta, a través de la implementación del sistema de gestión , se elaborarán distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto

Esto se refiere a dos puntos de vista , gastar menos y mejor

Obtener una planta de personal capacitada y racionalizada para el segundo año

	AÑO 0	AÑO 1
Personal gerencial capacitado %		100
Personal medio capacitado %		100
Personal de gestión, atención al público y administrativo %		80

Gestión óptima del 100 % de los expedientes para el tercer año

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
% Expedientes con gestión optima		30	70	100

5 - ACTIVIDADES

Actividades	Tareas	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Provisión del equipamiento informático	Compra de mobiliario necesario para un aprovechamiento óptimo del sistema a implementar																				
	Instalar el cableado necesario para un funcionamiento óptimo del equipamiento informático																				
	Puesta en funcionamiento y prueba del equipamiento informático																				
Provisión del Software de Base y Utilitarios	Instalación, prueba y puesta en marcha del Software																				
Provisión del Software Aplicativo requerido	<p>Relevamiento</p> <p>El oferente debe relevar la información necesaria para realizar el diseño de los sistemas.</p> <p>Productos requeridos del relevamiento:</p> <p>Informe de relevamiento</p> <p>conteniendo :</p> <p>Antecedentes de la estructura organizativa</p> <p>Síntesis de los procedimientos vigentes</p> <p>Definiciones operativas de los sistemas</p> <p>Confección de planos del transmisión de datos</p> <p>Tramitación sobre alcances de comunicación</p>																				
	<p>Análisis</p> <p>Se deberá producir la especificación funcional del sistema, base de datos, relaciones, flujo de procesos, etc..</p> <p>Productos requeridos del Análisis :</p> <p>Carpeta de análisis de los sistemas originales</p> <p>Carpeta de análisis de las adaptaciones requeridas</p>																				

6. ORGANIZACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO

El Municipio de Villa San Martín (Loreto) (MVSM), es una entidad autárquica, con capacidad jurídica plena para celebrar todo tipo de Contrato.

Es el beneficiario directo del Proyecto y por lo tanto el principal interesado en que se lleve a cabo la ejecución y posterior implementación en sus distintas etapas.

Será el organismo responsable de cumplir con los procedimientos fijados en los regímenes de contratación vigentes.

El Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero (GPSE), representado por el Ministro Coordinador de Gabinete, podrá delegar en el responsable del Área de Control de Gestión Municipal, la función de integrar un comité de seguimiento de las acciones.

Los responsables de la Unidad Operadora Provincial (UOP), del Consejo Federal de Inversiones, que en el ámbito provincial dependen del Ministro Coordinador, constituyen un elemento profesional habituado a la formulación y evaluación de proyectos. Se puede delegar en una persona perteneciente a la UOP, las funciones a cumplir integrando el comité.

Las Oficinas de este organismo están dotadas de herramientas informáticas, mobiliario y comodidades físicas ideales para centralizar operativamente en este lugar las tareas de coordinación previas a la etapa de implementación propiamente dicha en el ámbito del Municipio.

Los consultores expertos contratados por el Consejo Federal de Inversiones para la formulación del proyecto serán los responsables de Coordinar y Supervisar las acciones destinadas a la ejecución.

Se propone integrar un Comité que tenga a su cargo el control de la gestión referida a la ejecución e implementación del proyecto. Este Comité estará compuesto por representantes del Municipio de Villa San Martín (Loreto), del Gobierno de la Provincia de Santiago del Estero, la Unidad Operadora Provincial del C.F.I. y una Consultoría técnica.

Conformado este comité, actuará indicando las acciones concretas a llevar a cabo por el Municipio de Villa San Martín (Loreto) para la ejecución del proyecto.

Con este Comité de apoyo, el Municipio de Villa San Martín (Loreto) dispondrá de la capacidad técnica necesaria que asegure la ejecución del proyecto en los tiempos previstos.

El Municipio deberá dictar el instrumento legal aceptando la actuación del Comité definido, y de esa forma dar consistencia a la estructura propuesta. En ese instrumento se habrá de designar al director del proyecto que será la persona responsable de coordinar la labor de cada uno de los sectores involucrados en la ejecución.

Esquema de actuación:

1. Definir Plan de Acción:	Comité
2. Cotejo de Precios, Licitación, Concurso, etc.:	MVSM
3. Control de procedimientos formales	GPSE
4. Análisis de las Propuestas	Comité
5. Propuesta de Adjudicación	Comité
6. Adjudicación y Firma de Contratos	MVSM
7. Evaluación de las acciones	GPSE
8. Coordinar y Supervisar acciones específicas	CT
9. Control de Implementación	CT
10. Coordinación y Supervisión general	CT

7 - INSUMOS . COSTO DEL PROYECTO Y FINANCIAMIENTO

INSUMOS Y PRESUPUESTO DEL PROYECTO - COSTO TOTAL

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)**

Insumos	Cantidades (meses hombres)	Costo en pesos de 1977
A - A contratar		
1 - Servicios de Consultoría Individual		
Concurso N° 1 : Contratación de un consultor que realice la Auditoria y Control del Proyecto	20	8000
2 - Servicios de Firmas Consultoras		
Concurso N° 1. Contratación de una firma consultora para el desarrollo el implementación de un Sistema Integral de Gestión Municipal	33	67000
3 - Bienes		
Concurso / licitación 1 servidores , 5 terminales , 2 impresoras mobiliario, cableado, UPS		21000
4 - Capacitación no incluida en los servicios de consultoría . Subproyecto	15	28500
Total presupuestado del proyecto		124500

Actividades	Tareas		
Provisión del equipamiento informático	Compra de mobiliario necesario para un aprovechamiento optimo del sistema a implementar	mobiliario	3000
	Instalar del cableado necesario para un funcionamiento optimo del equipamiento informático	cableado. UPS	1000
	Puesta en funcionamiento y prueba del equipamiento informático	1 servidores 5 terminales 2 impresoras	17000
Provisión del Software de Base y Utilitarios	Instalación , prueba y puesta en marcha del Software	licencias	5000
Provisión del Software Aplicativo requerido	Relevamiento El oferente deber relevar la información necesaria para realizar el diseño de los sistemas. Productos requeridos del	licencia Horas Hombre Viáticos	5000

	relevamiento: Informe de relevamiento conteniendo : Antecedentes de la estructura organizativa Síntesis de los procedimientos vigentes Definiciones operativas de los sistemas Confección de planos del transmisión de datos Tramitación sobre alcances de comunicación		
	Análisis Se deberá producir la especificación <i>funcional</i> del sistema, base de datos, relaciones, flujo de procesos, etc.. Productos requeridos del Análisis : Carpeta de análisis de los sistemas originales Carpeta de análisis de las adaptaciones requeridas	Horas Hombre Viáticos	
	Diseño Se deberán producir las especificaciones de las adaptaciones y de nuevos programas, de acuerdo al análisis efectuado anteriormente. Productos requeridos de la adaptación al Diseño : Carpeta de diseño de los sistemas originales Carpeta de diseño de las adaptaciones requeridas.	Horas Hombre Viáticos	
	Programación Se deberán codificar los programas y/o modificaciones definidas en la etapa anterior. Módulos de Recursos Humanos, Recaudación , Administración Financiera Contable, Control y Gestión de Expedientes Productos requeridos de la Programación : Código fuente de los programas.	Horas Hombre Viáticos	
	Prueba del Sistema Se deberán ensamblar y probar los componentes del Sistema, efectuando la prueba funcional y de aceptación del usuario.	Horas Hombre Viáticos	

	Productos requeridos de las Pruebas : Resultado de pruebas de integración Resultado de pruebas del sistema Manual de usuario		
	Implementación Instalación del Aplicativo Personalización de Aplicativos Depuración de Información a Incorporar Captura de Información Migración Automática de Datos Verificación de Datos por Usuario	Horas Hombre Viáticos	
	Capacitación del personal <u>afectado</u> , en el uso de herramientas informáticas. Capacitación Se deberá capacitar a los usuarios en las tareas necesarias para la operación del sistema y en su conocimiento general. Productos requeridos de la Capacitación : Guía de capacitación. Personal capacitado	Horas Hombre Viáticos	
	Puesta en marcha Una vez aprobado el sistema por el usuario, se deberá proceder a su puesta en marcha de acuerdo a las fechas previstas en el cronograma del proyecto. Productos requeridos de la Puesta en Marcha Sistemas nuevos en condiciones de entrar en producción Documentación definitiva del sistema	Horas Hombre Viáticos	
	Evaluación del desempeño del sistema , seguimiento , y ajuste necesario de los resultados a las previsiones	Horas Hombre Viáticos	
	Mantenimiento y Operación del Sistema pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	57000
Capacitación del personal municipal	Relevamiento diagnostico del personal	Horas Hombre Viáticos	4600
	Relevamiento diagnostico de la institución	Horas Hombre Viáticos	1500
	Desarrollo a medida de los programas de capacitación	Horas Hombre	2000

		Viáticos	
	Implementación de los programas de capacitación	Horas Hombre Viáticos	16400
	Evaluación de los resultados y ajuste a las metas	Horas Hombre Viáticos	2000
	Seguimiento y Actualización del Programa pos Ejecución	Horas Hombre Viáticos	2000
Auditoria y Control (*)	Auditoria, Control y Seguimiento del Proyecto Sistema Informático y Programa de Capacitación	Horas Hombre Viáticos	8000
			124500

(*) Se considera la parte correspondiente al Proyecto en Loreto, pues la Auditoria y Control se efectúa en forma conjunta con los otros dos municipios, Termas y Frías

Consultorias	Meses / Hombre
Implementación del Sistema	33
Capacitación	15
Auditoria y Control	20

FINANCIAMIENTO POR CATEGORÍA Y FUENTES

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)

CATEGORÍAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN PESOS					
	MUNICIPIO	PROVINCIA	PROGRAMA		OTROS	TOTAL
A1. CONSULTORÍA						
CONSULTORÍA INDIVIDUAL			8000		8000	8000
FIRMA CONSULTORA			67000		67000	67000
A2. BIENES			21000		21000	21000
A3. OBRAS						
A4. CAPACITACIÓN			28500		28500	28500
APORTES TOTALES POR FUENTES			124500		124500	124500

CATEGORÍAS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO EN %						
	MUNICIPIO	PROVINCIA	PROGRAMA			OTROS	TOTAL
			BID	NACIÓN	TOTAL		
A1. CONSULTORÍA			100		100		100
CONSULTORÍA INDIVIDUAL			100		100		100
FIRMA CONSULTORA			100		100		100
A2. BIENES			100		100		100
A3. OBRAS			100		100		100
A4. CAPACITACIÓN			100		100		100
APORTES TOTALES POR FUENTES			100		100		100

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSOS

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
A- CONTRATAR																				
A1. CONSULTORIA																				
CONSULTORIA INDIVIDUAL	8000	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
FIRMA	67000	10000	5700	5700		11400	5700	5700		17100			5700							
CONSULTORA																				
A2. BIENES	21000																			
A3. OBRAS																				
A4. CAPACITACIÓN	28500									5700			2850			7125			7125	5700
B. OTROS																				
TOTAL	124500	31400	400	6100	400	11800	6100	6100	400	23200	400	400	8950	400	400	7525	400	400	7525	6100
TOTAL MUNICIPIO																				
TOTAL OTROS																				
TOTAL PROGRAMA	124500	51800	800	11300	800	21800	11300	11300	800	47100	800	800	18700	800	800	19300	800	800	19300	15600

8 - BENEFICIOS DEL PROYECTO

1. El vecino será mejor atendido, tanto en su presentación personal en la comuna como así también cuando requiera alguno de los servicios municipales.
2. Se habrá de generar en la comunidad una sensación de confianza cuando le sea informada la deuda genuina que mantiene con el municipio.
3. En el mediano y largo plazo, cuando ya se pueda apreciar el incremento en los niveles de recaudación de los tributos municipales, esto podrá ser volcado en algún tipo de obra pública en la que la población observará concretamente los progresos producidos por una administración eficiente.

INCREMENTO EN LOS RECURSOS

Entre los principales beneficios del proyecto, descontamos que será posible emitir la totalidad de las boletas por tasas retributivas de servicios a nivel comercial y familiar, pudiendo de esta manera determinar con claridad el porcentaje de evasión en la recaudación, actualmente no se puede determinar debido a la falta de información y a un sistema de gestión deficiente.

Como consecuencia de lo anterior, el Municipio manejará con certidumbre la deuda que los vecinos mantienen con el mismo, de esta manera podrá implementar sistemas de gestión de cobranza que redundarán en incrementos de la recaudación.

Actualmente el Municipio no posee un catastro sistematizado y actualizado, con la implementación del sistema se prevé mudar el catastro que posee el gobierno provincial quedando a cargo del municipio el relevamiento para producir las altas bajas y modificaciones. En base a un Padrón Catastral sistematizado y actualizado se podrá proyectar la recaudación estimada por tasas de servicios sobre inmuebles, simulando distintos escenarios según los valores tarifarios posibles para luego con el importe definitivo llevar a cabo la emisión de boletas respectivas.

Con la boleta emitida, se analizarán distintas opciones, desde su envío a domicilio para el pago en el banco, hasta organizar un sistema de colectores domiciliarios, a quienes se podrá planificar su actuación y mantener permanentemente controlados.

En la actualidad, el caso mas frecuente es que el vecino se presenta al Municipio y paga voluntariamente las tasas y/o tributos que pueda adeudar. La emisión y distribución de la boleta permitirá al deudor saber cual es su obligación y fecha de vencimiento; y además, en caso de no pago se activarán los mecanismos para una efectiva gestión de cobranza.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RECAUDACIÓN PROPIA	* 150000	195000	247500	307500
INCREMENTO %		30	35	40
INCREMENTO RECAUDACIÓN		45000	52500	60000
INCREMENTO % ACUMULADO		30	65	105
INCREMENTO RECAUDACIÓN ACUMULADO		45000	97500	157500

* Estimación en base a recaudación del año 1995

REDUCCIÓN DE GASTOS

La importancia del proyecto en cuanto a posibilidades de reducción de gasto, está dada principalmente en la posibilidad de gestionar las compras que efectúa el Municipio con mayor eficiencia.

Teniendo el sistema planteado por el proyecto se conocerá con certidumbre las necesidades de compra de insumos para el funcionamiento institucional y para la prestación de los servicios que se realizan. Este conocimiento permitirá elaborar un planeamiento de las compras en el tiempo, para suministrar los bienes en los momentos que se necesitan evitando desperdicios por sobrestocks o demoras y pérdidas por faltantes.

Todo este manejo de información le permitirá elaborar un plan maestro de obras haciendo uso racional y eficiente de los recursos que posee.

También el manejo de la información que proveerá el sistema permitirá la elaboración de distintos indicadores para medir el gasto y el control del mismo, los cuales resultarán en un índice de medición de la eficiencia del gasto, el cual será el reflejo de dos situaciones que se darán inexorablemente, un menor costo en los insumos requeridos para la acción municipal y una mejor asignación de los mismos; ambos resultados darán origen a un aumento en la eficiencia del gasto.

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Índice de eficiencia en el gasto	100	105	110	115

SUBCOMPONENTE DE CAPACITACIÓN (NO GENERA AUMENTO DE RECURSOS NI DE GASTOS)

La parte del proyecto que originará un aumento sustancial en la eficiencia será la capacitación de los empleados municipales en todos sus estamentos.

Esto estará directamente ligado a la capacidad de gestión del municipio, no solo en la capacidad de manejar la nueva herramienta informática sino, y con mayor impacto, en la mayor capacidad de prestar los servicios que cada uno de las personas que actúan en la administración municipal será capaz de brindar.

La manera de medir ese salto cualitativo en el accionar de cada ejecutor de las actividades del Municipio, es a través de los resultados que se van alcanzando. Ello es posible de realizarse por medio de indicadores que deben construirse en cada área del municipio y para cada actividad realizada

Por ejemplo, puede medirse la cantidad de tramites realizados por un periodo de tiempo antes y después de la aplicación del Sistema y los Programas de Capacitación, o bien la cantidad de errores que se generaban y los que se generan posteriormente, o el tiempo de proceso de un tramite determinado, o el tiempo de espera del publico para la realización de una gestión en el municipio, entre otros. Todos éstos se construirán a partir de la implementación de los Programas de Capacitación, en forma conjunta entre los capacitadores y los capacitados, de este modo quedaran perfectamente claros los nuevos índices de eficiencia a los cuales deberá ajustarse la medición de la eficiencia del desempeño de las tareas de cada una de las áreas del municipio.

9 - ASPECTOS RELACIONADOS AL MANTENIMIENTO Y OPERACIÓN UNA VEZ EJECUTADO EL PROYECTO

El objetivo del proyecto es mejorar la gestión incrementando la eficiencia y eficacia de los servicios que presta el Municipio, y para ello contará con la asistencia de firmas consultoras que realizan las tareas de diseño , desarrollo , prueba y puesta en marcha. Con ello se completa la ejecución del proyecto.

Una vez finalizada la etapa de ejecución, el Municipio será el encargado de administrar las operaciones que inaugura el Proyecto, por ello deben preverse algunos aspectos que esto implica, para que el Proyecto transcurra su vida útil con un nivel de eficiencia razonable y su rendimiento esté dentro de los márgenes previstos.

Es por ello que en el Proyecto se tiene en cuenta la necesidad de lograr objetivos precisos en su ejecución para que luego el proyecto perdure con la operación sin asistencia externa

Para la sostenibilidad del proyecto luego del periodo de ejecución es menester que en tres aspectos sea monitoreada la eficiencia en la operación y mantenimiento de los resultados, y son el aspecto técnico, el institucional y el financiero

Para asegurar la continuidad de los resultados, en el aspecto técnico el proyecto prevé

- Recursos Humanos

1. Mantener un programa de actualización permanente del personal afectado al área de sistemas, en nuevos productos de hardware y software que aparezcan en el mercado, y la correspondiente capacitación para evaluar la incorporación del nuevo producto.
2. Mantener un Programa de capacitación de personal para asegurar una dotación mínima que no sea afectada por alguna baja en el plantel, cualquiera sea el motivo.
3. Monitorear, al menos una vez al mes durante el primer semestre, el desempeño del personal afectado al área de sistemas, comprobando el grado de adaptación a los nuevos aplicativos.
4. Monitorear una vez cada 90 días el desempeño del personal afectado inicialmente. También verificar la actualización referida en el punto 1. y las condiciones existentes en la estructura de funciones para el cumplimiento de lo esperado en el punto 2.

- Recursos Financieros

El área de sistemas debe tener asegurado el financiamiento que le permita cumplir sin impedimentos cada uno de los cuatro puntos definidos en el apartado anterior.

- Recursos Técnicos

El área de sistemas debe disponer de un acceso sin impedimentos a servicios de mantenimiento y reparación ante eventuales caídas de equipos y procesos.

En este ítem se ha previsto una amortización de los equipos en un periodo de cuatro años.

Para asegurar la continuidad, en el aspecto institucional deberá establecerse:

- Dentro de la estructura orgánica funcional del Municipio, deberá incluirse el funcionamiento del Área de Sistemas, con su correspondiente Centro de Capacitación. El personal afectado a esta área deberá estar incorporado a la planta de personal del Municipio, o haber pertenecido a la misma y luego de la capacitación y promoción su situación de revista actual deberá oficializarse.

Para el asegurar lo atinente al componente financiero:

- Luego de ejecutado el proyecto, el Municipio deberá destinar una partida específica en el presupuesto anual que disponga los recursos específicos que contribuirán al financiamiento de las partidas de gastos concordantes que permitan conservar la calidad de las prestaciones que introduzca el proyecto y la eficiencia del nuevo sistema en el cumplimiento de los objetivos para los cuales fue implementado

COSTOS DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)**

RUBRO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
1. PERSONAL				
2. BIENES Y SERVICIOS		5000	5000	5000
3. REPOSICIÓN DE EQUIPOS	4250	4250	4250	4250
TOTAL GASTOS INCREMENTALES	4250	9250	9250	9250

Nota : Los gastos incrementales considerados son

energía eléctrica

papelería y materiales informáticos varios

curso de especialización de un personal para tareas menores en hard y soft

gasto anual para reparación y actualización del soft

gasto anual para renovación de equipos

recapacitación anual

capacitación anual de nuevo personal

10 - EVALUACION FINANCIERA

SERVICIOS DEL CRÉDITO

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)**

MONTO TOTAL DEL PROYECTO	124500
PLAZO DE AMORTIZACIÓN	12 meses
TASA DE INTERÉS	12 % anual

	AMORTIZACIÓN	INTERESES	SALDO DE DEUDA
Periodo de ejecución			
0			31400
1		314	31800
2		318	37900
3		379	44000
4		440	44400
5		444	56200
6		562	62300
7		623	68400
8		684	68800
9		688	92000
10		920	92400
11		924	92800
12		928	101750
13		1017.5	102150
14		1021.5	102550
15		1025.5	110075
16		1100.75	110475
17		1104.75	110875
18		1108.75	118400
19		1184	124500
20		1245	124500
21		1245	124500
22		1245	124500
23		1245	124500
24		1245	124500
25		1245	124500
26		1245	124500
27		1245	124500
28		1245	124500
29		1245	124500

30		1245	124500
31		1245	124500
32		1245	124500
33		1245	124500
34		1245	124500
35		1245	124500
36		1245	
Periodos de amortización			
1	9817	1245	114683
2	9915	1147	104768
3	10014	1048	94754
4	10114	948	84640
5	10215	846	74425
6	10317	744	64108
7	10421	641	53687
8	10525	537	43162
9	10630	432	32532
10	10736	325	21796
11	10844	218	10952
12	10952	110	0

Plazo de Gracia

La Ejecución del Proyecto de Implementación de un Sistema Integrado de Gestión Municipal tiene un tiempo de desarrollo de 12 meses y la Capacitación del Personal Municipal en 14 meses, habiendo una superposición de 6 meses, dando un total de Ejecución del Proyecto de 20 meses. Para el Cumplimiento de las Metas se prevé que estas serán alcanzadas en el lapso que ocupa el resto del año 1 y el año 2, por lo que este periodo constituiría el Plazo de Gracia, a partir del cual se comienza con la Amortización del Préstamo

FUENTE Y USOS DE FONDOS . FLUJO DE CAJA

CÓDIGO

MUNICIPIO : Villa San Martín (Loreto)

PROVINCIA : Santiago del Estero

PROYECTO : **Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión del Municipio de Villa San Martín (Loreto)**

CONCEPTO	MONTOS A PRECIOS DE EN \$ CORRIENTES				
AÑOS	0	1	2	3	4
1. FUENTES	92800	76700	52500	60000	45000
PRESTAMOS PROGRAMA	92800	31700			
FONDOS OTRAS JURISDICCIONES					
INGRESOS GENERADOS		45000	52500	60000	45000
AHORRO DE GASTOS GENERADOS POR EL PROYECTO					
2. USOS	103346	54420	24190	133750	9250
COSTO TOTAL DEL PROYECTO	92800	31700			
GASTOS ADM , OP, MANT	4250	9250	9250	9250	9250
SERVICIOS DEL PRÉSTAMO					
AMORTIZACIÓN				124500	
INTERESES	6296	13470	14940		
3. FLUJO NETO (1-2)	-10546	22280	28310	-73750	35750
4. VALOR ACTUAL DEL FLUJO NETO ACUMULADO	-18374				
VALOR ACTUAL DEL FLUJO NETO ACUMULADO CON UN AÑO MAS	1912				
TASA	0.12				

El Valor Actual Neto resulta negativo para el periodo se debe fundamentalmente a que el proyecto tiene un alto costo fijo . Pero podemos ver que al agregar un año al flujo comienza a ser positivo. Es de notar que las expectativas en cuanto a beneficios en la mejora en el nivel de recaudación no dejan de ser conservadoras pues este Municipio se caracteriza por una organización administrativa muy precaria y tiene muchas posibilidades de aumento en la recaudación con las herramientas que le proveerá el Proyecto.

ANEXO I

SISTEMA INTEGRADO DE GESTION MUNICIPAL

De acuerdo a la Legislación vigente, la Administración de los intereses y servicios locales están a cargo de un Departamento Ejecutivo unipersonal y un Departamento Deliberante, con un número de miembros fijado con relación a la población del distrito.

Tanto su acción individual como de conjunto debe ajustarse a lo normado. De la relación entre el Departamento Ejecutivo, el H.C.D y los vecinos representados por los Mayores Contribuyentes surge el tratamiento de los tópicos fundamentales que contienen la gestión económica del Municipio.

El Municipio nutre sus ingresos con recursos propios y de los coparticipables, por consiguiente la maximización de su accionar se basa en la gestión propia, la cual tendrá tres alternativas de mejoramiento en función de hechos cualitativos:

- * El mejoramiento del gasto: capacidad para comprar con la mayor utilidad y gestionar los recursos materiales.*
- * Administración eficiente de la planta de personal, balance entre la cantidad de los mismos y los servicios prestados.*
- * Buscar la efectividad de la Recaudación de las Tasas y Derechos Municipales: incentivando el cumplimiento de los deberes fiscales a través del orden, la transparencia y la calidad de las obras y servicios que se brindan a la población.*



Para lograr estos objetivos la Administración Municipal se debe sustentar en una perfecta integración y uso compartido de recursos, funciones e informaciones, basados en :

- Normas y procedimientos formales.
- Tratamiento de grandes volúmenes de información a nivel de cada contribuyente, en forma individual y personalizada.
- Sistemas de información confiables y ágiles que soporten la gestión y brinden información gerencial de relevancia en el tiempo y la forma adecuados.
- Permanente capacitación y desarrollo de recursos humanos optimizando la organización; procurando siempre la participación activa del personal en la Gestión Municipal.

El nuevo sistema aplicativo deberá contemplar los siguientes grandes integradores de la Gestión Municipal:

1. ORDENAMIENTO Y CONTROL DE GESTION
2. GESTION DE RECAUDACION
3. GESTION FINANCIERA-CONTABLE
4. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Entre las características principales que debiera reunir, podemos señalar las siguientes:

- **Fácil Manejo:**
Debe ser diseñado para ser operado por personal no especializado en temas informáticos. Se habrá de incluir la provisión de **Manual De Operación y Ayuda en Línea**.
- **Alto Nivel De Parametrización:**
Todas las variables podrán ser modificadas por el usuario, sin necesidad de recurrir al personal de Sistemas. Se aconseja disponer de un sector que centralice toda la información, debiendo ser responsable del mismo una persona de suma confianza del Sr. Intendente.
- **Niveles De Seguridad Definibles Por El Usuario:**
Habrá de preverse que el sistema inicie la sesión presentando un menú por usuario, asignado por el Administrador del Sistema.
Permite definir y mantener permisos de acceso por estructura jerárquica, niveles de usuarios, funciones, módulos y programas, restringiendo consultas y procesos no autorizados.
Registra todas las operaciones que el usuario realizó durante el día, teniendo un control exacto sobre las actividades del personal, áreas, terminales, horarios, etc.
- **Disponibilidad Del Código Fuente:**
Esto permite que el Municipio realice en el futuro las adecuaciones que crea conveniente con personal propio, sin dependencia del proveedor. Puede ser opcional el apoyo técnico del proveedor del software, al menos durante el primer tiempo de la implementación.
- **Instalación Inmediata:**
La empresa proveedora del software deberá estar en condiciones de instalar el aplicativo en forma inmediata. Quedando a su cargo la capacitación del personal, mantenimiento del aplicativo o cualquier otra modalidad de servicio por el que el Municipio optara.

APLICATIVO

1. ORDENAMIENTO Y CONTROL DE GESTION

Registrar la iniciación y caratulación de los expedientes.

Administrar y realizar el seguimiento del trámite de cada actuación a través de las distintas dependencias Municipales y fuera de ellas.

Proveer información sobre trámites en curso para el contribuyente como así también para el personal interviniente hasta su pase a archivo. Apoyar la administración del archivo general registrando su ubicación física.

Administrar una Mesa de Entradas al Sistema de Información Municipal en forma ágil y confiable desde el cual los funcionarios pueden conocer los reclamos, sugerencias, necesidades, etc.

2. GESTION DE RECAUDACION

El diseño se habrá de basar en los ingredientes necesarios para garantizar un amplio y constante índice de cobrabilidad por parte del Sistema de Recaudaciones en un marco de absoluta transparencia de la respectiva gestión.

La Administración de Tasas puede prever el desarrollo de su estructura en el concepto de Sistema de **Cuenta Corriente del Contribuyente** para identificar y administrar cada objeto imponible.

Una función a requerir será que el sistema permita la simulación de emisión a partir de cambios de tarifadores, forma, frecuencia de pagos y posibilidades del contribuyente, dentro de las pautas dictadas por las Ordenanzas vigentes, ofreciendo diversos acuerdos de **Planes de Pago** en las distintas Tasas Municipales.

El dominio de las Tasas Municipales está dado por el Contribuyente que a través de una clave de

identificación se relaciona con las distintas Tasas existentes.

a) Tasas asociadas a una parcela (Catastro Municipal) ej.:

Alumbrado, Barrido y Limpieza
Mejoras Parcelarias (Cloacas, Pavimentación, etc.)
Actividades Comerciales
Construcciones
Habilitaciones de Comercios, Industrias y actividades afines
Etc.

b) Tasas Complementarias no dependientes del Catastro Físico ej.:

Inspección Veterinaria
Control Bromatológico
Abasto
Feriantes
Cementerios
Actas de Infracción
Patentes de Rodados
Inspección de Pesas y Medidas
Estacionamiento medido
Etc.

Una vez determinada la figura del Contribuyente como Sujeto Imponible de los distintos Tributos Municipales, será quien alimente las respectivas bases de cálculo parametrizadas en la Ordenanza Impositiva o Tributaria, en el proceso y generación de su Cuenta Corriente.

Generada la *Facturación* en la Cuenta Corriente (emisión de las distintas Tasas y sus correspondientes débitos) existe una administración de la misma a través de los módulos de COBRANZAS, PLANES DE PAGO Y RECLAMOS, que permite cancelar, acreditar o debitar los distintos periodos *facturados* en las tasas intervinientes.

2.1. Sistema de Recaudación (Rentas)

A. Administración

El objetivo es la administración de los recursos físicos, económicos, impositivos y legislativos, enmarcados en las Ordenanzas, Resoluciones y Minutas que establezca el H.C.D.

Se complementa con la Administración de Personal y el Seguimiento de Expedientes relacionados con la Dependencia de que se trate.

Calcula, factura e incorpora en cuenta corriente los períodos a cobrar por el servicio.

B. Servicios Municipales

Entre las funciones del sistema que sean de aplicación a la gestión de los servicios municipales existen módulos diseñados para cada tipo de servicio, como ejemplo se presentan a continuación los módulos sugeridos:

B. 1. CATASTRO

Incorporación por:

- Alta de Unidad Parcelaria
- Unificación
- Subdivisión

Datos ingresados:

- Catastro Económico
 - Aforos y uso comercial de la parcela
 - Valuaciones fiscales desglosadas en:
 - - Valor tierra
 - - Valor edificación
 - - Valor mejora
 - - Valor fiscal
 - Servicios que se prestan sobre la parcela:
 - - Pavimento
 - - Agua corriente/cloacas
 - - Recolección domiciliaria de residuos
- Identificación Parcelaria
 - Responsable/s de pago y domicilio fiscal
 - Identificación de titularidad
- Titular/res (condominios)
- Inscripción (registro propiedad)
- Catastro físico
 - Identificación planos de geodesia
 - Dimensiones físicas de la parcela
 - Expedientes/alcances plano de obra
 - Detalle de superficies construidas

Consistencias:

- Unicidad Parcelaria
- Bloqueos Generales
 - * Existencia Deuda Exigible Servicios Parcelarios
 - * Embargos
 - * Tramitaciones Judiciales
- Propiedades y Reservas Fiscales

Rectificaciones:

- Rectificación del Contribuyente
 - Rectificación aforo/valor fiscal
 - Expediente de obra/ampliación
 - Revalúo inmobiliario
 - Expediente de Reconsideración
- Rectificación Normativa
 - Responsable de pago y domicilio fiscal
 - Titular/es (condominio)
- Expedientes de Construcción
 - Expedientes/alcance construcción (carp.de obra)
 - Carpeta de Obra:
 - Carpetas aprobadas
 - Carpetas de oficio
- Expediente de plazo
- Masivas (De acuerdo a las Ordenanzas/ Decretos/ Resoluciones vigentes.)
Se posibilita el intercambio de información entre la Provincia y el Municipio.

B. 2. ALUMBRADO, BARRIDO Y LIMPIEZA

- Generación y actualización de Tablas desde Ordenanzas respectivas
 - Coeficientes
 - Alícuotas
 - Vencimientos de período
- Cierre de actualizaciones de padrón de cálculo desde el Módulo de Catastro.
- Actualización desde padrones complementarios y relacionados con el proceso de cálculo y seguimiento de deuda.
 - Débitos automáticos
 - Jubilados y pensionados
 - Exención y/o eximisión especial

Generación de Cálculo:

- Cálculo global de cuota desde padrón actualizado
 - 100% partidas vigentes
 - 100% valor cuota
 - Numeración de recibo
 - Distribución de vencimiento
- Actualización del valor cuota por los porcentajes correspondientes según zona y destino.
- Control de deuda atrasada y financiada para el cálculo de bonificaciones o recordatorio de deudas.
- Cálculo de bonificaciones.
- Ajuste final, unificación de vencimientos, estados y netos a emitir.

Generación de Recibos y Cuenta Corriente:

- Selección, clasificación y generación de recibos para distribución según parámetros y retícula catastral.
- Impresión de recibos por tramos seleccionando sectores y prioridades.
- Incorporación del período calculado a la cuenta corriente del contribuyente.
- Actualización de bases para intervención y registración de pagos en el Sistema de Caja y Bancos.

B. 3. INDUSTRIA, COMERCIO Y ACTIVIDADES AFINES

-Gestiona las Habilitaciones de Comercios, Industrias y actividades afines y el otorgamiento de permisos especiales para la realización de eventos, provee información de la situación del contribuyente y apoya la planificación de programas de inspección.

-Permite la definición de

* Comercios, Rubros y Subrubros, Ramos

Generación de diferencias

- Aforo por Comercio
- Transferencias de Fondos de Comercio
- Traslados de Comercios (dentro del radio de la comuna)
- Registro de Observaciones por Comercio
- Emisión de Notas de Reforma
- Plan de inspección

Generación y emisión

- Recibos para el cobro de derechos de comercio.
- Padrones de cargo y de reparto (por zona).

B. 4. TRANSITO Y MEDIO AMBIENTE

Permite Administrar la Gestión de Control de Tránsito y Protección del Medio Ambiente mediante la definición de parámetros referidos a:

- Tipos de Multa
- Tipos de Infracción por Multa (con la correspondiente valorización de las mismas y su codificación para su posterior integración contable)
- Inspectores
- Vehículos, Transferencias
- Generación y Administración de Actas de Infracción
- Cobro de Multas previas a su vencimiento
- Emisión de Resoluciones con Generación de Derechos en Cuentas Corrientes
- Seguimiento de Actas por vehículo y titular, por período.

Reporta informes con el Análisis del comportamiento de Inspectores de Tránsito y también de los infractores, (por tipo de multa e infracción, etc.)

B. 5. MODULO DE ADMINISTRACIÓN DE CEMENTERIOS MUNICIPALES

Defunciones

- Permite la consulta y/o actualizaciones de los Registros de:
 - Defunciones
 - Cocherías
 - Constructores
 - Cuidadores
 - Movimientos Diarios Cantidad/Importe
 - Cantidad/Importe Traslados
 - Cantidad/Importe Renovaciones
 - Disponibilidad de Espacios
- Inspección De La Ficha Fallecido
- Procesos
 - Inhumación
 - Traslados
 - Depósitos
 - Renovaciones
 - Mantenimientos
- Bóvedas
 - Matricula
 - Libro Renunciantes
 - Libro Adquirentes
 - Declaración Jurada
 - Liquidación
 - Arrendamientos
 - Renovación
- Terceros
 - Cocherías
 - Constructores
 - Cuidadores
- Reclamos
 - Intimaciones
 - Mandatarios
 - Tabla Actualización
 - Liquidación D.J.

- INFORMES
 - Recaudación
 - Inhumaciones
 - Espacios
- CAJAS
 - Cobranzas
 - Intervención
 - Por Banco
 - Por Caja
 - Anulación
 - Transferencia
 - Desde Municipio
 - Hacia Municipio
 - Cierre de Caja

B. 6. APREMIOS

Este es un módulo que se encuentra desarrollado en formato standard y en algunos municipios puede resultar de utilidad, por lo que su inclusión es opcional.

-Este módulo integra las oficinas antes mencionadas y realiza un seguimiento de la deuda apremiada, mediante la definición de Recaudadores Administrativos, Instancias Judiciales (incidencia en el cálculo de Gastos y Honorarios por instancia).

-Permite la consulta y acceso al Registro de Apremios, Registro de Observaciones por Apremios, actualización de Instancias Judiciales, Apremios Automáticos de Deuda por ejercicio, Emisión de Recibos de Deuda, Liquidación de Gastos y Honorarios de Apremios, Oficiales de Justicia y Martilleros, Resúmenes y Emisión de boletas de depósito para Caja Forense, Dirección General de Rentas y Colegios de Abogados.

-El Módulo Tribunal de Faltas tiene por objetivo administrar los distintos juzgados existentes en el Municipio, permitiendo el seguimiento de las Actas de Infracción iniciadas por las oficinas de Inspección y Verificación, generando las respectivas cédulas de citación.

-Permite la cobranza de las multas dictaminadas por los juzgados, la administración y cumplimiento de las distintas sentencias emanadas.

-Realiza un control constante sobre reincidencias, otorgando preciados elementos para el juzgamiento.

-Tiene asociadas tablas parametrizadas de codificación de Ordenanzas, Decretos y Leyes, definiendo el monto de cobro sugerido.

3.- GESTION FINANCIERA- CONTABLE

-El sistema tiene como objetivo fundamental administrar y controlar la registración de todas las operaciones necesarias para la ejecución del presupuesto de gastos aprobados, tendiendo a un aprovechamiento racionalizado y eficiente de los recursos económicos.

-Esto se sustenta en el criterio de descentralización de tareas.

-Permite generar los bienes patrimoniales y prestar los servicios que se han fijado como metas en la Previsión de Gastos y Recursos del ejercicio anterior.

- * Proporciona controles necesarios en cada una de las etapas de la ejecución del gasto.
- * Proporciona información que permiten auditar la gestión del presupuesto.
- * Registra las transacciones en tiempo real, proporcionando seguridad y consistencia de la información aportada por el sistema.
- * Provee informes gerenciales que facilitan la toma de decisiones.

Area Finanzas ó Hacienda

- -Elaboración del Presupuesto Anual
- -Actualización del Plan de Cuentas
- -Cuadro de ejecución de gastos y recursos
- -Transferencia entre partidas
- -Análisis de gastos por partida y jurisdicción
- -Planificación Financiera

Contabilidad

- -Afectaciones Preventivas y Definitivas de Gastos
- -Registración de la Cta/Cte. proveedores
- -Débitos patrimoniales y de recursos
- -Contabilidad Patrimonial y Presupuestaria
- -Actualización del inventario de Bienes de uso
- -Revalúo de Bienes
- -Inventario de Bienes
- -Registración Contable de Ingresos y Egresos Diarios
- -Cierre Mensual de Asientos
- -Cierre Anual de Libros
- -Emisión de Diarios, Mayores y Balances
- -Informes al Tribunal de Cuentas