

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA**



**“EFECTIVIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS EJECUTADOS POR LAS
MUNICIPALIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

Trabajo de investigación presentado por:

Guerra Barahona, Jessica Beatriz

Hernández Castillo, Patricia Beatriz

Lúe, Patrick Adrián.

Para optar al grado de:

LICENCIADO EN CONTADURIA PUBLICA

DICIEMBRE DE 2014

San Salvador, El Salvador, Centroamérica

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ingeniero Mario Roberto Nieto Lovo
Secretaria	: Doctora Ana Leticia Zavaleta de Amaya
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas	: Master Roger Armando Arias Alvarado
Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas	: Master José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Directora de la Escuela de Contaduría Publica	: Licenciada María Margarita de Jesús Martínez Mendoza de Hernández
Coordinador de Seminario	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez
Asesor Director	: Licenciado Benito Miranda Beltrán
Jurado Examinador	: Licenciado Mauricio Ernesto Magaña Menéndez Licenciado Benito Miranda Beltrán Licenciado Daniel Nehemías Reyes López

Diciembre de 2014

San Salvador, El Salvador, Centro América

AGRADECIMIENTOS

Le agradezco primeramente a Dios por ser mi fortaleza, haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por brindarme una vida llena de fe, enseñanzas, experiencias y sobre todo felicidad, a mi mamá María Ángela Barahona Guerra por creer en mí, apoyarme incondicionalmente, por los valores que me ha inculcado y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, a mis hermanos Evis, Hazel, Karen y Julissa por ser una parte indispensable en mi vida y representar vivamente la unidad familiar, a mi asesor por la confianza, apoyo, dedicación de tiempo y por haber compartido conmigo sus conocimientos y su amistad; a mis amigos/as por confiar, creer en mí, motivarme a seguir adelante a pesar de la adversidad, a mis amigos y compañeros Patricia y Patrick por su dedicación, entrega y compromiso en el trabajo de investigación.

Jessica Beatriz Guerra Barahona

Principalmente a Dios por darme la fortaleza para alcanzar esta meta, a mis padres Santos Hernández y Vilma Castillo que con su lucha y esfuerzo me han apoyado incondicionalmente en todas las etapas de mi vida, a mi hermana Ana Julia, familia en general y amigos/as por estar a mi lado, por su confianza, paciencia y palabras de aliento indispensables para cumplir mis objetivos tanto personales como profesional, también a maestros y asesores que me acompañaron durante mi formación académica.

Patricia Beatriz Hernández Castillo

Al creador de los cielos y la tierra, quien me ha proporcionado la fortaleza, sabiduría y entendimiento para alcanzar mis objetivos en todos los ámbitos, a mi familia principalmente a mi madre Flor Lúe y tía Isabel Quintanilla quienes han incidido en mi formación personal con buenos sentimientos, hábitos y valores. También a mis amigos, compañeros de trabajo y asesores por su apoyo incondicional y compartir su conocimiento laboral para culminar mi trabajo de graduación. Gracias a todos.

Patrick Adrián Lúe

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPÍTULO I: Marco teórico, conceptual, técnico y legal.	1
1.1. Antecedentes	1
1.1.1. Antecedentes de las municipalidades a nivel internacional	1
1.1.2. Antecedentes de municipalidades a nivel nacional	3
1.2 Conceptualizaciones del ámbito municipal	4
1.3 Importancia, funciones e instrumentos jurídicos de las municipalidades	6
1.4 Competencias de las municipalidades	8
1.5 Clasificaciones de proyectos ejecutados por municipalidades	12
1.6 Fases y características del ciclo de los proyectos de inversión pública	15
1.7 Efectividad y administración	17
1.8 Base legal	23
1.9 Base técnica	29
CAPÍTULO II: Metodología de la investigación	32
2.1 Tipo de Estudio	32
2.2 Unidad de análisis	32
2.3 Universo y muestra	32
2.4 Técnicas e instrumentos de investigación	32
2.4.1 Investigación bibliográfica	32
2.4.2 Investigación de campo	33
2.4.3 Recolección de información	34
2.5 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados	34

2.6	Diagnóstico de la investigación	35
CAPÍTULO III: Herramienta para estandarizar procesos que contribuya a una adecuada administración de proyectos ejecutados por las municipalidades.		38
3.1	Planteamiento del caso	38
3.2	Estructura del caso práctico	38
3.3	Desarrollo del caso práctico	39
3.3.1.	Objetivos	39
3.3.2.	Ámbito de aplicación	39
3.3.3.	Fuentes de financiamiento	39
3.3.4.	Vías de administración según clasificación de proyectos	41
3.3.5.	Etapas en la administración de proyectos	42
3.3.6.	Etapas de preinversión	43
3.3.6.1.	Idea	43
3.3.6.2.	Perfil, prefactibilidad y factibilidad	49
3.3.7.	Etapas de inversión	60
3.3.7.1.	Diseño final	60
3.3.7.2.	Ejecución	62
3.3.7.3.	Seguimiento	65
3.3.8.	Etapas de Liquidación	67
3.3.8.1.	Finalización física, financiera y liquidación técnica y financiera.	67
CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones		72
4.1	Conclusiones	72
4.2	Recomendaciones	73
BIBLIOGRAFÍA		74
ANEXOS		76

RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los municipios han logrado tener gran participación en la administración pública manteniendo su autonomía para formular y ejecutar su presupuesto de acuerdo a sus necesidades, sin embargo, dichas instituciones no fueron totalmente autónomas sino hasta 1986 mediante la aprobación del Código municipal por parte de la Asamblea Legislativa de El Salvador, según decreto legislativo número 274.

Una de las principales competencias es la elaboración del plan de desarrollo local que permita mejorar el nivel de vida de los habitantes; no obstante, dichas entidades en la ejecución de proyectos carecen de herramientas administrativas que faciliten el buen desempeño de sus funciones lo que genera heterogeneidad en la realización de sus obligaciones y actividades, ocasionando inconsistencias en los registros administrativos y financieros.

El objetivo de la presente investigación radica en proponer una herramienta que ayude a estandarizar los procesos administrativos que se llevan a cabo en la ejecución de proyectos, dicha propuesta surge a partir de la pregunta planteada en el anteproyecto de la investigación ¿La falta de una herramienta que estandarice procesos, afecta en la administración de proyectos ejecutados por las municipalidades del área metropolitana de San Salvador?; para ello se pretende obtener información confiable, por parte del personal involucrado, sobre los procesos administrativos utilizados actualmente en las alcaldías y de esta manera analizar y determinar lo adecuado de los mismos de acuerdo a las disposiciones legales y al orden lógico que deben cumplir para que se obtenga como resultado efectividad en la administración de los mismos.

La investigación se realizó bajo el enfoque metodológico hipotético - deductivo, ya que el problema objeto de estudio se aborda desde una perspectiva general hasta llegar a obtener conclusiones específicas que son las causas que lo originaron, y así lograr una mejor comprensión de la realidad.

Posteriormente el estudio se convirtió en exploratorio, debido a que el tema objeto de análisis ha sido poco investigado, lo que nos permitió obtener un conocimiento acorde a la situación actual del problema.

Para la obtención de información referente a la presente investigación se utilizaron técnicas de recolección de datos como las entrevistas y encuestas dirigidas a personal involucrado en la administración y a los jefes de las unidades de proyectos respectivamente.

Con base a los resultados obtenidos se determinó que en las municipalidades existen diversas deficiencias en la administración de proyectos independientemente de su tipo y fuente de financiamiento, ya que no hay coordinación y comunicación entre las unidades y/o departamentos involucrados en el desarrollo de éstos, como consecuencia se presentan debilidades en los procesos que se llevan a cabo actualmente en las alcaldías.

Para dar solución a esta problemática se presenta la propuesta de una herramienta que ayude a estandarizar los procesos que deben llevarse a cabo para obtener como resultado efectividad en la administración de los proyectos que son ejecutados por las municipalidades.

INTRODUCCIÓN

En El Salvador una de las principales competencias de las alcaldías municipales es desarrollar programas y proyectos en beneficio a la sociedad y por consiguiente al desarrollo del país, dichas instituciones son de carácter autónomas en lo administrativo y financiero, por lo que realizan sus funciones bajo requerimientos legales, a excepción de algunas eventualidades que surjan en la gestión, generando diversas modalidades para la ejecución de un proyecto.

Ante este escenario, sumándole las deficiencias administrativas internas en cuanto a la administración de proyectos se refiere, se propone una herramienta que ayude en la estandarización de procesos y genere efectividad en la misma.

Para lograr el objetivo primordial de las municipalidades el Estado proporciona fondos a cada uno de los 262 municipios los cuales son utilizados para financiar el desarrollo de los mismos; estos fondos son calculados dependiendo de variables establecidas, como son el número total de habitantes en el área geográfica correspondiente, el nivel de pobreza, entre otros.

La investigación estructurada en cuanto a capítulos, presenta en el primero la base teórica que incluye antecedentes de las municipalidades a nivel nacional e internacional, la importancia, funciones y competencias de las mismas, así como también conceptualización, base legal y técnica aplicable en la administración de proyectos en área municipal en El Salvador.

En el capítulo dos, se desarrolla la metodología de la investigación con el uso de técnicas para recopilación de datos como la encuesta dirigida a los jefes de la unidad de proyectos y entrevistas realizadas en las áreas relacionadas, además se presenta el diagnóstico de los resultados obtenidos, con la cual se pudo verificar que las municipalidades en realización a actividades que van en beneficio de los habitantes, no cuentan con una herramienta que ayude a estandarizar procesos en la administración de los mismos; es por ello que en el capítulo tres se presenta la propuesta de la herramienta en la que se

detallan los lineamientos a seguir por cada fuente de financiamiento y etapas existentes en el ciclo de los proyectos.

Para presentar las conclusiones y recomendaciones de ésta investigación se formula el capítulo cuatro, sobre la base de la información de campo recolectada, el análisis e interpretación de los datos y las fuentes bibliográficas que forman el marco regulatorio.

CAPÍTULO I: Marco teórico, conceptual, técnico y legal.

1.1. Antecedentes

1.1.1. Antecedentes de las municipalidades a nivel internacional

Según datos históricos las municipalidades tuvieron origen en ciudad de Atenas Grecia en los años 495-442, la mayoría de tratadista en el campo del sector gubernamental afirman que las municipalidades se originaron en la antigua Roma, estando formada por los órganos Representativos del pueblo, quienes eran los alcaldes mayores que procedían a los administradores, tesoreros y controlaban todos los aspectos financieros por medio de la recaudación de impuestos.

En esa organización política inicial de las sociedades del mundo antiguo, culturalmente más avanzadas, como lo fueron las grecorromanas, organización que giró alrededor de la “polis” o la “civitas”, se advierte el surgimiento embrionario del estado moderno o un antecedente mayormente análogo del municipio.

Prácticamente el municipio aparece como unidad político administrativo entre los romanos y sus campañas de conquista. Estos lo llevaron hasta aquellas ciudades que caían en su poder en sangrientas guerras e inteligentemente permitieron a algunas de ellas una forma de autogobierno que recibió el nombre de “Municipium”, los habitantes o residentes permanentes en ellas recibieron el nombre de “Civesmunicipes”, los que gozaban de los privilegios y derechos de la ciudadanía romana con el hecho de elegir entre los mismos sus propio gobierno, formado por dos o cuatro magistrados llamados Duumviri o Quatorviri que tenían a su cargo las funciones de justicia.

Del gobierno, además formaban parte el defensor civitatis, los curatores o procuradores encargados de los negocios públicos; los “notarii” y los escribas antecesores de los actuales notarios.

Las leyes municipales eran dictadas por una asamblea a la que se conocía como Curia u Ordo Decurionum y el régimen municipal era regulado por la Lex Julia Municipalis. En España, a la caída del imperio, mantuvo el municipio su primitivo orden y en la época de los Visigodos, existía en cada ciudad

una institución denominada *Conventus publicus Vicinorum* que constituían la asamblea de los hombres libres que cumplían con funciones administrativas y judiciales.

Durante la reconquista, al luchar contra los árabes, los españoles estimularon el nacimiento de poblaciones de frontera a las que se dotaba de fueros, clasificados en fueros breves o sea los que regulaban las relaciones de la ciudad con los monarcas; fueron extensos o códigos de administración municipal cartas pueblas que dotaban a las ciudades recién fundadas de libertades y privilegios. Las ciudades grandes eran gobernadas por los conventos públicos vicinorum y luego por el concilium o asambleas vecinales; en cambio las ciudades pequeñas contaban con un consejo abierto o cabildo abierto que se reunían el día domingo para tratar asunto de interés personal.

Fue el período de decadencia que llegó el municipio introducido por España a nuestra América. Con el nacimiento de las poblaciones que los colonizadores fueron fundando, nacían los cabildos y ayuntamientos que carecían de base democrática ya que no tomaban en cuenta, para efecto de votación y solución de problemas generales a la población aborígen.

Como institución político administrativa el municipio ha subsistido después de la época colonial, aunque su importancia como gobierno de base popular ha sido de relativa incidencia en su desarrollo, con raras excepciones en algunos países, debido a las tendencias centralizadoras del poder en la mayoría de los Estados de Origen hispano-indio que, cada vez se vino acentuando más de la independencia, su participación en las luchas emancipadoras tuvo una significación restringida y meramente coyuntural, pues los vendedores protagonistas de ellas, no fueron integrantes del pueblo bajo, sino de los españoles o criollos descontentos con la metrópoli y con los acontecimientos políticos que se habían producido en ella, quienes lograron cierto grado de apoyo en sus objetivos.

Es importante mencionar el fenómeno europeo de la edad media, en donde las ciudades libres (verdaderos municipios) constituyeron focos de desarrollo de las ciencias, artesanías, de la industria incipiente y de la cultura, hasta llegar a crear una autentica clase social, la burguesía, que desplazó del poder a la democracia en el siglo XVIII con la revolución francesa de 1789.

El modelo inicial de gobierno municipal de las alcaldías ordinarias y alcaldías mayores funcionó a lo largo de todo el período colonial y conforme se fueron creando nuevas villas y ciudades se les fue dotando de los respectivos gobiernos. En algunas villas se nombraron tenientes actuaban como delegados de ellas.

1.1.2. Antecedentes de municipalidades a nivel nacional

Se puede afirmar que en la época colonial es cuando se inicia los municipios en América; el primer municipio formado en El Salvador fue el de San Salvador, en la provincia de Cuscatlán, con el título de villa, fundado por Don Pedro de Alvarado, el 1 de Abril de 1525, siendo su primer alcalde Don Diego de Holguín.

En esta época el municipio se encontraba estructurado bajo forma jurídica política de los españoles, siendo relevantes los concejos municipales en los mismos. Para esa época ya existían los cabildos abiertos, que tenían como objetivo la difusión y creación de valores, comportamientos y consolidación de Instituciones Coloniales.

Otra característica importante fue la captación de ingresos fiscales y la inexistencia de una autonomía; por lo que, el gobierno municipal tenía una dependencia de la autocracia colonial.

En el proceso de formación del estado salvadoreño surgió la necesidad de estructurar el poder político sobre la base de comunidades municipales, para el cumplimiento de sus funciones, es por ello el 12 de junio de 1824, se decretó y promulgó la primera constitución de El Salvador, con vigencia hasta el 18 de febrero de 1841, en la cual se determinaron los límites de los municipios; convirtiéndose las alcaldías en mediadoras entre los ciudadanos y los organismos del gobierno.

En 1939, el General Maximiliano Hernández Martínez con el fin de asegurar el control decreto una constitución que supone un retroceso en la participación de la población en la elección de sus gobiernos locales, ya que éstos pasan a ser elegidos directamente por el poder ejecutivo y no por elección popular. No obstante en las reformas que se hacen a la constitución en 1945 y en la Constitución de 1950 se vuelve a recuperar la autonomía de los municipios y el poder de la ciudadanía de elegir a sus gobiernos municipales.

En la actualidad los municipios han logrado tener gran participación en la administración pública, manteniendo la autonomía, según lo establece el Art. 204 de la Constitución de la República de El Salvador, administrando más recursos y además se concibe como la entidad encargada del desarrollo de sus habitantes.

El surgimiento de las municipalidades es el resultado de la descentralización del Estado, con el propósito de atender los problemas de la población y mejorar la administración de los recursos, es por ello, que las municipalidades cuentan con autonomía para formular y ejecutar su presupuesto de acuerdo a sus necesidades; siendo atribución del alcalde y el concejo municipal la conducción de los recursos para lograr los objetivos y metas propuestas; sin embargo, dichas instituciones no fueron totalmente autónomas sino hasta 1986 mediante la aprobación del Código Municipal por parte de la asamblea legislativa de El Salvador, según decreto legislativo número 274.

Una de las principales competencias es la elaboración del plan de desarrollo local que permita mejorar el nivel de vida de los habitantes; no obstante, dichas entidades en la ejecución de proyectos carecen de herramientas administrativas que faciliten el buen desempeño de sus funciones lo que genera heterogeneidad en la realización de sus obligaciones y actividades, ocasionando inconsistencias en los registros administrativos y financieros.

De acuerdo con investigaciones preliminares realizadas en las unidades encargadas de ejecutar los proyectos, se ha identificado que las municipalidades en la realización de estas actividades que van en beneficio de los habitantes, no cuentan con una herramienta que ayude a estandarizar procesos en la administración de los proyectos que éstas ejecutan.

1.2 Conceptualizaciones del ámbito municipal

En los municipios de El Salvador son utilizados conceptos básicos dentro de lo legal y administrativo, los cuales sirven para identificar las actividades que son propias del quehacer municipal en general, entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

El Código Municipal emitido según decreto legislativo número 274 del 31 de enero de 1986, publicado en el Diario Oficial número 3 tomo 290 del 05 de febrero del mismo año, establece los siguientes conceptos:

- a) **Municipio:** es la unidad política administrativa primaria dentro del órgano estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno”. (Art. 2 C.M.)

- b) **Fondos municipales:** “es el término genérico que agrupa los ingresos provenientes de la aplicación de las leyes, ordenanzas, reglamentos y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como las que le resultan de operaciones comerciales, donativos o de cualquier otro título, que pertenezcan a la municipalidad o estén bajo su custodia”.

- c) **Proyecto:** es una inversión planeada de una actividad, con el objeto de crear o ampliar una empresa o institución para producir bienes o servicios y satisfacer a una sociedad.

- d) **Proyecto de inversión pública o social:** son aquellos proyectos que resuelven problemas de las comunidades que deben ser identificados adecuadamente el cual implican la utilización de recursos. Siendo el objetivo social, no se busca ganancia. Ejemplo: Construcción de carreteras y puentes, servicio de agua, descontaminación, y otros.

- e) **Proyecto de infraestructura económica:** están constituidos por aquellos que dan a la actividad económica ciertos bienes o servicios como: energía eléctrica, transporte y comunicaciones, construcción ampliación y mantenimiento de carreteras, ferrocarriles, aerovías, puertos y navegación, centrales eléctricas, sistemas de telecomunicación y de información.

- f) **Proyecto de infraestructura social:** el objetivo es atender las necesidades básicas de la población como: salud, educación, abastecimiento de agua, redes de alcantarillados, viviendas, sistemas de recolección y disposición de desechos sólidos, ordenamiento espacial urbano y rural.
- g) **Proyecto en ejecución:** se caracteriza por ser un proceso finito, porque se cuenta con periodo de tiempo determinado para alcanzar un objetivo, bajo presupuesto establecido; proceso único, donde las diferentes actividades tienen una secuencia para lograr un resultado.
- h) **Administración de proyectos:** consiste en la planificación, organización, dirección y control de un proyecto desde el inicio hasta el fin durante un tiempo y monto determinado para obtener un producto a corto plazo.

1.3 Importancia, funciones e instrumentos jurídicos de las municipalidades

a) Importancia

La importancia de las alcaldías se debe a los servicios que prestan a sus respectivas comunidades, sean éstos en el orden económico, social o cultural, con lo cual contribuyen a satisfacer sus necesidades y por ende el bienestar de la población.

En el orden económico se puede decir, que la aplicación de políticas y normas prescritas por las altas autoridades de una institución conllevan al logro efectivo de las metas y objetivos programados de manera oportuna y eficiente, promoviendo un desarrollo económico progresivo en la comunidad; ya que hay una mejor distribución del efectivo lo cual contribuye a creación de más fuentes de empleo; beneficiando así, a las personas para poder satisfacer sus necesidades.

Desde el punto de vista social, la aplicación de prácticas y procedimientos de control en las diferentes actividades impactan de forma social, ya que permite la agilización de los proyectos que cubren necesidades primordiales a nivel comunal, beneficiando así a gran parte de la población.

b) Funciones

Algunas de las principales funciones de las alcaldías, según el Art. 4 del código municipal, son las siguientes:

- i. Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.
- ii. Actuar en colaboración con la defensoría del consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley;
- iii. Desarrollo y control de la nomenclatura y el ornato público;
- iv. Promover la educación, cultura, deporte, recreación, las ciencias y artes;
- v. Promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental y combate de enfermedades, entre otros.

Para tener un panorama que facilite la comprensión sobre las áreas involucradas en la administración de proyectos, se presenta la estructura organizativa del concejo municipal. (Ver figura N°1)

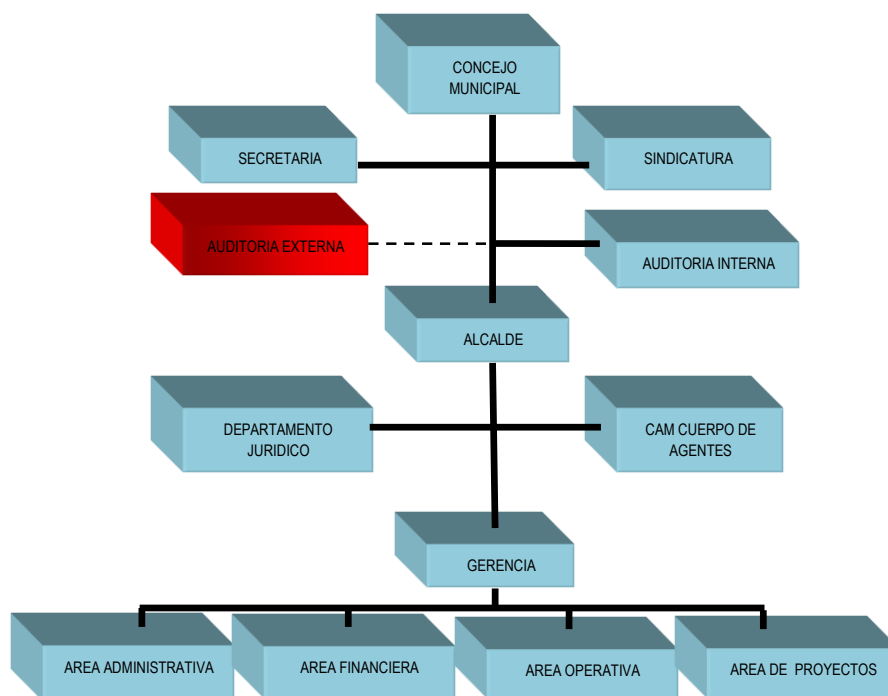
c) Instrumentos jurídicos de los municipios

Los concejos municipales tienen iniciativa de ley, específicamente en materia de impuestos municipales dentro de su jurisdicción (Artículo 133, 4° numeral, de la Constitución de la República de El Salvador). Los instrumentos jurídicos de los municipios están contenidos en el Título III, artículos del 32 al 34 del código municipal, los cuales son:

- i. Ordenanzas: son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local. Entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el diario oficial.
- ii. Reglamentos: constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entrarán en vigencia ocho días después de ser decretados.
- iii. Acuerdos: son disposiciones específicas que expresan las decisiones del concejo municipal sobre asuntos de gobierno, administrativos o de procedimientos con interés particular. Surtirán efectos inmediatamente.

Las ordenanzas, reglamentos y acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales. Las autoridades nacionales están obligadas a colaborar para que las decisiones municipales tengan el debido cumplimiento.

Figura N°1: Estructura organizativa del concejo municipal ¹



1.4 Competencias de las municipalidades

El Código Municipal tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios, en el cual describe las competencias de las municipalidades, que para el presente documento han sido agrupadas en las cuatro áreas siguientes: Prestación de Servicios Públicos, Desarrollo Económico, Desarrollo Social, Desarrollo y Ordenamiento Territorial.

¹ Trabajo de investigación: "Auditoría al impacto de la titularización de ingresos futuros en las municipalidades", presentado por: Cesar Omar Alas, Genny Marel Rosales Córdova y Felipa Xiomara Andrade, marzo 2014.

a) Prestación de servicios públicos:

- i. Formación del Registro del Estado Familiar y de cualquier otro registro público que se le encomendare por ley.
- ii. Crear, impulsar y regular los servicios que faciliten el mercadeo y abastecimiento de productos de consumo de primera necesidad, como mercados, tiangues, mataderos y rastros.
- iii. La prestación del servicio de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras. Se exceptúan los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos. En el caso de los desechos sólidos peligrosos y bio-infecciosos los municipios actuarán en colaboración con los Ministerios de Salud Pública y Asistencia Social y de Medio Ambiente y Recursos Naturales, de acuerdo a la legislación vigente.
- iv. Prestación de servicio de cementerios, servicios funerarios, control de los cementerios y servicios funerarios prestados por particulares;
- v. Prestación del servicio de Policía Municipal;

b) Desarrollo económico:

- i. Actuar en colaboración con la Defensoría del Consumidor en la salvaguarda de los intereses del consumidor, de conformidad a la ley.
- ii. El impulso del turismo interno y externo y la regulación del uso y explotación turística y deportiva de lagos, ríos, islas, bahías, playas y demás sitios propios del municipio;
- iii. Promover el desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del Estado.

c) Desarrollo social:

- i. Impulsar la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes;
- ii. La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades;
- iii. Regular y supervisar los espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto conciernen a los intereses y fines específicos municipales;
- iv. Promover de la participación ciudadana, responsable en la solución de los problemas locales en el fortalecimiento de la conciencia cívica y democrática de la población;
- v. Regular el funcionamiento extraordinario obligatorio en beneficio de la comunidad de las farmacias y otros negocios similares;
- vi. Promover y organizar ferias y festividades populares;
- vii. La autorización y regulación de tenencia de animales domésticos y salvajes;
- viii. Contratar y concurrir a constituir sociedades para la prestación de servicios públicos locales o intermunicipales, o para cualquier otro fin lícito;
- ix. Fomento y desarrollo de programas y actividades destinadas a fortalecer la equidad de género, por medio de la creación de la Unidad Municipal de la Mujer.

d) Desarrollo y ordenamiento territorial:

- i. Elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local;
- ii. Desarrollo y control de la nomenclatura y ornato público;
- iii. Regulación y desarrollo de planes y programas destinados a la preservación, restauración, aprovechamiento racional y mejoramiento de los recursos naturales, de acuerdo a la ley;

- iv. Regular el transporte local; así como la autorización de la ubicación y funcionamiento de terminales y transporte de pasajeros y de carga, en coordinación con el Vice ministerio de Transporte. (se entenderá por transporte local, el medio público de transporte que estando legalmente autorizado, hace su recorrido dentro de los límites territoriales de un mismo municipio)
- v. La regulación de la actividad de los establecimientos comerciales, industriales, de servicio y otros similares;
- vi. Regular el funcionamiento de restaurantes, bares, clubes nocturnos y otros establecimientos similares;
- vii. Regular el uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales. En caso de calles y aceras deberá garantizarse la libre circulación sin infraestructura y otras construcciones que la obstaculicen.
- viii. Autorizar y la regulación del funcionamiento de loterías, rifas y otros similares;
- ix. Planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio;
- x. La promoción y financiamiento de programas de viviendas o renovación urbana.
- xi. Para la realización de estos programas, la Municipalidad podrá conceder préstamos a los particulares en forma directa o por medio de entidades descentralizadas, dentro de los programas de vivienda o renovación urbana.
- xii. La autorización y fiscalización de parcelaciones, lotificaciones, urbanizaciones y demás obras particulares, cuando en el municipio exista el instrumento de planificación y la capacidad técnica instalada para tal fin. ²

² Fuente: Código Municipal vigente con reformas a febrero 2010 en base al Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010. Referencia de reformas vigentes:

1.5 Clasificaciones de proyectos ejecutados por municipalidades³

La guía metodológica para la formulación del anteproyecto de presupuesto por áreas de gestión para municipalidades clasifica los proyectos según la naturaleza de los mismos de la siguiente manera: (ver tabla 1)

Tabla 1: Clasificación de proyectos ejecutados por municipalidades.

ÁREAS	PROYECTOS
1. AGUA Y ALCANTARILLADOS	1.1. Acueductos y alcantarillados 1.2. Perforación de pozos 1.3. Tanques de abastecimiento
2. FORTALECIMIENTO DEL SECTOR AGRÍCOLA	2.1. Acueductos rurales 2.2. Sistemas de riego y drenaje 2.3. Fortalecimiento agrícola
3. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO PARA DEPORTES Y RECREACIÓN	3.1. Fortalecimiento, deportes y recreación 3.2. Infraestructura, deportes y recreación 3.3. Otros
4. EDUCACIÓN	4.1. Cultura 4.2. Fortalecimiento, deportes y recreación 4.3. Infraestructura, deportes y recreación

(Reforma 7) D. L. N° 929, del 20 de Diciembre de 2005, publicado en el D. O. N° 12, Tomo 370, de fecha 18 de Enero de 2006. Y (Reforma 8) Decreto Legislativo No. 499 de fecha 06 de diciembre de 2007, publicado en el Diario Oficial No. 10, Tomo 378 de fecha 16 de enero de 2008.

³ Guía metodológica para la formulación del anteproyecto de presupuesto por áreas de gestión para municipalidades

	4.4. Otros
5. FORTALECIMIENTO A LA SALUD	5.1. equipamiento 5.2. fortalecimiento a la salud 5.3. infraestructura de salud 5.4. programas comunitarios
6. SANEAMIENTO AMBIENTAL Y TRATAMIENTO DE DESECHOS SÓLIDOS	6.1. Aseo urbano 6.2. Construcción de plantas para tratamiento de aguas residuales 6.3. Rellenos sanitarios 6.4. Recuperación y saneamiento ambiental 6.5. Cementerios 6.6. Fosas sépticas, letrinas, baños públicos y lavaderos
7. ELECTRIFICACIÓN RURAL Y URBANA	7.1. Electrificación urbana 7.2. Electrificación rural
8. TURISMO	8.1. Construcción de centros turísticos 8.2. Fortalecimiento al turismo 8.3. Otros proyectos turísticos
9. VIVIENDA	9.1. Construcción y equipamiento de casas comunales 9.2. Obras de mitigación 9.3. Proyectos habitacionales
10. INFRAESTRUCTURA VIAL	10.1. Infraestructura vial urbana 10.2. Infraestructura vial rural 10.3. Construcción, reconstrucción y mantenimiento de puentes

11. OBRAS DE MITIGACIÓN	11.1. Construcción de taludes y muros 11.2. Construcción de bordas 11.3. Construcción de barreras de protección
12. FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL	12.1. Capacitación 12.2. Equipamiento y mantenimiento de equipo 12.3. Infraestructura
13. APOYO AL DESARROLLO ECONÓMICO	13.1. Construcción y ampliación de mercados 13.2. Construcción de parqueos públicos 13.3. Otros
14. COMPRA DE MAQUINARIA Y EQUIPO	14.1. Transporte de desechos sólidos 14.2. Maquinaria y equipo de construcción 14.3. Equipos agrícolas 14.4. Mobiliario y equipo de oficina no institucional 14.5. Vehículos
15. PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	15.1. Proyectos de reforestación 15.2. Mantenimiento de manantiales 15.3. Mantenimiento de cuencas
16. OTROS NO ESPECIFICADOS	16.1 Otros no especificados

1.6 Fases y características del ciclo de los proyectos de inversión pública⁴

- a) Dentro del ciclo de los proyectos de inversión pública, se identifican las siguientes fases:
- i. Fase de pre inversión, abarca todos los estudios que se deben realizar sobre un proyecto de inversión pública desde que el mismo es identificado a nivel de idea, hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono.
 - ii. Fase de ejecución, comprende desde la decisión de ejecutar el proyecto de inversión pública y se extiende hasta que termina su implementación y está en condiciones de iniciar su operación. Esta fase incluye la elaboración de los términos de referencia para concretar la ejecución, realizar la programación física y financiera de la ejecución y ejecutar físicamente el proyecto.
 - iii. Fase de operación, comprende las acciones relativas al funcionamiento del proyecto, a efectos de que el mismo genere los beneficios identificados y estimados durante la fase de pre inversión.

b) Características de los proyectos⁵

Un proyecto puede definirse como un conjunto de actividades con objetivos y trayectorias organizadas y surge de la necesidad de resolver problemas de la comunidad, dichos proyectos son presentados en los Planes de Desarrollo Local, en el Plan de Desarrollo Nacional y en las Políticas de Inversión Pública Institucionales.

Cabe destacar que, para llevar a cabo la ejecución de los proyectos, la inversión pública cuenta con las siguientes fuentes de financiamiento:

⁴ Art. 129 Reglamento de la Ley AFI

⁵ -Manual técnico SAFI
-Reglamento de la Ley AFI
-Guía metodológica para la formulación del anteproyecto de presupuesto por áreas de gestión para municipalidades

- i. Fondo general: está conformado por los ingresos a percibir en concepto de transferencias corrientes y de capital, provenientes del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), las transferencias de capital del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y otros ingresos transferidos del sector público.
- ii. Fondos propios: recursos que provienen de actividades propias de la municipalidad, tales como la recaudación de tributos, en función a lo establecido en la Ley General de Arbitrios y Ordenanzas.
- iii. Préstamos externos: comprende los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas sin residencia ni domicilio en el país, cuyo cumplimiento pueda ser exigible fuera del territorio nacional.
- iv. Préstamos internos: comprende los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas dentro del país, y cuyo cumplimiento sea exigible dentro del territorio nacional.
- v. Donaciones: son recursos, en forma de bienes o servicios que se reciben de terceros sin contraprestación alguna, que sirven para estimular actividades productivas y sociales de interés local.

Los desembolsos imputables a proyectos o grupos de proyectos deberán registrarse según la naturaleza de la operación y en armonía con los objetos específicos de la clasificación presupuestaria de egresos.

El costo de los proyectos o programas estará conformado por todos aquellos desembolsos inherentes a éstos. Las adquisiciones de bienes muebles o inmuebles de larga duración con cargo a proyectos, que al finalizar la ejecución quedarán formando parte de los recursos institucionales, incrementarán anualmente el costo contable en el monto de la depreciación de dichos bienes.

El costo de los proyectos que por sus objetivos o características no están destinados a la formación de un bien físico final, como aquellos relacionados con obras en bienes de uso público, deberá aplicarse a gastos de inversiones públicas contra la cuenta de complemento respectiva, simultáneamente con la contabilización del hecho económico. La importancia de los proyectos radica en el bienestar que recibe la comunidad a través de la gestión adecuada de los proyectos propuestos, además que permite a la

municipalidad cumplir con uno de sus objetivos primordiales el cual es la elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local.

1.7 Efectividad y administración

a) Efectividad

Se denomina efectividad a la capacidad o facultad para lograr la ejecución de un proyecto planificado previamente en una carpeta técnica, por lo que se han desplegado acciones estratégicas para llegar al objetivo. En este sentido se involucra la eficiencia y eficacia, es decir el logro de los resultados programados en el tiempo y con los costos más razonables posibles; supone administrar los recursos institucionales con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo o dinero.

Tipos de efectividad⁶

- Efectividad personal: basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo.
- Interpersonal: sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás.
- Gerencial: sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso.
- Organizacional: soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

Hábitos de la efectividad

- Ser proactivo: ser conscientes de las decisiones que tomamos.

⁶ Stephen R. Covey detalla en su libro "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva"

- Establecer metas u objetivos.
- Organizar prioridades.
- Comprender: aprender a escuchar y a entender a los demás.
- Sinergizar: trabajar en equipo, implica efectividad, confianza e innovación.
- Afilar la sierra: mantener y cumplir todos los demás hábitos para poder continuar.

Índices de evaluación

Generalmente se aplican las siguientes fórmulas para realizar evaluaciones sobre la efectividad y eficacia de un área de organización y hacer comparaciones entre departamentos o áreas disimiles en el contenido de la labor.

Variables:

R: Resultado

A: Alcanzado

C: Costos

E: Esperado

T: Tiempo.

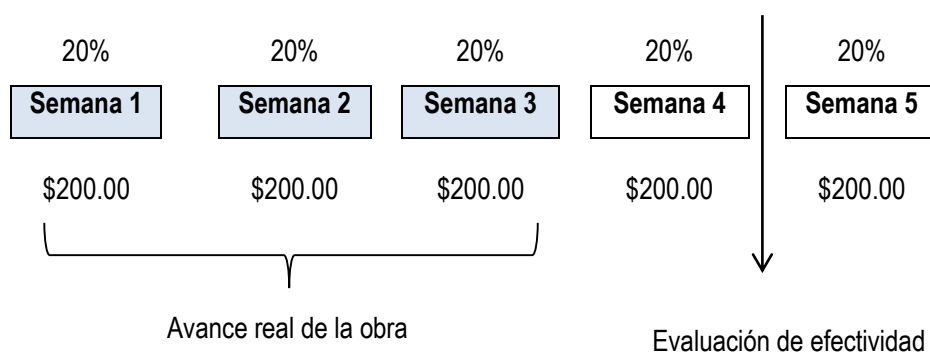
Tabla 2: Índices de evaluación

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA/RE		$(RA/CA*TA) / (RE/CE*TE)$		$((\text{Puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia})/2)/\text{máximo puntaje}$
Rango	Puntos	Rango	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente = 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente < 1	1	
> 91%	5			

Del cuadro anterior se pueden hacer algunos comentarios.

- La eficacia es simplemente la comparación entre lo alcanzado y lo esperado (RA/RE); se tiene que según planificación en cronograma la elaboración de zanjas en el proyecto de “construcción de muro de retención en colonia x...”; el 100% de dicha actividad está programada para 5 semanas con el costo de \$1,000.00.

Figura N°2: Análisis de efectividad en elaboración de zanjas.



Al realizar una evaluación de efectividad en la semana 4 finalizada, la actividad debería llevar un avance del 80% siendo este el Resultado Esperado (RE).

Pero al realizar la estimación de lo ejecutado a la fecha de la evaluación se determinó que se llevaba un avance del 60%, siendo este el Resultado Alcanzado (RA).

Eficacia: $RA/RE=0.60/0.80 = 0.75*100 = 75\%$

Rango aplicable: 61-80, puntos correspondientes: 3

- En los indicadores de eficiencia se distingue el cociente entre $RA/CA*TA$ y $RE/CE*TE$, lo cual es de nuevo lo alcanzado frente a lo esperado. Simplemente en este caso el resultado involucra dos variables críticas en la obtención de resultado: el costo incurrido y el tiempo empleado para la ejecución de la meta deseada; la relación de estas variables con el resultado es inversa, es decir,

mientras menos tiempo o dinero se consume para obtener el objetivo esperado, mejor será el desempeño o viceversa.

Eficiencia: $(RA/CA*TA) / (RE/CE*TE)$

$$(0.60/(0.80 \times 0.80)) / (0.80/(0.80 \times 0.80)) = (0.60/0.64)/(0.80/0.64) = 0.94/1.25 = 0.75$$

Rango aplicable: Ineficiente < 1

Puntos correspondientes: 1

- Finalmente quien es eficiente y es eficaz, en esencia decimos que es efectivo y viceversa.

Efectividad: $((\text{Puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia})/2)/\text{máximo puntaje}$

$$((1+3)/2)/3 = 0.67 \times 100 = 67\% \text{ de efectividad}$$

b) Administración

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades del trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto, es aplicable a empresas privadas, instituciones públicas y organismos estatales.

Características de la administración

- Universalidad: el fenómeno administrativo se desenvuelve donde quiera que exista un organismo social, se considera como un proceso global de toma de decisiones orientado a conseguir los objetivos organizativos de forma eficaz y eficiente mediante la planificación, organización, integración de personal, dirección (liderazgo) y control. Es una técnica con miras al futuro, coordinando diferentes elementos, personas y sistemas para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz.

- Especificidad: aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. La administración tiene características específicas que no nos permite confundirla con otra ciencia, técnica o con otras disciplinas aunque puede auxiliarse de ellas.
- Unidad temporal: aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente.
- Amplitud del ejercicio: se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- Valor instrumental: la administración es un medio para lograr un fin, es decir, se utiliza en los organismos sociales para lograr en forma eficiente los objetivos establecidos.
- Interdisciplinariedad: la administración hace uso de los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se pueden adaptar a las diferentes necesidades de la empresa o grupo social.
- Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican por lo que sería inoperante la rigidez en administración.

Importancia de la administración

Algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina son:

- Universalidad: se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.
- Simplificación del trabajo: simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.
- Productividad y eficiencia: éstas tienen una relación directa con una buena administración.
- Bien común: proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

La administración puede verse también como un proceso, según Henry Fayol está compuesto por las funciones básicas que se mencionan a continuación:

- Planificación: procedimiento para establecer objetivos y un curso de acción adecuado para lograrlos.
- Organización: proceso para comprometer a dos o más personas que trabajan juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una meta o una serie de metas específicas.
- Dirección: función que consiste en dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. A partir de la dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial al contribuir a las metas de una empresa.
- Coordinación: integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.
- Control: proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las planificadas.

El proceso se da al mismo tiempo. Es decir, el administrador realiza éstas funciones simultáneamente.

Las funciones detalladas no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla adecuadamente que la realidad de la empresa no se desvíe de lo que se ha planificado o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho desviación, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

1.8 Base legal

En las municipalidades, como en cualquier ente del Estado se encuentran regidas por regulaciones legales las cuales se mencionan a continuación:

Tabla 3: Base legal

LEY, DECRETO O REGLAMENTO	ARTÍCULO	SÍNTESIS
<p>CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA</p>	<p>CAPÍTULO VI SECCIÓN SEGUNDA, EN SUS ART. 202 AL 207</p>	<p>Establece que para el gobierno local, los Departamentos se dividen en Municipios, que estarán regidos por un Concejo, un Alcalde, un Síndico y dos o más Regidores, cuyo número será proporcional a la población, dichos Municipios son autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por el Código Municipal que sentará los principios generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus facultades autónomas.</p>
		<p>La Constitución establece que ninguna Ley ni autoridad podrá eximir ni dispensar el pago de las tasas y contribuciones municipales y los planes de desarrollo local deberán ser aprobados por los Concejos Municipales y las instituciones del Estado deberán colaborar con las Municipalidades en el desarrollo de los mismos. Asimismo los fondos municipales no se podrán centralizar en el fondo general del estado, ni emplearse sino en servicios y para provecho de los municipios.</p>

CÓDIGO MUNICIPAL	TÍTULO II, CONCEPTOS GENERALES, CAPÍTULO UNICO, ART. 3	<p>Establece la autonomía del Municipio la cual se extiende a la creación, modificación y supresión de tasas por servicios y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una ley general establezca</p>
	TÍTULO III DE LA COMPETENCIA MUNICIPAL Y LA ASOCIATIVIDAD DE LOS MUNICIPIOS, ART. 4	<p>Establece una lista de las competencias que poseen las municipalidades, entres esas se mencionan: La elaboración, aprobación y ejecución de planes de desarrollo local; La promoción de la educación, la cultura, el deporte, la recreación, las ciencias y las artes; La promoción y desarrollo de programas de salud, como saneamiento ambiental, prevención y combate de enfermedades; La promoción del desarrollo industrial, comercial, agropecuario, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo, en coordinación con las instituciones competentes del estado; entre otras.</p>
	TÍTULO VI, DE LA HACIENDA PÚBLICA, MUNICIPAL, CAPÍTULO I DE LOS BIENES, INGRESOS Y OBLIGACIONES, INCISO 2 y 3, ART. 68	<p>Los municipios podrán transferir bienes muebles o inmuebles mediante donación a instituciones públicas, en atención a satisfacer proyectos o programas de utilidad pública y de beneficio social, principalmente en beneficio de los habitantes del mismo y en cumplimiento de las competencias municipales.</p> <p>Los municipios podrán otorgar comodatos a</p>

		instituciones públicas y privadas sin fines de lucro previo su acreditación legal, de los bienes municipales, en atención a satisfacer proyectos o programas de utilidad pública y de beneficio social, principalmente en beneficio de los habitantes del mismo y en cumplimiento de las finalidades de las competencias municipales.
	CAPÍTULO III, DE LA TRANSPARENCIA, ART. 125-E	<p>El gobierno local rendirá cuenta anual de su administración, informando a los ciudadanos sobre aspectos relevantes relativos a:</p> <p>a) Las finanzas municipales con relación a los estados financieros y presupuestos de los programas, proyectos, servicios municipales y sus respectivas ejecuciones presupuestarias; entre otros.</p> <p>El informe comprenderá lo realizado durante el período del primero de enero hasta el treinta y uno de diciembre de cada año y será presentado en los primeros sesenta días del año siguiente y su divulgación se hará por los mecanismos de participación establecidos y/o medios de comunicación que tenga a su alcance, asegurando el conocimiento del mismo por parte de los ciudadanos del municipio.</p>
LEY DE ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN	TÍTULO II, UNIDADES NORMATIVA Y EJECUTORAS CAPÍTULO I UNIDAD NORMATIVA DE	La UNAC dependerá del Ministerio de Hacienda, una de sus atribuciones principales es publicar a través de medio electrónico institucional de acceso público, un banco de información que contenga los

PUBLICA	ADQUISICIONES Y CONTRATACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (UNAC) ART. 7 LITERAL H) INCISO SEGUNDO	datos de todos los proyectos, adquisiciones y contratos realizados, en ejecución y pendientes, los proveedores de dichos servicios y obras, auditorías realizadas por las instituciones competentes. Este banco en aquel medio electrónico se mantendrá permanentemente actualizado al público.
	CAPÍTULO IV GARANTÍAS EXIGIDAS PARA CONTRATAR, ART. 31-38	La Garantía de Mantenimiento de Oferta; Buena Inversión de Anticipo; Cumplimiento de Contrato; Buena Obra; Garantía de buen servicio, funcionamiento y calidad de los bienes. Las antes mencionadas se especificaran en las bases de licitación o de concurso y podrá determinarse cualquier otro hecho que deba garantizarse, según el caso, aunque no aparezca mencionado.
	CAPÍTULO V FORMAS DE CONTRATACIÓN, DETERMINACIÓN DE MONTOS PARA PROCEDER ART. 40	Los montos para la aplicación de las formas de contratación serán los siguientes: <u>Licitación o concurso público</u> : por un monto superior al equivalente de ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio; <u>Libre Gestión</u> : Cuando el monto de la adquisición sea menor o igual a ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio, deberá dejarse constancia de haberse generado competencia, habiendo solicitado al menos tres cotizaciones. No será necesario este requisito cuando la adquisición o contratación no exceda del equivalente a veinte (20) y <u>Contratación Directa</u> no habrá límite en los montos por lo extraordinario de

		las causas que lo motiven.
	TÍTULO VI DE LOS CONTRATOS CAPÍTULO I CONTRATO DE OBRA PÚBLICA, ART. 104	<p>El contrato de obra pública es aquel que celebra una institución con el contratista, quien por el pago de una cantidad de dinero se obliga a realizar obras o construcciones de beneficio o interés general o administrativas, sea mediante la alteración del terreno o del subsuelo, sea mediante la edificación, remodelación, reparación, demolición o conservación, o por cualquier otro medio.</p> <p>En el presente contrato también se incluirán obras públicas preventivas y/o para atender las necesidades en caso de Estados de Emergencia.</p>
	TÍTULO VIII SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS CAPÍTULO I ARREGLO DIRECTO Y ARBITRAJE, ART. 161	<p>Establece el cómo resolver las diferencias o conflictos que surgieren durante la ejecución de los contratos y cuando se Agotase los procedimientos de arreglos directo, si el litigio o controversia persistiere, las partes podrán recurrir al arbitraje.</p>
LEY DE FONDO PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LOS MUNICIPIOS DE EL SALVADOR	ART. 4	<p>Establece los porcentajes y características a utilizar para la distribución de los fondos FODES a las municipalidades anualmente.</p>
	ART. 5	<p>Los recursos provenientes de este Fondo Municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las</p>

		<p>actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio; también establece que los fondos que se transfieren a las municipalidades de conformidad a lo establecido en la presente ley, no podrán comprometerse o servir de garantía para obligaciones que los Concejos Municipales pretendan adquirir.</p>
<p>LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO</p>	<p>TÍTULO V DEL SUBSISTEMA DE INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO CAPÍTULO I: GENERALIDADES, ART. 85</p>	<p>Una de las principales competencias de La Dirección General de Inversión y Crédito Público es Analizar los proyectos y programas de preinversión, presentados por las entidades e instituciones del Sector Público, sujetas a ésta Ley, a efecto de evaluar su coherencia y factibilidad técnica en función de los lineamientos de la política económica y la rentabilidad económica, financiera y social de los mismos; establecer los procedimientos y determinar los requisitos mínimos, formular, evaluar y programar Proyectos y/o Programas de Inversión Pública; Así como velar por el cumplimiento de los Programas Globales de Pre inversión e Inversión Pública.</p>
	<p>TÍTULO V DEL SUBSISTEMA DE INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO CAPÍTULO I: SOLICITUDES DE CRÉDITO PÚBLICO, ART. 85</p>	<p>Los proyectos de Pre inversión e Inversión a financiarse con crédito público deberán contar con una evaluación técnica-económica de la Dirección General de Inversión y Crédito Público.</p>

<p>LEY REGULADORA DE ENDEUDAMIENTO PÚBLICO MUNICIPAL</p>	<p>ART. 3</p>	<p>Menciona los requisitos que deben cumplir las municipalidades para obtener financiamiento o créditos orientados para inversión en obras de infraestructuras social y económicas previstas en planes de desarrollo municipal; según lo establecido en el art. 3 la suma de la deuda de corto plazo más la contratación de un nuevo crédito no podrá superar el límite máximo de 0.60 veces el ahorro operacional o superávit obtenido por la municipalidad en el ejercicio fiscal anterior.</p>
---	----------------------	---

1.9 Base técnica

Tabla 4: Base técnica

NORMATIVAS O GUÍAS	NORMA O PÁRRAFO	SÍNTESIS
<p>GUÍA METODOLÓGICA PARA LA FORMULACIÓN DE ANTEPROYECTO DE PRESUPUESTO POR ÁREA DE GESTIÓN PARA MUNICIPALIDADES</p>	<p>IV MARCO CONCEPTUAL</p>	<p>En este capítulo se establecen los conceptos básicos para la elaboración y comprensión del presupuesto municipal, se establece la estructura básica del mismo.</p>
	<p>3.POLÍTICAS PRESUPUESTARIAS, LITERAL F)</p>	<p>La política presupuestaria deberá dimensionarse en dos planos: uno con respecto al manejo de la administración (funcionamiento), y el otro relacionado con el trabajo de la municipalidad hacia los diferentes sectores de la comunidad (inversión). Dentro del primero, pueden citarse por ejemplo, las políticas salariales y de compra de bienes y</p>

		servicios; y en el segundo, las políticas de inversión en bienes de capital y la ejecución de proyectos a nivel comunal, municipal y micro regional según corresponda.
	5. ÁREAS DE GESTIÓN, LITERALES A) Y B)	Este punto trata sobre las áreas de gestión definiéndola como los grandes propósitos a los que debe darle cumplimiento el gobierno municipal en cuanto a la producción de bienes y servicios públicos, los cuales han sido establecidos en función de las necesidades de la población; entre estos mencionan los de Desarrollo Social.
	10. PROYECTO	En este establece la forma en que debe ser estructurado el código presupuestario de los proyectos.
	2. PRESUPUESTOS DE INVERSIÓN, LITERAL B)	Menciona que se debe identificar la naturaleza de las inversiones en proyectos, desarrollo social o económico, a fin de determinar el área de gestión en que deberán ser considerados; también menciona Especificar la modalidad de ejecución de las inversiones en proyectos: Contrato o Administración, establecer para cada proyecto la fuente de financiamiento y sub fuente de

		financiamiento que apalancara su ejecución; relacionar el número de proyecto con el programa y sector del cual forman parte y definir para cada proyecto las metas e indicadores de medición correspondientes.
MANUAL TÉCNICO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA INTEGRADO	C.2.2 NORMAS DEL PRESUPUESTO DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PÚBLICO. B) PRESUPUESTO DE INVERSIONES.	Será necesario distinguir en el presupuesto de inversiones, los proyectos de inversión real (estudios, construcciones e instalaciones, equipamiento, etc.), de las inversiones de tipo financiero destinadas a préstamos, compra de valores, etc.
	VII. SUBSISTEMA DE INVERSIÓN Y CRÉDITO PÚBLICO, B. PRINCIPIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Principio de eficiencia en la asignación y uso de recursos financieros • Compatibilidad de políticas, planes y programas de desarrollo • Oportunidad en la toma de decisiones • Racionalidad en la selección de proyectos. • Complementariedad de esfuerzos • Uniformidad • Continuidad • Identidad

CAPÍTULO II: Metodología de la investigación

Se investigaron las municipalidades pertenecientes al área metropolitana de San Salvador, a través de una herramienta de recopilación de datos dirigida a los jefes de las unidades de proyectos para analizar específicamente la efectividad en la administración de los mismos.

2.1 Tipo de Estudio

El estudio desarrollado inicialmente fue de tipo hipotético - deductivo, ya que el problema objeto de estudio se abordó desde una perspectiva general hasta llegar a los elementos específicos que son las causas que lo originaron y así lograr una comprensión de la realidad.

Posteriormente se convirtió en estudio exploratorio, debido a que el tema objeto de análisis ha sido poco investigado, lo que permitió un conocimiento más acorde a la situación actual del problema.

2.2 Unidad de análisis

Las unidades de análisis que se determinaron para el desarrollo de este trabajo fueron los jefes de las unidades de proyectos pertenecientes a municipalidades del área metropolitana de San Salvador, así como también las personas que se encontraron relacionados con el objeto de estudio.

2.3 Universo y muestra

El universo y muestra objeto de la investigación fueron las catorce municipalidades que conforman el área metropolitana de San Salvador, conformada por: Mejicanos, Cuscatancingo, Ayutuxtepeque, Nejapa, Ciudad Delgado, San Marcos, Santa Tecla, San Martín, Apopa, Antiguo Cuscatlán, Ilopango, Soyapango, Tonacatepeque y San Salvador.

2.4 Técnicas e instrumentos de investigación

2.4.1 Investigación bibliográfica

a) Técnicas

Para el desarrollo del trabajo se utilizó la técnica de sistematización bibliográfica que permitió identificar, recolectar, clasificar y analizar información contenida en textos relacionados con el tema de investigación, para formar el marco teórico conceptual, legal y técnico el cual se obtuvo de trabajos de graduación, libro de textos, revistas, internet, entre otros.

b) Instrumentos

Como instrumentos se crearon archivos debidamente identificados en medios magnéticos como USB y disco duro, también se formaron expedientes en papel que contienen información recopilada a través de los diferentes elementos que se obtuvieron de la biblioteca de la Universidad de El Salvador.

2.4.2 Investigación de campo

a) Técnicas

Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la encuesta las cuales permitieron realizar una investigación exhaustiva acerca de la problemática actual respecto a la administración de proyectos.

Las entrevistas se realizaron en las áreas relacionadas con la administración de proyectos municipales; dirigidas a los departamentos de tesorería, contabilidad, UACI y ex-administradores, lo cual permitió conocer las deficiencias en los procesos actuales que se generan en sus distintas etapas.

La encuesta fue dirigida a los jefes de las unidades de proyectos pertenecientes a las 14 municipalidades que conforman el área metropolitana de San Salvador, con el objetivo de obtener información real, confiable y actual para el estudio.

b) Instrumento

Las entrevistas realizadas fueron de tipo espontaneas, por lo que se desarrollaron preguntas breves y oportunas a personal de los departamentos de tesorería, contabilidad, UACI y ex-administradores de la municipalidad de San Marcos sin previo aviso. Para dichas interrogantes se consideraron los siguientes indicadores:

- ✓ Mayor eficiencia y eficacia en la administración de proyectos
- ✓ Incremento en controles operativos y administrativos
- ✓ Disminución en las observaciones por parte de la Corte de Cuentas

En el desarrollo de la encuesta se utilizó un cuestionario, con el propósito de reunir de manera sistemática datos de estructura cerrada, proporcionando información acerca de la efectividad en los controles operativos, administrativos, conocimiento de base legal y técnica aplicable, entre otros aspectos.

2.4.3 Recolección de información

Para la recolección de la información bibliográfica se aplicaron fuentes primarias y secundarias que se detallan a continuación:

a) Fuentes primarias

En las fuentes bibliográficas se utilizaron las existentes en leyes, reglamentos, manuales y normativa técnica aplicable en la administración de proyectos municipales.

Las principales fuentes de información para el trabajo de campo fueron los jefes de las unidades de proyectos pertenecientes a municipalidades del área metropolitana de San Salvador.

b) Fuentes secundarias

Como fuentes de información secundarias fueron las contenidas en libros de investigación, tesis, periódicos, publicaciones en páginas web y especialistas en el ámbito de la investigación.

2.5 Procesamiento, análisis e interpretación de los resultados

Los datos recolectados por medio de la encuesta, mediante el cuestionario, fueron procesados en hojas de Excel, con las respuestas de cada pregunta se realizó una tabla de frecuencia absoluta y relativa, se analizaron los resultados en términos porcentuales, dichos datos se interpretaron relacionando el objetivo de cada pregunta con su respectiva frecuencia; además, para una mejor ilustración se presentan gráficos que permiten interpretar los resultados con mayor facilidad.

Con la información bibliográfica y la obtenida por parte de los encuestados y entrevistados se logró ampliar el análisis y fortalecer los resultados con base a lo establecido en las leyes y normativa técnica aplicable, posteriormente realizar una propuesta de una herramienta que estandarice procesos y contribuya a una adecuada administración de proyectos ejecutados en las municipalidades objeto de estudio

Con base al **Anexo N° 3** “Análisis e interpretación de resultados” se procedió a realizar un diagnóstico de la situación actual la cual se detalla a continuación.

2.6 Diagnóstico de la investigación

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación de campo a través de entrevistas a personal de los departamentos de tesorería, contabilidad, UACI y ex-administradores de la municipalidad de San Marcos y el cuestionario dirigido a los jefes de las unidades de proyectos pertenecientes a las 14 municipalidades que conforman el universo del presente estudio, se ha puntualizado la situación actual en lo que se refiere a la administración de proyectos.

Se comprobó que las municipalidades no cuentan con una herramienta técnica que estandarice procesos en relación a la administración de proyectos, ya que siete de los catorces encuestados se guían solamente con la base legal aplicable y los otros siete no poseen ningún tipo de guía o herramienta, generando diversas modalidades en la realización de los procedimientos aplicados.

Se determinó que la mayoría de los jefes de las unidades de proyectos cuentan con experiencia profesional necesaria en su administración, pues ocho de los encuestados poseen más de cuatro años de trabajar en alcaldías y de igual manera se determinó que ocho tienen más de dos años de ejercer dicho cargo, no obstante, el ochenta y seis por ciento de las municipalidades han recibido recomendaciones por parte de La Corte de Cuentas por deficiencia en la administración de los mismos, dejando clara la necesidad de una herramienta que ayude en dicha labor.

También se constató que la eficiencia en la administración de proyectos se ve afectada por la cantidad ejecutada de los mismos; por el contrario, el tamaño de la población y recursos que los municipios poseen influyen directamente en la eficiencia. Cabe mencionar, con los resultados obtenidos, que solamente dos jefes de las unidades reconocen no tener deficiencias en su administración.

Asimismo se comprobó la discrepancia en cuanto al momento en que se da por iniciado un proyecto, ejemplo de ello es que el cincuenta por ciento lo realiza cuando se aprueba el acuerdo municipal y el otro cincuenta lo efectúa cuando se emite la orden de inicio, siendo este último el correcto, esto demuestra que no tienen totalmente claro el orden de los procesos en la ejecución y/o administración de un proyecto municipal, lo cual genera debilidades desde el inicio de las operaciones de los mismos.

Igualmente se confirmó el cumplimiento de lo establecido en la LACAP, ya que el noventa y tres por ciento de las alcaldías realizan supervisiones en el transcurso de la ejecución de los mismos para controlar todos los recursos y herramientas implementadas; además el noventa y tres por ciento no monopolizan las

prácticas de contratación, también se constató que el ochenta y seis por ciento de las municipalidades aplican la Ley FODES y su reglamento al solicitar cuentas bancarias para cada proyecto.

Se verificó que los administradores conocen las áreas en las que se encuentran involucrados y que son necesarias para la ejecución de los proyectos, lo cual fue confirmado con lo expresado por trece de las catorce municipalidades encuestadas, ya que la mayoría de estos poseen más de cuatro años de experiencia de trabajar en municipalidades y ejercer dicho cargo, a pesar que no han recibido capacitación en el área respectiva.

Del mismo modo se confirmó que once de las catorce municipalidades implementan métodos de controles administrativos escritos y computarizados (mixto) y las tres restantes lo realizan únicamente de forma escrita, generando deficiencias en la información de tipo operativa y financiera; esto demuestra que no existe uniformidad en los canales de comunicación que se utilizan y que favorezcan la eficiencia en la administración de los proyectos. Por otra parte, se verificó que el cien por ciento de los encuestados tiene controles en bodega sobre entradas-salidas de equipos y herramientas, sin embargo en entrevistas con personal directamente relacionado con proyectos afirmaron que existe extravío, pero que este sucede en el lugar de la ejecución de un proyecto y no en la bodega.

De igual forma se detectó que en las municipalidades no tienen claro el orden de los procesos que se deben llevar a cabo en casos de emergencias, cuando éstas requieran erogación de fondos, pues cinco de los encuestados consideran que deben ser respetados los procedimientos, es decir, solicitar autorización al Concejo Municipal para la erogación de dichos fondos por no estar contemplados en el presupuesto. Por otra parte, cuatro dicen que lo más importante es verificar la existencia de los recursos y los otros cinco que lo trascendental radica en buscar la manera de financiar la erogación omitiendo los pasos requeridos lo cual genera inadecuada gestión, lo que demuestra claramente la ausencia de confiabilidad en dichos procesos administrativos.

Se constató que doce de las catorce municipalidades poseen cierto grado de deficiencia en la administración de proyectos, a pesar que el cien por ciento de los encuestados elaboran la respectiva carpeta técnica, la liquidación de proyectos de manera oportuna y conocer la documentación de respaldo necesaria para la adecuada administración según base legal y técnica; sin embargo las aseveraciones no son tan reales con los hechos, debido a que según investigaciones previas con personal involucrado en la problemática opinan que el desorden administrativo de algunas alcaldías están relacionados con la falta de contabilidad financiera y la liquidación de proyectos, también que las carpetas técnicas no se

encuentran elaboradas adecuadamente con los respaldos respectivos de los fondos destinados a los mismos.

Finalmente, se comprobó que el cien por ciento de los encuestados obtendrían beneficios al proporcionarles una herramienta que aporte efectividad en la administración de proyectos; dentro de los cuales se mencionan que: estandarizaría los procesos en todas las etapas, optimizarían los recursos tanto económicos, humanos y de tiempo, así como también se agilizarían los procesos administrativos.

CAPÍTULO III: Herramienta para estandarizar procesos que contribuya a una adecuada administración de proyectos ejecutados por las municipalidades.

Al haber diagnosticado la investigación de campo realizada a los jefes de las unidades de proyectos y a personal involucrado, se verificó que las municipalidades no cuentan con una herramienta interna que proporcione los lineamientos a seguir para mitigar la diversidad de criterios al desarrollar los procesos y facilitar la efectividad en la administración los mismos.

3.1 Planteamiento del caso

Una de las principales actividades del Estado es contribuir al logro del bien común y planificar acciones integrales, denominados proyectos de desarrollo nacional y planes anuales, gestión que se hace a través de los municipios según lo establece el art. 4 numeral primero del Código municipal, el cual expresa que una de las atribuciones municipales es la ejecución de planes de desarrollo urbanos y rurales de la localidad.

Es importante para las municipalidades adquirir una herramienta efectiva que proporcione lineamientos para la administración de proyectos, lo que implicaría dejar de realizar los procedimientos de acuerdo a su conocimiento empírico o en la forma de como se ha ejecutado, mejorando los controles que se llevan a cabo en la ejecución de los proyectos, obteniendo como resultado una disminución en las recomendaciones por parte de la Corte de Cuentas como ente fiscalizador de fondos públicos generando mayor veracidad y oportunidad de la información, optimización de todos los recursos y oportuno para la toma de decisiones.

3.2 Estructura del caso práctico

Para facilitar la comprensión de la presente investigación, se abordarán las tres fases de la administración de proyectos por cada fuente de financiamiento legalmente establecidas, también se detallan objetivos, ámbito de aplicación y esquemas generales para una mejor apreciación de los procesos que se realizan.

3.3 Desarrollo del caso práctico

3.3.1. Objetivos

a) General:

Proponer una herramienta que incluya lineamientos y procesos específicos para ser utilizados en el sector municipal por los responsables en la gestión de proyectos, generando uniformidad y efectividad en la administración.

b) Específicos:

- ✓ Dar a conocer aspectos legales, técnicos y administrativos en las diferentes fases de los proyectos municipales.
- ✓ Proponer una estructura que estandarice procesos por fuentes de financiamientos
- ✓ Presentar el marco conceptual para mejorar la aplicación de la herramienta y administración de proyectos.

3.3.2. Ámbito de aplicación

Podrá ser aplicada a todas las partes involucradas en la administración de proyectos ejecutados por municipalidades, entre estos se mencionan las siguientes Administradores de proyectos, la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales, presupuesto, tesorería, contabilidad, auditoría interna y el concejo municipal.

3.3.3. Fuentes de financiamiento

Fondo general

Se encuentra conformado por los ingresos a percibir en concepto de transferencias corrientes y de capital, provenientes del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), las transferencias de capital del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y otros ingresos transferidos del sector público. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código **1**.

Fondos propios

Son recursos que provienen de actividades propias de la municipalidad, tales como la recaudación de tributos, en función a lo establecido en la Ley General de Arbitrios y Ordenanzas. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código **2**.

Préstamos externos

Comprenden los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas sin residencia ni domicilio en el país, cuyo cumplimiento pueda ser exigible fuera del territorio nacional. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código **3**.

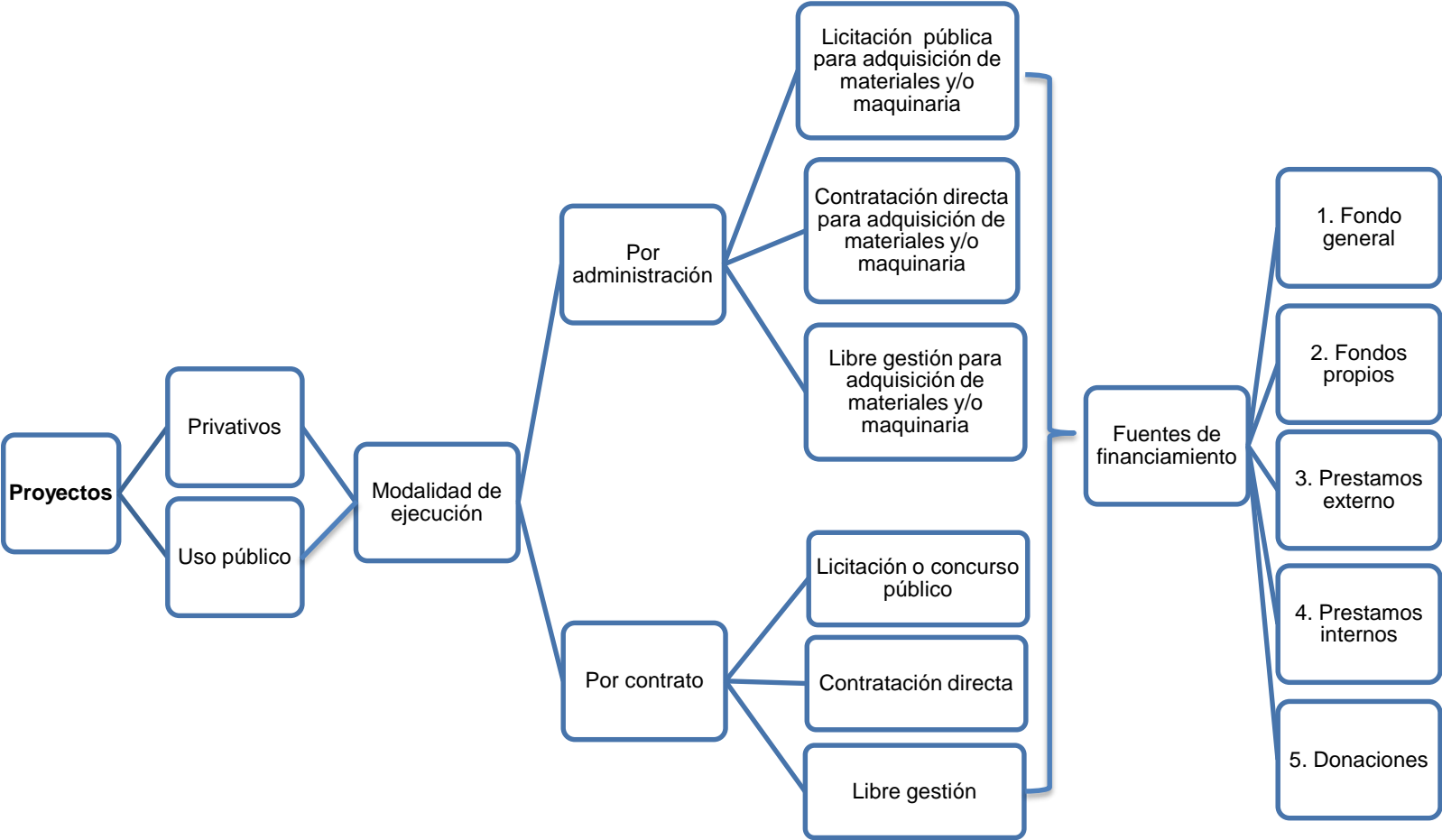
Préstamos internos

Comprenden los ingresos provenientes de créditos contratados con personas naturales o jurídicas dentro del país, y cuyo cumplimiento sea exigible dentro del territorio nacional. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código **4**.

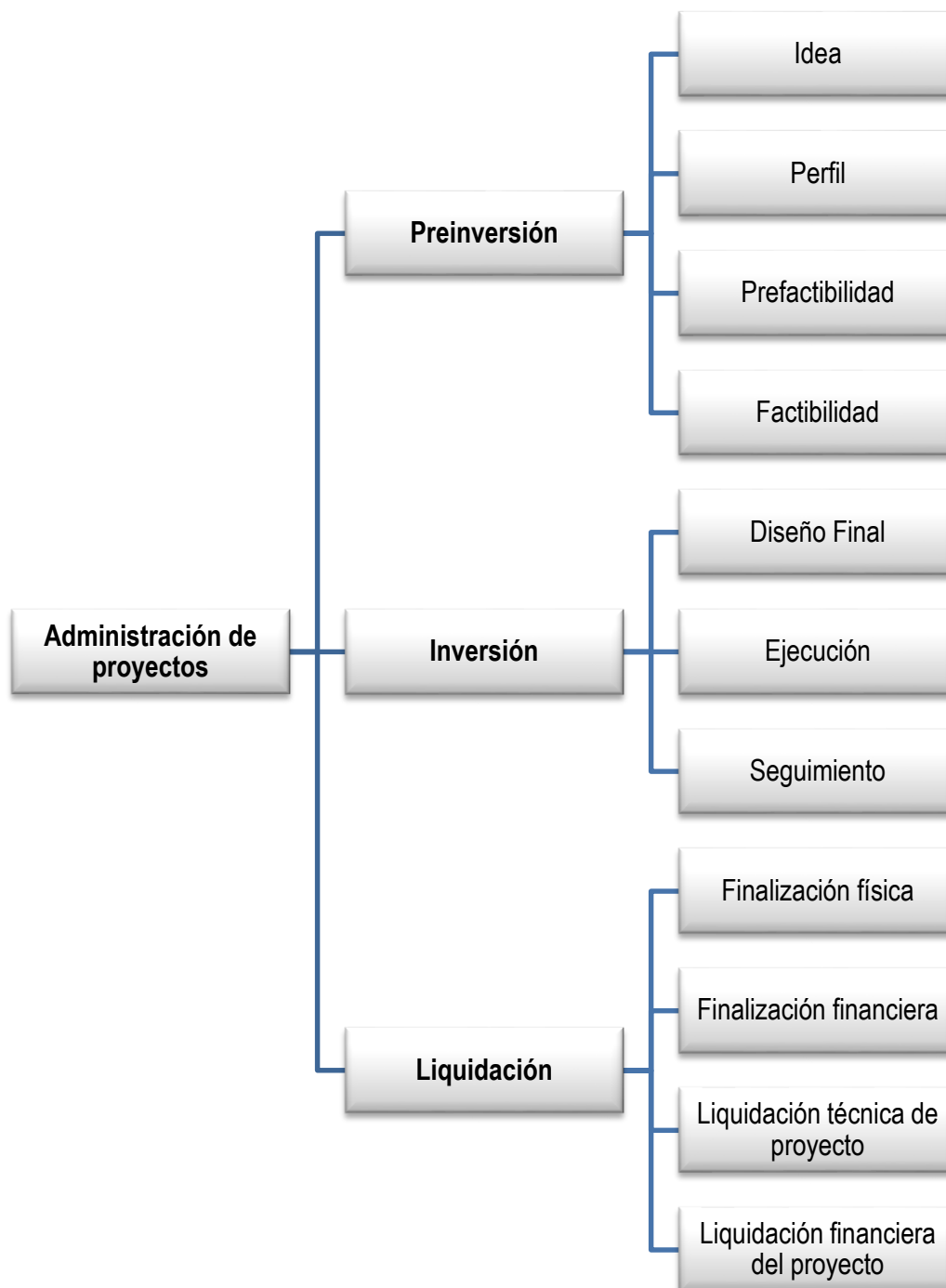
Donaciones

Son recursos, en forma de bienes o servicios que se reciben de terceros sin contraprestación alguna, que sirven para estimular actividades productivas y sociales de interés local. Su identificación en la estructura presupuestaria será con el código **5**.

3.3.4. Vías de administración según clasificación de proyectos



3.3.5. Etapas en la administración de proyectos



3.3.6. Etapa de preinversión

Esta fase abarca todos los estudios que se deben realizar sobre un proyecto de inversión pública desde que el mismo es identificado a nivel de idea, hasta que se toma la decisión de su ejecución, postergación o abandono.

3.3.6.1. Idea

En esta etapa las instituciones, deberán recopilar la información mínima que permita identificar el proyecto en términos generales. Dicha información consistirá básicamente en el nombre, la localización, la clasificación sectorial, la descripción general del proyecto y los principales beneficios esperados del mismo, el monto de las inversiones estimadas, los costos de operación y mantenimiento, así como la recomendación sobre los pasos a seguir para la ejecución del proyecto.

Los procesos detallados a continuación son aplicables para las siguientes fuentes de financiamiento: Fondo general, fondos propios, préstamos externos e internos.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Comunidad o municipalidad	Los ciudadanos manifiestan sus necesidades de desarrollo social por medio de un escrito y/o
		Proyectos priorizados y previstos en un plan de desarrollo local, plataforma política o plan estratégico según necesidades de la población.
2	Asistente de Alcalde	<p>Recibe escrito elaborado por los ciudadanos con la respectiva documentación para exponer sus necesidades.</p> <p>El escrito puede ser presentado por personas naturales, así como también por comunidades legalmente inscritas.</p> <p>Debe anotar en un Libro de Control Interno las solicitudes recibidas, y trasladar al Alcalde.</p>

3	Alcalde	Recibe solicitud de la problemática y delega al jefe de la unidad de proyectos la inspección física de la necesidad en cuestión.
4	Jefe de la unidad de proyectos	<p>Procederá con su personal a realizar la inspección física del problema en cuestión, y elaborar el respectivo informe que deberá contener como mínimo: el nombre, localización, clasificación sectorial, descripción general del proyecto y los principales beneficios esperados del mismo, el monto de las inversiones estimadas, los costos de operación y mantenimiento, así como la recomendación sobre los pasos a seguir para la ejecución del proyecto, y presentarlo a la comisión.</p> <p>Presentará un informe a la comisión de proyectos sobre los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.</p>
5	La comisión de proyectos	<p>Analiza, evalúa y recomienda respecto al informe presentado por el jefe de la unidad de proyectos.</p> <p>La comisión de proyectos deberá estar integrada por: Alcalde, gerente general o de inversión, concejales, asesor jurídico, síndico municipal, jefes de administración de proyectos, UACI, presupuesto y tesorería o el jefe UFI.</p>
6	Jefe de la unidad de proyectos	Acata las recomendaciones realizadas por la comisión de proyectos.
7	Comisión de proyectos	<p>Recibe informe con recomendaciones y realiza relatoría (resumen del informe presentado por el jefe de la unidad de proyectos) en la que se detalla la viabilidad operativa y financiera.</p> <p>Deberá asignarse un código a cada proyecto para mejor control, así como también su respectiva fuente de financiamiento ejemplo de ello:</p>

		<p>00114-X Reparación de cárcava en calle... (Los primeros tres dígitos corresponden al correlativo de los proyectos, los siguientes dos al año de origen y el último representará la fuente de financiamiento).</p> <p>Solicita a secretario/a municipal colocar en punto de agenda la presentación de la relatoría del proyecto.</p>
8	Concejo municipal	<p>Analiza propuesta presentada por la comisión sobre la problemática en estudio y aprueba presupuesto estimado para continuar el proceso de preinversión.</p> <p>Para la elaboración de la carpeta técnica vía administración se delega al jefe de la unidad de proyectos o técnico, y en caso de realizarla por contrato se efectuarán las especificaciones requeridas para iniciar proceso de contratación junto con la UACI.</p>
9	Jefe de la unidad de proyecto	<p>En caso de suspender o postergar el proyecto, deberá ser justificado a la comunidad y establecido en un acuerdo municipal.</p>

Los procesos detallados a continuación serán aplicados únicamente para la fuente de financiamiento de donaciones.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
Iniciativa de inversión por parte del donante		
1	Donante	<p>Con el propósito de cumplir con la responsabilidad social que todas las instituciones deben atender, buscan la realización de proyectos en beneficio de la población, con este objetivo se abocan a las municipalidades ya que éstas conocen las necesidades de sus habitantes y poseen experiencia en la ejecución de los mismos.</p>

2	Comisión de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen criterios preliminares para celebrar el convenio. • Analizan y determinan qué proyectos requieren prioridad. • Proponen al donante los posibles proyectos de inversión.
3	Donante	<p>La selección de elección de proyecto de inversión pueden darse en dos modalidades:</p> <p>a) Recibe propuesta por parte de la municipalidad y decide en que proyecto invertir, para lo cual la alcaldía realiza la inspección física del problema correspondiente, ver paso 3 y 4 en la “Iniciativa de inversión por parte de la municipalidad”</p> <p>b) El donante propone proyecto específico de inversión social</p> <p>Establecen procedimientos armonizados que incluyen la evaluación de la eficacia del sistema de control interno de la alcaldía municipal, la gestión de riesgos para proveer a la administración información útil y oportuna para asegurar la apropiada administración de recursos e implementación de planes y convenios de cooperación.</p> <p>Determinan criterios como: si el donante financiará el 100% del proyecto o solo un porcentaje en que la municipalidad realizara la respectiva contrapartida, si se realizará un solo desembolsos o según porcentaje de avance, que se establecerán en un convenio.</p>
4	Alcalde o Gerente general	Remite convenio establecido con el donante para su aprobación o no del mismo al concejo municipal
5	Concejo municipal	<p>Recibe y analiza criterios establecidos en convenio con el donante.</p> <p>Aprueba por medio de acuerdo municipal, caso contrario se unifican los criterios y/o sus cláusulas.</p>

Iniciativa de inversión por parte de la municipalidad		
1	Comunidad o municipalidad	Los ciudadanos manifiestan sus necesidades de desarrollo social por medio de un escrito o
		Proyectos priorizados y previstos en un plan de desarrollo local, plataforma política o plan estratégico según necesidades de la población.
2	Asistente de Alcalde	<p>Recibe escrito elaborado por los ciudadanos con la respectiva documentación para exponer sus necesidades.</p> <p>El escrito puede ser presentado por personas naturales, así como también por comunidades legalmente inscritas.</p> <p>Debe anotar en un Libro de Control Interno las solicitudes recibidas, y trasladar al Alcalde.</p>
3	Alcalde	Recibe solicitud de la problemática y delega al jefe de la unidad de proyectos la inspección física de la necesidad en cuestión.
4	Jefe de la unidad de proyecto	<p>Procederá con su personal a realizar la inspección física del problema en cuestión, y elaborar el respectivo informe que deberá contener como mínimo: el nombre, localización, clasificación sectorial, descripción general del proyecto y los principales beneficios esperados del mismo, el monto de las inversiones estimadas, los costos de operación y mantenimiento, así como la recomendación sobre los pasos a seguir para la ejecución del proyecto, y presentarlo a la comisión.</p> <p>Presentará un informe a la comisión de proyectos sobre los resultados obtenidos en la investigación de campo realizada.</p>

5	La comisión de proyectos	<p>Iniciativa de inversión por parte del donante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza, evalúa y recomienda respecto al informe presentado por el jefe de la unidad de proyecto. <p>Iniciativa de inversión por parte de la municipalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analiza y evalúa el informe presentado por el jefe de la unidad de proyecto, asimismo si esta considera que no se posee disponibilidad, aporte beneficio social, entre otros; recomienda financiarlo a través de donación. <p>La comisión de proyectos deberá estar integrada por: Alcalde, Gerente general o de inversión, concejales, asesor jurídico, síndico municipal, jefes de administración de proyectos, UACI, presupuesto y tesorería o el jefe UFI.</p> <p>Realiza las respectivas recomendaciones sobre el informe al jefe de la unidad de proyectos.</p>
Iniciativa de inversión por parte del donante y de la municipalidad		
6	Jefe de la unidad de proyectos	Acata las recomendaciones realizadas por la comisión de proyectos.
7	Comisión de proyectos	<p>Recibe informe con recomendaciones y realiza relatoría (Resumen del informe presentado por el jefe de la unidad de proyectos) en la que se detalla la viabilidad operativa y financiera.</p> <p>Deberá asignarse un código a cada proyecto para mejor control, así como también su respectiva fuente de financiamiento ejemplo de ello:</p>

		<p>00114-5 Reparación de cárcava en calle... (Los primeros tres dígitos corresponden al correlativo de los proyectos, los siguientes dos al año de origen y el último representará la fuente de financiamiento).</p> <p>Solicita a secretario/a municipal colocar en punto de agenda la presentación de la relatoría del proyecto.</p>
8	Concejo municipal	<p>Analiza propuesta presentada por la comisión sobre la problemática en estudio y aprueba el aumento en presupuesto estimado para continuar el proceso de preinversión.</p> <p>Para la elaboración de la carpeta técnica vía administración se delega al jefe de la unidad de proyectos o técnico, y en caso de realizarla por contrato se efectuarán las especificaciones requeridas para iniciar proceso de contratación junto con la UACI; dichos gastos serán financiados según convenio, ya sean por donación o con fondos designados por la municipalidad.</p>

3.3.6.2. Perfil, prefactibilidad y factibilidad

Estas tres fases de la de preinversión se abordarán de forma conjunta ya que se encuentran interrelacionadas para la elaboración de una carpeta técnica como base para la planificación y administración de proyectos.

a) Perfil

Comprenderá el planteamiento del proyecto para lo cual deberá identificarse la necesidad insatisfecha, el problema a solucionar o la potencialidad que se pretende desarrollar con el proyecto, así como las características de las posibles soluciones que podría representar el proyecto, sus principales beneficios y costos y los indicadores de evaluación iniciales que permitirán recomendar una decisión sobre el proyecto.

Esta etapa será de aplicación obligatoria para todos los proyectos de inversión pública identificados y analizados por las Instituciones, conteniendo el estudio como mínimo:

- I. Diagnóstico preliminar de la situación que motiva el proyecto;
- II. Análisis de la base optimizada de la situación actual;
- III. Descripción preliminar de las principales características técnicas de la alternativa de solución identificación y estimación de los beneficios y costos de inversión y de operación del proyecto;
- IV. Estimación de los principales indicadores socioeconómicos y de evaluación privada que permitan recomendar alguna decisión sobre el proyecto;
- V. La estimación de la posible estructura de financiamiento de los costos de inversión como de operación;
- VI. Conclusiones resultantes que recomienden tomar decisiones sobre: abandonar, postergar, profundizar o ejecutar (en caso de proyectos de inversión menor) el proyecto.

b) Prefactibilidad

Comprenderá el afinamiento del problema identificado en la etapa de perfil y el planteamiento y análisis técnico – económico de todas las alternativas que se puedan establecer para solucionar el problema identificado. Esta etapa también permitirá reducir los márgenes de incertidumbre mediante la estimación de los indicadores de evaluación socioeconómica y privada para cada una de las alternativas de solución planteadas, que a su vez permitirán seleccionar la alternativa más conveniente o recomendar una decisión sobre el proyecto, debiendo contener:

- I. Profundización de la situación actual;
- II. Definición de la situación sin proyecto;
- III. Análisis técnico de la ingeniería del proyecto que determine los costos de inversión, así como los requerimientos de los diversos recursos;
- IV. Tamaño del proyecto que determine su capacidad instalada;
- V. Localización del proyecto cuyo análisis determine el aprovisionamiento y consumo de insumos y la distribución del producto;
- VI. Estructura organizativa para la fase de operación;
- VII. Análisis de la legislación vigente aplicables al proyecto: contaminación ambiental, eliminación de desechos, otros;
- VIII. Estudio del impacto ambiental que generará el proyecto;
- IX. Evaluación privada del proyecto sin financiamiento que determine la sostenibilidad operativa;
- X. Diagnostico socioeconómico;

- XI. Valoración financiera que incluye el análisis de la estructura de financiamiento, tanto para la fase de inversión como para la operación;
- XII. La programación de la ejecución física y financiera;
- XIII. Análisis de sensibilidad y/o riesgo cuando corresponda;
- XIV. Las conclusiones del estudio que recomienden: postergar, reformular, abandonar, profundizar (en este caso deberá elegirse la alternativa más conveniente para su estudio) o pasar a la fase de inversión el proyecto.

c) Factibilidad

Comprenderá el análisis detallado y afinado de la alternativa seleccionada en la etapa de prefactibilidad, reduciendo aún más los márgenes de incertidumbre y recalculando los indicadores de evaluación socioeconómica y privada del proyecto. Esta etapa permite recomendar una decisión sobre el proyecto, por lo que además de caracterizar y definir con precisión el proyecto, esta etapa optimizará los siguientes aspectos:

- I. El proceso de generación de bienes y servicios que establezca los tipos de insumo y la tecnología a utilizar, la localización, tamaño y el momento óptimo para ejecutar el proyecto;
- II. La determinación del calendario de desembolsos para la inversión, las posibles condiciones del préstamo, el anteproyecto de ingeniería básica, la disponibilidad de equipos y posibilidades de obtenerlos, las obras auxiliares y complementarias, el efecto de dificultades técnicas, el entrenamiento del personal de operación y las etapas de parciales de puesta en servicio cuando corresponda;
- III. La organización requerida para implantar el proyecto, la capacidad de gerencia y financiera de la entidad ejecutora, el nivel técnico y operativo para su operación, fuentes y plazos para el financiamiento;
- IV. El análisis distributivo de las externalidades del proyecto que determine el impacto en los distintos estratos de la población;
- V. Las conclusiones del estudio que recomienden: abandonar, postergar, reformular, o pasar a la fase de inversión el proyecto.

Las instituciones deberán elaborar un estudio para cada una de las etapas de la Fase de Preinversión de los proyectos establecidas de acuerdo con la Guía Técnica para Elaborar Estudios de Preinversión

Pública que ha elaborado para tal fin la DGICP, de acuerdo con la complejidad que presenten los mismos. Los proyectos considerados en la fase de preinversión formarán parte de los programas de mediano plazo, de necesidades de financiamiento en el caso que no lo tengan asignado y en el anual de preinversión.

Los primeros 4 procesos detallados a continuación son aplicables para las fuentes de financiamiento: Fondo general, fondos propios, préstamos externos e internos; y del 5 en adelante únicamente para los dos últimos.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Jefe de unidad de proyectos (vía administración)	<p>El técnico de proyectos realizará estudios para obtener información que permita establecer si es factible o no la asignación de recursos por préstamos externos, cuyos resultados serán presentados por medio de la carpeta técnica con el objetivo de apoyar la toma de decisiones de inversión.</p> <p>La carpeta técnica deberá ser diseñada y elaborada bajo requerimientos estándares aplicados por instituciones del gobierno central, que se detallan en Anexo Anexo N° 4 "Formato de carpeta técnica FISDL"</p> <p>En caso que el técnico requiera estudios especializados, como ejemplo hidrológicos, de suelos, entre otros, se procederá a contratar a un experto aplicando el art.40 d la LACAP.</p> <p>Anexo N° 5 "Clasificación de montos proporcionada por la UNAC para determinar la forma de contratación"</p>
	Técnico de proyecto	Remite carpeta técnica a la comisión de proyecto para su respectivo análisis y revisión.

2	UACI (Vía contrato o licitación pública)	<p>UACI gestiona según disposiciones establecidas en el art. 40 de la LACAP en cuanto a contratación para la elaboración de la carpeta técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licitación o concurso público: por un monto superior al equivalente de ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio. • Libre Gestión: Cuando el monto de la adquisición sea menor o igual a ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio, deberá dejarse constancia de haberse generado competencia, habiendo solicitado al menos tres cotizaciones. No será necesario este requisito cuando la adquisición o contratación no exceda del equivalente a veinte (20). • En la Contratación Directa no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que lo motiven. <p>Envía ofertas a comisión evaluadora de proyectos para realizar los respectivos análisis.</p> <p>Anexo N° 5 “Clasificación de montos proporcionada por la UNAC para determinar la forma de contratación”</p>
	Comisión evaluadora de oferta	<p>Evalúa ofertas y recomienda al concejo municipal o a quien corresponda, por medio de un acta la adjudicación del proveedor mejor calificado.</p> <p>El concejo municipal podrá designar con las formalidades legales a otra persona, para adjudicar las adquisiciones y contrataciones que no excedan del monto de las de libre gestión. Art.18 LACAP.</p>

		<p>La comisión estará conformada por lo menos con los miembros siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) El Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional o la persona que él designe; b) El solicitante de la obra, bien o servicio o su delegado; c) Un Analista Financiero; y, d) Un experto en la materia de que se trate la adquisición o contratación. <p>Dicha Comisión podrá variar de acuerdo a la naturaleza de las obras, bienes o servicios a adquirir. Art.20 LACAP.</p>
	El Concejo municipal o a quien corresponda adjudicación	Autorizan adjudicación y remiten a UACI para formalizar contrato, caso contrario declararán desierta la oferta por no cumplir con los requerimientos establecidos e inicia nuevamente el proceso.
	UACI	Recibe la autorización y remite al departamento jurídico los requerimientos técnicos que deben establecerse en un contrato.
	Departamento jurídico	Elabora y formaliza contrato según requerimientos técnicos.
	Empresa adjudicada	Acepta términos e inicia la elaboración de la carpeta técnica entregándola en el plazo establecido.
	Jefe de la unidad de proyectos	Remite carpeta técnica a la comisión de proyecto para su respectivo análisis y revisión, donde especificará la forma de financiamiento por préstamos externos.
3	Comisión de proyectos	<p>Recibe la carpeta técnica, analiza, evalúa y recomienda, en caso de ser necesario, para realizar una propuesta más apta en cuanto a estimaciones de tiempo y costos.</p> <p>Exponen carpeta técnica al concejo municipal por medio de una relatoría, solicitando su aprobación.</p>

4	Concejo municipal	<p>Proceso adicional exclusivo para fondo general y propio.</p> <p>Reciben carpeta técnica y analizan la propuesta de los miembros de la comisión de proyecto para su aprobación. En caso de ser aprobada por medio de un acuerdo municipal se asigna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al administrador, • Tipo de financiamiento, • Modalidad de ejecución, • Código y nombre del proyecto, y • Se autoriza a la tesorera municipal erogar el monto aprobado según fuente de financiamiento que corresponda y al mismo tiempo, contra entrega de orden de inicio, solicita requerimientos para apertura de cuenta bancaria. <p>Proceso adicional exclusivo para préstamos externos.</p> <p>Solicita permiso a la Asamblea Legislativa para adquirir préstamo directamente con banco externo.</p> <p>Asamblea Legislativa evaluará solicitud, verificará que la municipalidad cumpla con la calificación financiera y las disposiciones contenidas en la Ley del endeudamiento público y si cumple con todos los requerimientos aprobará mediante decreto legislativo estableciendo como institución garante del préstamo al Ministerio de Hacienda.</p> <p>Aprobada la solicitud se autoriza al alcalde para realizar las gestiones respectivas para el financiamiento.</p> <p>Proceso adicional exclusivo para préstamos internos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se autoriza al alcalde para realizar las gestiones respectivas para el financiamiento.
---	-------------------	--

Proceso adicional exclusivo para préstamos externos e internos		
5	Alcalde	Da cumplimiento a los requerimientos establecidos por la institución financiera para el otorgamiento del préstamo. En caso de ser prestamos internos ver Anexo N° 14 "Requerimientos para otorgamiento de préstamo de una institución financiera nacional"
6	Institución financiera externa o interna	Recibe y analiza la documentación requerida a la municipalidad para realizar calificación, en caso de cumplir aprueba la solicitud de préstamo recibida por el alcalde y procede a la elaboración de respectivo contrato. Remite contrato al alcalde
7	Alcalde	Recibe el contrato y lo presenta al concejo municipal
8	Concejo municipal	Recibe y analiza condiciones contractuales del préstamo para su aprobación. En caso de ser aprobado autoriza: <ul style="list-style-type: none"> • A la tesorera solicitar requerimientos para apertura de cuenta bancaria en la cual se efectuará la recepción del préstamo externo o interno y • Al administrador del proyecto para que elabore orden de inicio y realice las gestiones necesarias para iniciar la obra.
9	Alcalde	Por ser el representante legal de la municipalidad según art. 48 del Código municipal, firma contrato.

Los procesos detallados a continuación serán aplicados únicamente para la fuente de financiamiento de donaciones.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Jefe de unidad de proyectos (vía administración)	<p>Realizará estudios para obtener información que permita establecer si es factible o no la ejecución del mismo, considerando el incremento de costos y si requiere contrapartida por parte de la municipalidad; cuyos resultados serán presentados por medio de la carpeta técnica con el objetivo de apoyar la toma de decisiones de inversión.</p> <p>La carpeta técnica deberá ser diseñada y elaborada bajo requerimientos estándares aplicados por instituciones del gobierno central, que se detallan en Anexo Anexo N° 4 "Formato de carpeta técnica FISDL" o como estime conveniente el donante.</p> <p>En caso que el técnico requiera estudios especializados, como ejemplo hidrológicos, de suelos, entre otros, se procederá a contratar a un experto aplicando el art.40 d la LACAP.</p> <p>Anexo N° 5 "Clasificación de montos proporcionada por la UNAC para determinar la forma de contratación"</p>
	Técnico de proyecto	Remite carpeta técnica a la comisión de proyecto para su respectivo análisis y revisión.

2	UACI (Vía contrato o licitación pública)	<p>UACI gestiona según disposiciones establecidas en el art. 40 de la LACAP en cuanto a contratación para la elaboración de la carpeta técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Licitación o concurso público: por un monto superior al equivalente de ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio. • Libre Gestión: Cuando el monto de la adquisición sea menor o igual a ciento sesenta (160) salarios mínimos mensuales para el sector comercio, deberá dejarse constancia de haberse generado competencia, habiendo solicitado al menos tres cotizaciones. No será necesario este requisito cuando la adquisición o contratación no exceda del equivalente a veinte (20). • En la Contratación Directa no habrá límite en los montos por lo extraordinario de las causas que lo motiven. <p>Envía ofertas a comisión evaluadora de proyectos para realizar los respectivos análisis.</p> <p>Anexo N° 5 “Clasificación de montos proporcionada por la UNAC para determinar la forma de contratación”</p>
	Comisión evaluadora de oferta	<p>Evalúa ofertas y recomienda al concejo municipal o a quien corresponda, por medio de un acta la adjudicación del proveedor mejor calificado.</p> <p>El concejo municipal podrá designar con las formalidades legales a otra persona, para adjudicar las adquisiciones y contrataciones que no excedan del monto de las de libre gestión. Art.18 LACAP.</p> <p>La comisión estará conformada por lo menos con los miembros siguientes:</p>

		<p>a) El Jefe de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional o la persona que él designe;</p> <p>b) El solicitante de la obra, bien o servicio o su delegado;</p> <p>c) Un Analista Financiero; y,</p> <p>d) Un experto en la materia de que se trate la adquisición o contratación.</p> <p>Dicha Comisión podrá variar de acuerdo a la naturaleza de las obras, bienes o servicios a adquirir. Art.20 LACAP.</p>
	El Concejo municipal o a quien corresponda adjudicación	Autorizan adjudicación y remiten a UACI para formalizar contrato, caso contrario declararán desierta la oferta por no cumplir con los requerimientos establecidos e inicia nuevamente el proceso.
	UACI	Recibe autorización de la adjudicación y remite al departamento jurídico los requerimientos técnicos que deben establecerse en un contrato.
	Departamento jurídico	Elabora y formaliza contrato según requerimientos técnicos.
	Empresa adjudicada	Acepta términos e inicia la elaboración de la carpeta técnica entregándola en el plazo establecido.
	Jefe de la unidad de proyecto	Remite carpeta técnica a la comisión de proyecto para su respectivo análisis y revisión, donde especificará la forma de financiamiento de las erogaciones según convenio, ya sean por donación o con fondos designados por la municipalidad.
3	Comisión de proyecto	<p>Recibe la carpeta técnica, analiza, evalúa y recomienda, en caso de ser necesario, para realizar una propuesta más apta en cuanto a estimaciones de tiempo y costos.</p> <p>Exponen carpeta técnica al concejo municipal por medio de una relatoría, solicitando su aprobación.</p>

4	Concejo municipal	<p>Reciben carpeta técnica y analizan la propuesta de los miembros de la comisión de proyecto para su aprobación. Posteriormente por medio de un acuerdo municipal se asigna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al administrador • Financiamiento por donación • Modalidad de ejecución • Código y nombre de proyecto, y • Se autoriza al tesorero/a municipal solicitar requerimientos para apertura de cuenta bancaria contra entrega de orden de inicio por el administrador de proyectos con al menos cinco días hábiles antes de la fecha de inicio del proyecto
---	-------------------	---

3.3.7. Etapa de inversión

3.3.7.1. Diseño final

El diseño final es el instrumento que permite precisar los costos definitivos y elaborar las bases generales y específicas para la contratación de la ejecución del proyecto, debiendo contener:

- I. El diseño y/o ingeniería del proyecto que permita determinar sus componentes y recalcular los costos con mayor precisión;
- II. El plan de ejecución y la organización necesaria del proyecto, comprendiendo el plazo de construcción y las metas de avance físico;
- III. El presupuesto de costos del proyecto, tanto para ejecución como para la operación, con base en el análisis de precios unitarios de cada componente;
- IV. La documentación necesaria para la licitación de las obras que incluye las especificaciones generales, administrativas, técnicas y específicas para la ejecución que permitan realizar la supervisión técnica y administrativa en forma adecuada.

Los procesos detallados a continuación son aplicables para las siguientes fuentes de financiamiento: Fondo general, fondos propios, préstamos externos, internos y donaciones.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Administrador de proyecto	<p>Prepara documentación necesaria para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La administración, control y seguimiento de la obra. Anexo N°7 “Resumen del control de avance porcentual físico financiero” mediante la aplicación del Anexo N°6 “Evaluación de efectividad” • Documentación para contratación de supervisores, estos deben ser distintos de quien diseñó y elaboró la carpeta técnica y del ejecutor de la obra. (Realizar el mismo proceso para contratación utilizado en el diseño y elaboración de carpeta técnica en los pasos 2 y 3 de la etapa de preinversión). En caso de donaciones: No será necesaria la preparación de dicha documentación cuando la contratación este a cargo del donante. <p>Elabora orden de inicio con las especificaciones establecidas en el Anexo N°8 “Orden de inicio”</p> <p>Remite copia de carpeta técnica y orden de inicio al jefe de la unidad de proyectos, contabilidad, tesorería (para que realice las respectivas gestiones para la apertura de la cuenta bancaria del proyecto), UACI y presupuesto con al menos 5 días hábiles anteriores a la ejecución.</p>
2	Departamento de tesorería	<p>En el caso de fondo general y propio: Recibe orden de inicio y procede a solicitar requerimientos para apertura de cuenta bancaria a</p>

		<p>una institución financiera, luego realiza desembolso con el monto aprobado.</p> <p>En el caso de préstamos externos e internos: Recibe contrato de préstamo y orden de inicio y procede a solicitar requerimientos para apertura de cuenta bancaria a una institución financiera, luego realiza desembolso con el monto aprobado.</p> <p>En el caso de las donaciones: Recibe copia del convenio y orden de inicio y procede a solicitar requerimientos para apertura de cuenta bancaria a una institución financiera, luego realiza desembolso con el monto aprobado.</p> <p>Ver Anexo N° 9 "Requisitos para apertura de cuenta bancaria"</p>
3	Departamento de presupuesto	<p>Realiza reprogramación presupuestaria según fuente de financiamiento designada para inversión del proyecto.</p> <p>En el caso de préstamos y donaciones: Realiza aumento al presupuesto según monto establecido en el contrato del préstamo externo/interno o convenio de donación según sea el caso. (Solo si no ha sido contemplado el préstamo y/o la donación en el presupuesto anual)</p>

3.3.7.2. Ejecución

La ejecución es la etapa donde se materializan los aspectos descritos en la carpeta técnica, pero soportado en la estructura organizacional para la implementación del proyecto y en la financiación del mismo. Se describen en forma detallada y cronológicamente todas las actividades que sean pertinentes, pues es allí donde se realizan la mayoría de inversiones y se hacen buena parte de los desembolsos de los dineros provenientes del crédito o de la financiación pública o privada del proyecto.

Los procesos detallados a continuación son aplicables para las siguientes fuentes de financiamiento: Fondo general, fondos propios, préstamos externos, internos y donaciones.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Departamento de tesorería	<p>Realiza gestiones necesarias para apertura de cuenta y simultáneamente se realiza el paso n° 2</p> <p>Anexo N° 9 “Requisitos para apertura de cuenta bancaria”</p>
2	Administrador de proyectos	<p>Realiza preparativos para la ejecución como: asignación de recurso humano, ubicación de bodega, solicitud de herramientas y maquinaria a bodega municipal y requerimiento de materiales para dar inicio al proyecto.</p> <p>Entrega solicitud de suministros o requisición de compras de bienes y servicios a la UACI para iniciar proceso de erogación de fondos y actualiza el cuadro “Resumen del control de avance porcentual físico financiero” detallado en Anexo N° 7.</p> <p>Ver Anexo N° 10 “Solicitud de suministros o requisición de compras de bienes y servicios”</p>
3	UACI	<p>Recibe requisición y realiza cotizaciones respectivas si no se ha adjudicado a un proveedor específico.</p> <p>Realiza orden de compra de suministros con el precio cotizado, para iniciar gestión de emisión de cheque.</p> <p>Remite proceso de erogación de fondos al departamento de presupuesto para que lo valide quedándose con copia de requisición y orden de compra.</p> <p>La documentación de respaldo para erogación de fondos estará conformada por: Anexo N° 10 “Solicitud de suministros o requisición de compras de bienes y servicios”, Anexo N° 11 “Orden de compra”, Anexo N° 12 “Acta de recepción de bienes y/o servicios de proyecto”,</p>

		factura y copias de orden de inicio, carpeta técnica y Acuerdo de aprobación del proyecto por parte del Concejo
4	Departamento de presupuesto	<p>Valida el proceso de erogación según los objetos específicos asignados en el presupuesto del proyecto.</p> <p>Remite al departamento de contabilidad quedándose con copia de requisición y orden de compra.</p>
5	Departamento de contabilidad	<p>Recibe proceso de erogación validado, quedándose con copia de requisición y orden de compra proceder a hacer el respectivo devengamiento contable.</p> <p>Remite proceso de erogación a tesorería.</p>
6	Departamento de tesorería	<p>Recibe proceso de erogación para emisión del respectivo cheque de la cuenta del proyecto, con especificaciones detalladas en comprobante de cheque.</p> <p>Remite comprobante de cheque autorizado por tesorero/a y respectivo cheque a sindicatura.</p>
7	Sindicatura	<p>Recibe y revisa documentación respaldo del comprobante de cheque y firma de "VISTO BUENO" en la factura o recibo.</p> <p>Remite a despacho municipal.</p>
8	Despacho Municipal	<p>Alcalde recibe y revisa documentación respaldo del proceso de erogación para firmar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factura de "DESE" para legítimo pago • Cheque para autorización • Comprobante de cheque para autorización

9	Asistente de despacho	Remite documentación del proceso de erogación a tesorería
10	Departamento de tesorería	<p>Recibe documentación del proceso de erogación y se comunica con el proveedor para el respectivo pago.</p> <p>Proveedor retira cheque en tesorería y firma comprobante de cheque de recibido.</p> <p>Remite proceso a contabilidad.</p>
11	Departamento de contabilidad	Recibe y revisa documentación del proceso para realizar el registro contable con su respectiva fuente de financiamiento.

3.3.7.3. Seguimiento

Aquellos procesos requeridos para analizar y regular el progreso y el desempeño del proyecto para identificar áreas en las que el plan requiera cambios y para iniciar los cambios correspondientes.

Los procesos detallados a continuación son aplicables para las siguientes fuentes de financiamiento: Fondo general, fondos propios, préstamos externos, internos y donaciones.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Administrador de proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorea y controla el avance del proyecto y costos por medio del cuadro "Resumen del control de avance porcentual físico financiero" detallado en Anexo N° 7. • Realiza el control integrado de cambios (Orden de cambio) o en caso de donaciones realizar monitoreo y controles establecidos en cláusulas de convenio. • Control de cronograma • Verifica la efectividad de la obra mediante la utilización de

		<p>índices de evaluación según Anexo N° 6 “Evaluación de efectividad”(Los datos para la aplicación de fórmulas se retomarán del Anexo N° 7 “Resumen del control de avance porcentual físico financiero”)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de equipos y herramientas de trabajo por medio de Anexo N° 13 “Cuadro de control de equipos y herramientas del proyecto” • Realizar informes sobre desempeño por medio de bitácoras según avances establecidos en contrato y como mínimo tres cuando sea por administración.
2	Supervisor del proyecto	<p>Vía Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el avance de la obra de acuerdo a las especificaciones contenidas en la carpeta técnica • Emite informe según los avances establecidas en las cláusulas del contrato. • Remite el informe al administrador del proyectos <p>Nota: La contratación de los supervisores también podrá estar a cargo del donante, como parte interesada en la transparencia de los fondos.</p> <hr/> <p>Vía Contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisa el avance de la obra de acuerdo los informes de avances del proyecto de la empresa ejecutora de la obra. • Con el visto bueno del informe lo remite al administrador de proyectos. <p>Nota: La contratación de los supervisores también podrá estar a cargo del donante, como parte interesada en la transparencia de los fondos.</p>

3	Administrador de proyectos	<p>Recibe y revisa informe de avance e inicia proceso de pago, según procedimientos del número 2 al 11 en la etapa de ejecución.</p> <p>Remite dicho informe a la gerencia y a la comisión de proyectos.</p>
---	----------------------------	--

3.3.8. Etapa de Liquidación

Es el proceso y acción final de ejecutar actos administrativos de verificación, conciliación y concordancia entre lo ejecutado del proyecto y lo previsto, planeado y programado en los documentos que sustentaron su aprobación, tanto técnica como financieramente, los mismos que son obligatorios de realizar al haber concluido los trabajos físicos de construcción y acabados ya sea como liquidación final o parcial.

3.3.8.1. Finalización física, financiera y liquidación técnica y financiera.

a) Finalización física

En esta etapa se da por terminada la obra por lo que el bien queda en condiciones de ser utilizado inmediatamente por sus beneficiarios considerando que este debe dar cumplimiento a las especificaciones contenidas en la carpeta técnica y lo cual se acuerda mediante acta de recepción.

b) Finalización financiera

Se considera que la finalización financiera es cuando en el proyecto ya no existe obligación de pago alguna, lo cual es certificado en un informe emitido por el administrador de proyectos.

c) Liquidación técnica del proyecto

La liquidación técnica se da cuando se realiza el acta de recepción definitiva del proyecto por parte del ejecutor de la obra o el contratista lo cual podrá ser verificado de conformidad a las cláusulas contractuales o por el "VISTO BUENO" del supervisor de la obra cuando sea por vía administración.

d) Liquidación financiera del proyecto

En esta etapa se realizan las respectivas liquidaciones de la cuenta bancaria del proyecto y costos de inversión aplicados contablemente para que estos formen parte de la información financiera generada a nivel institucional.

Los procesos detallados a continuación son aplicables para las 5 fuentes de financiamiento.

N°	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTOS
1	Administrador de proyecto	<p>Vía contrato:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Terminada la obra y comprobado el cumplimiento de las especificaciones contenidas en el contrato, el administrador procederá a la aceptación provisional mediante acta de recepción, en un plazo no mayor de diez días hábiles después de finalizada la obra. • Remitir copia de dicha acta a: jefe de la unidad de proyectos, comisión de proyectos, UACI. • Dispondrá de un plazo máximo de sesenta días para revisar la obra y hacer las observaciones correspondientes. • En el caso de que se comprobare defectos o irregularidades, este requerirá al contratista para que las subsane en el plazo establecido en el contrato. • Si el contratista no subsanare los defectos o irregularidades comprobados en el plazo estipulado en el contrato, éste se tendrá por incumplido; pudiendo la institución contratante corregir los defectos o irregularidades a través de un tercero o por cualquier otra forma, cargando el costo de ello al

	<p>contratista, el cual será deducido de cualquier suma que se le adeude o haciendo efectivas las garantías respectivas, sin perjuicio de la caducidad del contrato con responsabilidad para el contratista.</p> <ul style="list-style-type: none">• Transcurrido el plazo máximo de sesenta días desde la recepción provisional sin que se hayan comprobado defectos o irregularidades en la obra, o subsanados que fueren éstos por el contratista, se procederá a la aceptación definitiva mediante el acta de recepción final. Dicha acta será firmada por las partes involucradas: administrador de proyectos, ejecutor de la obra, supervisores, UACI, alcalde o en su representación concejales, sus beneficiarios y donante (cuando aplique).• Remitir copia de acta de recepción final a: tesorería, contabilidad, presupuestos, UACI, comisión de proyectos, la gerencia y donante (cuando aplique). <p>Nota: El donante recibe a entera satisfacción la finalización del proyecto.</p>
	<p>Vía administración:</p> <ul style="list-style-type: none">• Comprobado el cumplimiento de las especificaciones contenidas en la carpeta técnica elabora informe y acta de recepción provisional, en un plazo no mayor de diez días hábiles después de finalizada la obra.

		<ul style="list-style-type: none"> • Remitir informe al supervisor de la obra y copia de dicha acta de recepción provisional al jefe de la unidad de proyectos, UACI y comisión de proyectos. • Recibe informe firmado de visto bueno, por parte del supervisor, o con las observaciones pertinentes para ser subsanadas posteriormente. • Se procederá a la aceptación definitiva mediante la emisión del acta de recepción final. Dicha acta será firmada por las partes involucradas: administrador de proyectos, ejecutor de la obra, supervisores, UACI, alcalde o en su representación concejales, beneficiarios y donante (cuando aplique). • Remitir copia de acta de recepción final a: tesorería, contabilidad, presupuestos, UACI, comisión de proyectos, gerencia y donante (cuando aplique). <p>Nota: El donante recibe a entera satisfacción la finalización del proyecto.</p>
2	Departamento de tesorería	<p>Recibe acta de recepción final</p> <p>Revisa saldo de cuenta bancaria y procede a realizar los respectivos ajustes si los hubiere.</p> <p>Formula y remite un escrito donde solicita al concejo municipal el cierre de la respectiva cuenta bancaria.</p> <p>Proceso adicional exclusivo para fuente de donaciones</p> <p>En caso que el donante proporcione formatos establecidos para la liquidación del proyecto, procede a la realización de los mismos y de esa forma mostrar transparencia en la administración de sus fondos.</p>

3	Concejo municipal	<p>Recibe escrito y autoriza por medio de acuerdo municipal el cierre de la cuenta bancaria del proyecto.</p> <p>A través del secretario municipal remite copia de acuerdo al departamento de tesorería.</p>
4	Departamento de tesorero	<p>Recibe copia de acuerdo municipal y procede a realizar las respectivas gestiones en la institución financiera para el cierre de la cuenta del proyecto.</p> <p>Remite comprobante de cierre de cuenta emitido por la institución financiera al departamento de contabilidad.</p>
5	Departamento de contabilidad	<p>Recibe comprobante de cierre de cuenta, copia de acuerdo municipal y acta de recepción final y procede a la respectiva liquidación del proyecto según normativa técnica "Agrupaciones de datos contables".</p> <p>En caso que el proyecto no llegue al término de la ejecución y no se proyecte reiniciar en fecha futura deberá ser sometido a proceso de liquidación contable correspondiente. (Este párrafo no aplica a donaciones)</p> <p>En caso de ser inversiones en bienes de uso privativos será indispensable comunicar previamente a la Corte de Cuentas de la República las justificantes sobre los proyectos inconcluso antes de su registro contable.</p>

CAPÍTULO IV: Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- a) Las órdenes de compras emitidas por la UACI presentan inconsistencias en los procesos de pagos por asignarle a éstas correlativo escrito manualmente, generando frecuentemente duplicidad en las antes mencionadas.
- b) A proyectos ejecutados con más de una fuente de financiamiento no se le apertura una cuenta bancaria a cada una estas, generando dificultad en la segregación de los gastos y en el flujo de fondos al generar informes financieros separados.
- c) El departamento de tesorería inicia trámite para apertura de cuenta bancaria dando cumplimiento al acuerdo municipal, sin embargo hacer dicho trámite tiene desventajas debido a que algunos proyectos se ejecutan meses después de haberlo aprobado, en consecuencia los fondos desembolsados en dicha cuenta se mantienen ociosos cuando podrían utilizarse en otros proyectos que los requieran.
- d) Deficiencias en los controles de herramientas y equipos en bodega de cada proyecto generan frecuentes extravíos de los mismos, sin que se puedan determinar los responsables, lo que provoca detrimento patrimonial a la municipalidad.
- e) Los proyectos ejecutados no presentan un número que lo identifique, desde que se origina en carpeta técnica, sino hasta su respectiva contabilización; provocando que no exista uniformidad en la gestión operativa de cada proyecto.
- f) Las municipalidades no cuentan con una herramienta técnica que estandarice procesos en relación a la administración de proyectos, generando diversas modalidades en la realización de los procedimientos.

4.2 Recomendaciones

- a) Asignar un número pre-impreso en cada orden de compra que emita la UACI, para evitar duplicidad en correlativo, y llevar un mejor control de las emitidas, anuladas, inutilizadas.
- b) Gestionar una cuenta bancaria para cada fuente de financiamiento involucrada en la ejecución de un proyecto, para llevar un mejor control de las erogaciones y generar información financiera adecuada y fiable.
- c) Mediante acuerdo del concejo municipal autorizar al departamento de tesorería inicie gestiones para apertura de cuenta bancaria, contra entrega de orden de inicio emitida por el administrador de proyectos con al menos cinco días hábiles antes de iniciar la obra, para evitar tener fondos ociosos.
- d) Establecer políticas para fortalecer los controles de herramientas y equipos en la bodega de cada proyecto, determinando responsables para disminuir riesgos en detrimento patrimoniales de la municipalidad.
- e) Asignar número a cada proyecto desde que se origina en la carpeta técnica para generar uniformidad en la información manipulada por los departamentos involucrados en la administración de proyectos.
- f) Considerar la metodología presentada en el capítulo III de la presente investigación, como una propuesta factible para estandarizar procesos en la administración de proyectos ejecutados por las municipalidades.

BIBLIOGRAFÍA

Código Municipal , Decreto # 274 (Diario oficial N° 23, tomoN° 290, fecha de publicacion 05/02/1986 05 de 07 de 2012 ultima reforma).

Código Municipal vigente con reformas a febrero 2010, En base al Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010 (publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 15 de 03 de 2010).

COMURES. (s.f.). Municipalidades Modernas con Equidad de Género . *CUADERNO DE FORMACIÓN MUNICIPAL*.

Constitucion de la Republica de El Salvador, Decreto N° 38 (Diario oficial: N° 234, Tomo: N° 281 publicación: 16/12/1983 30 de 09 de 2011 ultima modificación).

Equilibrium, P. (12 de 02 de 2013). <http://www.periodicoequilibrium.com/isd-acusa-falta-de-voluntad-politica-para-aprobar-c>. Obtenido de ISD denuncia falta de voluntad política para aprobar concejos municipales plurales.

Guía metodológica para la formulación del anteproyecto de presupuesto por áreas de gestión para municipalidades (30 de SEPTIEMBRE de 2008).

Guía para la fomulacioin de las carpetas tecnicas FISDL (07 de Marzo de 2013).

Ley de adquisiciones y contrataciones de la administracion pública, decreto N° 868 (Diario oficial: N° 88, Tomo N° 347, fecha de publicación: 15/05/2000 18 de 05 de 2011 ultima reforma).

Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios, Decreto N° 74 (Diario oficial N° 176, Tomo N° 300, fecha de ublicación 23/309/1988 24 de 10 de 2013 última modificación).

Mundo, D. E. (08 de 03 de 2013). <http://elmundo.com.sv/los-desafios-de-los-concejos-plurale>.

Portillo Díaz, J. S. (2002). *Diseño de un modelo de auditoría operativa para el fortalecimiento del desempeño institucional de las municipalidades de san salvador*. San Salvador: Tesis de Licenciatura en Contaduría Pública, Facultad de ciencias económica.

Salvador, A. L. (s.f.). *Asamblea Legislativa*. Recuperado el 15 de 05 de 2014, de <http://www.asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos?>

USAID, R. F. (Julio de 1999). *Modelo de participación ciudadana # 6 EL MUNICIPALISMO*. San Salvador: Editorial Imagen Print.

ANEXOS

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo N° 1:** GLOSARIO

- Anexo N° 2:** CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE PROYECTOS PERTENECIENTES A MUNICIPALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

- Anexo N° 3:** ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- Anexo N° 4:** FORMATO DE CARPETA TÉCNICA FISDL

- Anexo N° 5:** CLASIFICACIÓN DE MONTOS PROPORCIONADA POR LA UNAC PARA DETERMINAR LA FORMA DE CONTRATACIÓN

- Anexo N° 6:** EVALUACIÓN DE EFECTIVIDAD Y EFICACIA

- Anexo N° 7:** RESUMEN DEL CONTROL DE AVANCE PORCENTUAL FÍSICO FINANCIERO

- Anexo N° 8:** ORDEN DE INICIO

- Anexo N° 9:** REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA BANCARIA

- Anexo N° 10:** SOLICITUD DE SUMINISTROS O REQUISICIÓN DE COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS. (REQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS)

- Anexo N° 11:** ORDEN DE COMPRA

- Anexo N° 12:** ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS DE PROYECTO

- Anexo N° 13:** CUADRO DE CONTROL DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS DEL PROYECTO

- Anexo N° 14 :** REQUERIMIENTOS PARA OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA NACIONAL

GLOSARIO

- a) **Acta:** es un testimonio dejado por escrito de hechos ocurridos en cualquier circunstancia: reunión del concejo, asamblea de miembros de una comisión, comunidad, directiva. Es decir, de hechos que se asientan por escrito y resulta importante registrar y conservar.
- b) **Acuerdo Municipal:** es una resolución o disposición tomada por el concejo municipal sobre algún asunto determinado que involucre a los departamentos de la Municipalidad a fin de que se ejecute uno o más actos administrativos, operativos, y financieros que signifique salida de fondos.
- c) **Alcaldía:** lugar físico donde se encuentra el alcalde de una ciudad ejerciendo sus funciones.
- d) **Arbitrio:** sinónimo de impuestos, el derecho o imposición con que se obtienen fondos para los gastos públicos, por lo general de las Municipalidades.
- e) **Comunidad:** es un grupo o conjunto de individuos, que comparten elementos en común, tales como un idioma, costumbres, valores, tareas, visión del mundo, edad, ubicación geográfica, estatus social, roles, crean una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades, esta identidad es compartida y elaborada por sus integrantes y socializada entre ellos.
- f) **Concejo municipal:** es la máxima autoridad del Municipio y será presidido por el Alcalde. El Gobierno municipal estará ejercido por un Concejo que tiene carácter deliberante y normativo.
- g) **Desarrollo:** hacer pasar una cosa del orden físico, intelectual, moral y económico, por una serie de estados sucesivos, cada uno de ellos más perfecto o más complejo que el anterior.

- h) **Ejercicio del presupuesto:** es el período para el cual se ejecuta el presupuesto; comprende el año fiscal de enero a diciembre de cada año. (Art. 72 CM)

- i) **Fondos municipales:** es el término genérico que agrupa los ingresos provenientes de la aplicación de las leyes, ordenanzas, reglamentos y disposiciones relativas a impuestos, tasas, derechos, compensaciones y otras contribuciones, así como las que le resultan de operaciones comerciales, donativos o de cualquier otro título, que pertenezcan a la municipalidad o estén bajo su custodia.

- j) **Impuesto:** prestación en dinero obligatoria y unilateral que exige coactivamente el poder público a todas aquellas personas naturales o jurídicas, cuya situación coincida con las que la ley señala como hecho generador del crédito fiscal o Municipal.

- k) **Impuesto municipal:** son los tributos exigidos por los Municipios, sin contraprestación alguna individualizada. (Art. 4 Ley General Tributaria Municipal)

- l) **Municipio:** es la unidad política administrativa primaria dentro del órgano estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para su propio Gobierno. (Art. 2 C.M.)

- m) **Planificación:** es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, sustentando sus actos con algún método, plan o lógica que se establezca.

- n) **Presupuesto:** es la previsión de gastos e ingresos para un determinado tiempo o periodo, generalmente para un año. Permite a las empresas, gobiernos y organizaciones establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos.
- o) **Presupuesto municipal:** es una exposición detallada de los ingresos y gastos previstos por el concejo municipal, para el ejercicio a que se refiere. (Art. 73 CM)

- p) **Procedimiento:** método utilizado para la consecución de los fines establecidos.

- q) **Proceso:** conjunto de actividades interrelacionadas, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (los elementos de entrada para un proceso son generalmente resultados de otros)

- r) **Proyecto:** conjunto de actividades coordinadas y controladas, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme a requisitos específicos.

- s) **Tasas municipales:** son tasas Municipales, los tributos que se generan en ocasión de los servicios públicos de naturaleza administrativa o jurídica prestados por los Municipios. (Art. 5 Ley General Tributaria Municipal).

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS JEFES DE LAS UNIDADES DE PROYECTOS PERTENECIENTES A MUNICIPALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Encuesta dirigida a los jefes de las unidades de proyectos pertenecientes a municipales del área metropolitana de San Salvador.

Objetivo: Recolectar información sobre el tema en investigación “efectividad en la administración de proyectos ejecutados por las municipalidades del área metropolitana de San Salvador”

Indicaciones: Marque con una "X" o subraye según corresponda.

1. ¿Existe en su unidad una herramienta que proporcione los lineamientos a seguir para desarrollar una efectiva administración de proyectos?

Si No

2. ¿Cuántos años tiene de laborar en el sector municipal?

- a) Menos de 1 año
- b) De 1 a 2 años
- c) De 2 a 4 años
- d) Más de 4 años

3. ¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose como Jefe de la unidad de proyectos?
- a) Menos de 1 año
 - b) De 1 a 2 años
 - c) De 2 a 4 años
 - d) Más de 4 años
4. ¿La Corte de cuentas en algún momento ha realizado recomendaciones sobre la administración de proyectos?
- Si No
5. ¿Cuántos proyectos son ejecutados por la municipalidad en el periodo de un año?
- a) De 1 a 24
 - b) De 25 a 49
 - c) De 50 a 74
 - d) De 75 a 99
 - e) De 100 a mas
6. ¿En qué momento se da por iniciado un proyecto?
- a) Cuando se aprueba el acuerdo municipal
 - b) Cuando se emite la orden de inicio
 - c) Cuando se apertura de cuenta bancaria
7. ¿La ejecución de los proyectos son supervisados en las diferentes fases?
- Si No

8. Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva: ¿En qué fases son supervisados los proyectos?

- a) Al inicio de la obra
- b) A mitad de la obra
- c) Al final de la obra
- d) Todas las anteriores

9. ¿Existen políticas definidas para la apertura de cuentas bancarias?

Si No

10. ¿Existe una cuenta bancaria para cada proyecto a ejecutarse?

Si No

11. ¿Considera que existe monopolización en la compra de materiales, productos y herramientas?

Si No

12. ¿Cuáles son las áreas involucradas en la ejecución de proyectos?

- a) Gerencia de inversión Social
- b) Unidad de proyectos
- c) Presupuesto
- d) Tesorería
- e) Contabilidad
- f) Unidad de Adquisición y Contratación Institucional
- g) Todas las anteriores

13. ¿Qué sistemas de controles administrativos se utiliza en la unidad de proyectos?

- a) Verbal
- b) Escrito
- c) Computarizado
- d) Mixto (escrito y computarizado)

14. ¿Cuentan con un plan de capacitación referente a la administración de proyectos?

Si No

15. ¿En casos de emergencia en los que se requiera una erogación de fondos, que es más importante?

- a) Respetar el proceso administrativo
- b) Verificar la existencia de presupuesto
- c) Buscar la manera de financiar la erogación

16. ¿Poseen control de entradas, salidas y existencias (CARDEX) actualizada de equipos y herramientas en bodega?

Si No

17. ¿Cómo calificaría la administración de proyectos en la municipalidad?

- a) Excelente
- b) Muy bueno
- c) Bueno
- d) Regular

18. ¿Se elabora la carpeta técnica previa a la ejecución de las obras?

Si No

19. ¿Se realiza la liquidación del proyecto al finalizar la obra?

Si No

20. ¿Conoce la documentación de respaldo necesaria para la adecuada administración de proyectos según base legal y técnica?

Si No

21. Al proporcionarle una herramienta que estandarice procesos en las diferentes etapas de la ejecución de proyectos, ¿Qué beneficios obtendría?

- a) Estandarizar procesos en la todas las etapas de los proyectos
- b) Agilizar los procesos
- c) Optimizar recursos económicos, humano y de tiempo
- d) Todas las anteriores

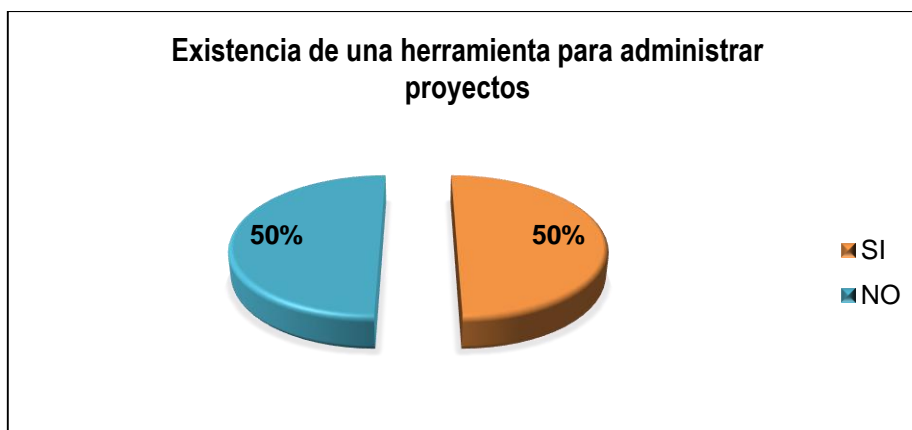
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

PREGUNTA N° 1

¿Existe en su unidad una herramienta que proporcione los lineamientos a seguir para desarrollar una efectiva administración de proyectos?

OBJETIVO: Comprobar la existencia de una herramienta que estandarice procesos en relación a la administración de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	7	50%
2	NO	7	50%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

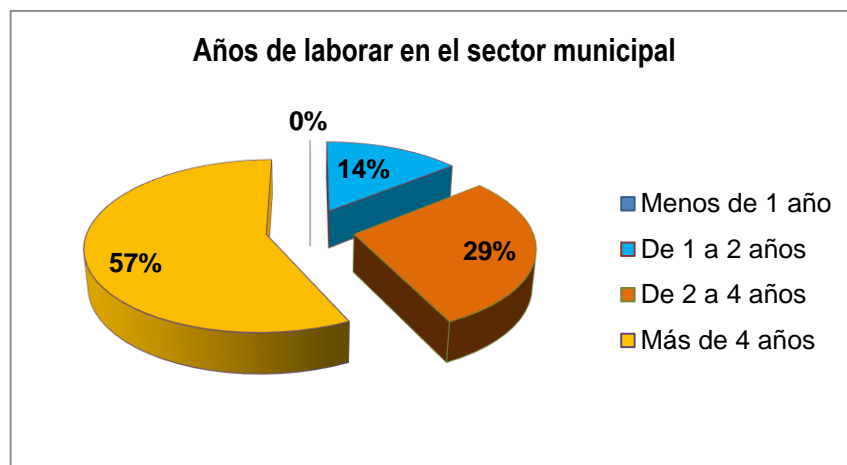
El 50% de los encuestados afirma poseer una herramienta que proporcione los lineamientos a seguir para desarrollar una administración de proyectos y el otro 50% que no la posee.

PREGUNTA N° 2

¿Cuántos años tiene de laborar en el sector municipal?

OBJETIVO: Determinar la experiencia suficiente en el área municipal.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Menos de 1 año	0	0%
2	De 1 a 2 años	2	14%
3	De 2 a 4 años	4	29%
4	Más de 4 años	8	57%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

Según los resultados obtenidos el 57% de los encuestados expresa tener más de 4 años de laborar en el sector municipal, el 29% asegura tener de 2 a 4 años y el 14% restante posee entre 1 y 2 años de experiencia.

PREGUNTA N° 3

¿Cuánto tiempo tiene desempeñándose como Jefe de la unidad de proyectos?

OBJETIVO: Determinar si el Jefe de la unidad de proyectos posee la experiencia suficientes para administrar los proyectos de manera eficiente.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Menos de 1 año	0	0%
2	De 1 a 2 años	4	29%
3	De 2 a 4 años	4	29%
4	Más de 4 años	4	29%
5	Abstención	2	14%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

El 29% de los encuestados afirma tener más de 4 años de experiencia desempeñando el cargo como jefe de la unidad de proyectos, por otra parte el 29% posee de 2 a 4 años y otro 29% de 1 a 2 años, además el 14% restante se abstuvo de contestar.

PREGUNTA N° 4

¿La Corte de Cuentas en algún momento ha realizado recomendaciones sobre la administración de proyectos?

OBJETIVO: Conocer si el Jefe de la unidad de proyectos ha recibido recomendaciones por deficiencias en la administración de los mismos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	12	86%
2	NO	2	14%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

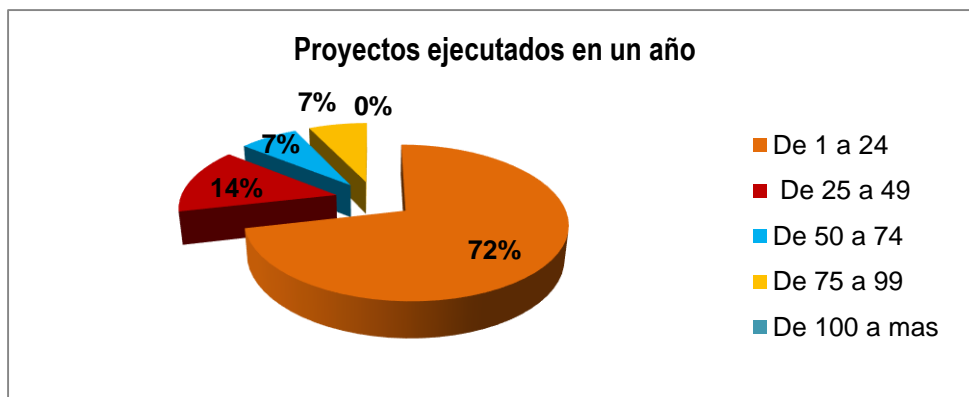
De acuerdo a la investigación se obtuvo que 12 de las 14 municipalidades han recibido recomendaciones por parte de la Corte de Cuentas relacionados con la administración de proyectos y las otras 2 no han recibido.

PREGUNTA N° 5

¿Cuántos proyectos son ejecutados por la municipalidad en el periodo de un año?

OBJETIVO: Determinar la cantidad de proyectos ejecutados por las municipalidades en el periodo de un año, para analizar si el nivel de efectividad se ve o no afectado por la cantidad de la ejecución de los mismos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	De 1 a 24	10	71%
2	De 25 a 49	2	14%
3	De 50 a 74	1	7%
4	De 75 a 99	1	7%
5	De 100 a mas	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

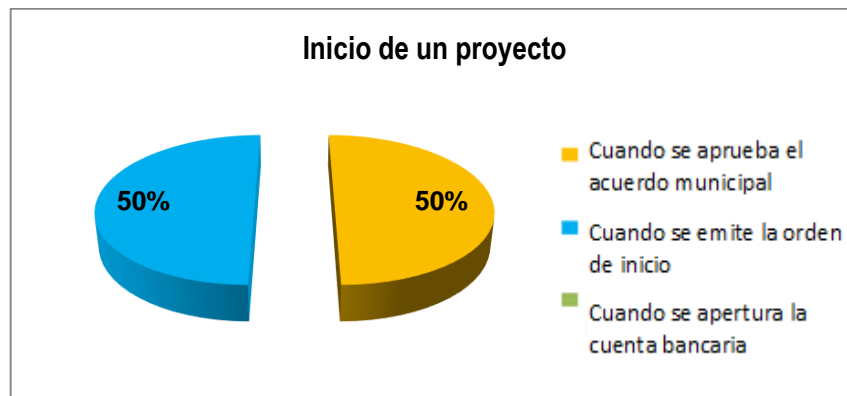
Según los resultado de la investigación 10 de las 14 municipalidades ejecutan en el periodo de un año entre 1 a 24 proyectos, 2 de las 14 realizan entre 25 y 49, una de las 14 alcaldías de 50 a 74, y la restante efectúa de 75 a 99.

PREGUNTA N° 6

¿En qué momento se da por iniciado un proyecto?

OBJETIVO: Identificar si el administrador tiene claro el momento en que se da por iniciado un proyecto.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Cuando se aprueba el acuerdo municipal	7	50%
2	Cuando se emite la orden de inicio	7	50%
3	Cuando se apertura la cuenta bancaria	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

Según datos obtenidos 50% de los encuestados afirma que el momento que se da por iniciado un proyecto es cuando se aprueba el acuerdo municipal, el otro 50% que es cuando se emite la orden de inicio, por lo tanto se puede determinar que no hay total concordancia al respecto debido a que no poseen una guía o procesos claros que indiquen el momento exacto en el que se da por iniciado un proyecto municipal.

PREGUNTA N° 7

¿La ejecución de los proyectos son supervisados en las diferentes fases?

OBJETIVO: Verificar si se realizan supervisiones en los proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	13	93%
2	NO	1	7%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

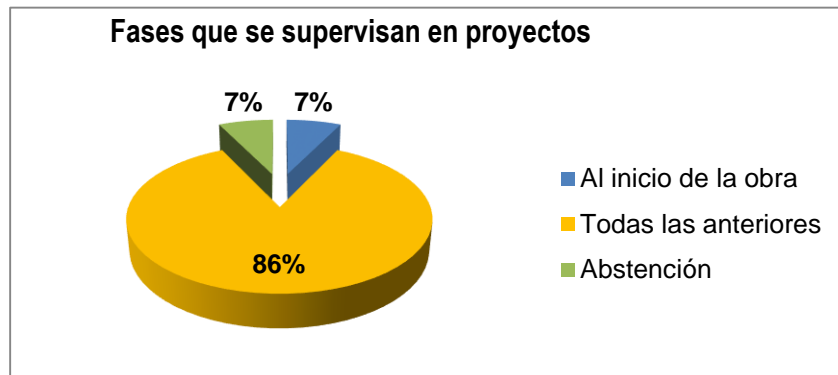
Según resultados obtenidos el 93% de las municipalidades realiza supervisiones en los proyectos ejecutados por las mismas y solo el 7% de los encuestados manifiesta que no realizan dicha función.

PREGUNTA N° 8

Si su respuesta a la pregunta anterior es positiva: ¿En qué fases son supervisados los proyectos?

OBJETIVO: Verificar si se realizan supervisiones en las diferentes fases de los proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Al inicio de la obra	1	7%
2	A mitad de la obra	0	0%
3	Al final de la obra	0	0%
4	Todas las anteriores	12	86%
6	Abstención	1	7%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

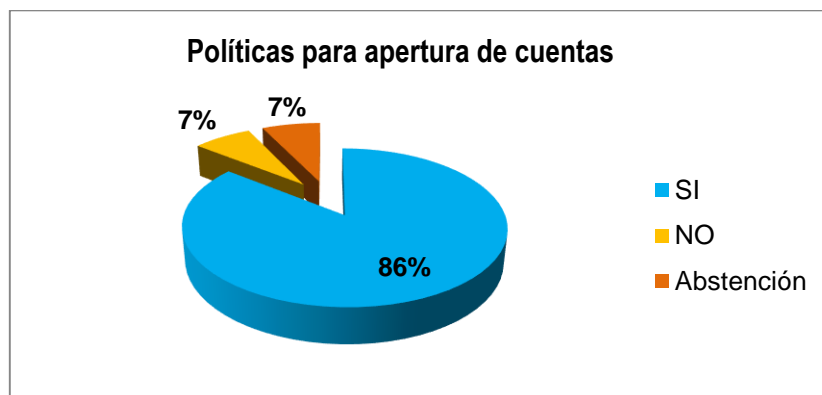
De los datos obtenidos el 86% de las alcaldías afirma que realizan supervisiones en todas sus fases, mientras que el 7% lo hace sólo en la primera fase, es decir al inicio de la obra y un 7% se abstuvo de opinar.

PREGUNTA N° 9

¿Se cumplen los requisitos establecidos por las instituciones financieras para la apertura de cuentas bancarias?

OBJETIVO: Verificar si en las municipalidades cuentan con políticas definidas sobre la apertura de cuentas bancarias para el área de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	12	86%
2	NO	1	7%
2	Abstención	1	7%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

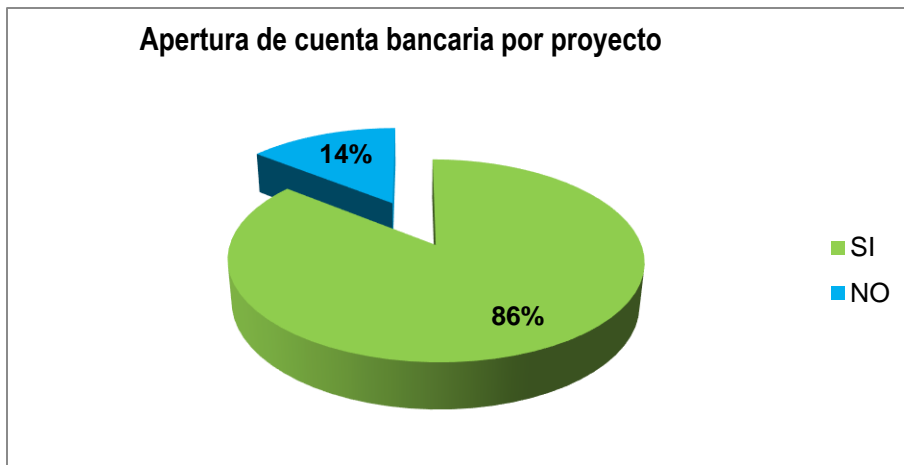
De acuerdo a los resultados obtenidos en el trabajo de campo el 86% de los encuestados sostiene que en la municipalidad se cumplen los requisitos que establecen las instituciones financieras para la apertura de cuentas bancarias, mientras que el 7% de los encuestados afirma que no los cumplen y el 7% se abstuvo de opinar.

PREGUNTA N° 10

¿Existe una cuenta bancaria para cada proyecto a ejecutarse?

OBJETIVO: Comprobar si se lleva un control adecuado en la apertura de cuentas bancarias para cada proyecto a ejecutarse.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	12	86%
2	NO	2	14%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

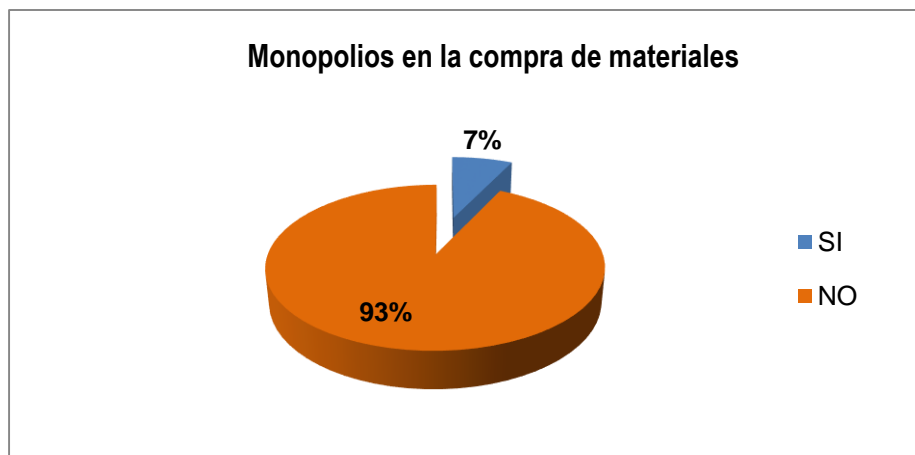
De los resultados obtenidos el 86% de los encuestados coincide en que para cada proyecto existe su respectiva cuenta bancaria mientras que el restante 14% de las municipalidades sostiene que no existe una cuenta bancaria para cada proyecto a ejecutarse.

PREGUNTA N° 11

¿Considera que existe monopolización en la compra de materiales, productos y herramientas?

OBJETIVO: Determinar si las municipalidades cumplen con la forma de contratación establecida en la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	1	7%
2	NO	13	93%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

De acuerdo a los encuestados el 93% de las municipalidades asevera que no existe monopolización en la compra de materiales, productos y herramientas y el otro 7% asegura que en la municipalidad efectivamente existe monopolización en la compra de materiales, lo cual indica que un porcentaje muy representativo cumple con las disposiciones establecidas en la LACAP.

PREGUNTA N° 12

¿Cuáles son las áreas involucradas en la ejecución de proyectos?

OBJETIVO: Determinar qué áreas, según el administrador, se encuentran involucradas en la ejecución de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Gerencia de inversión Social	0	0%
2	Unidad de proyectos	1	7%
3	Presupuesto	0	0%
4	Tesorería	0	0%
5	Contabilidad	0	0%
6	UACI	0	0%
7	Todas las anteriores	13	93%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

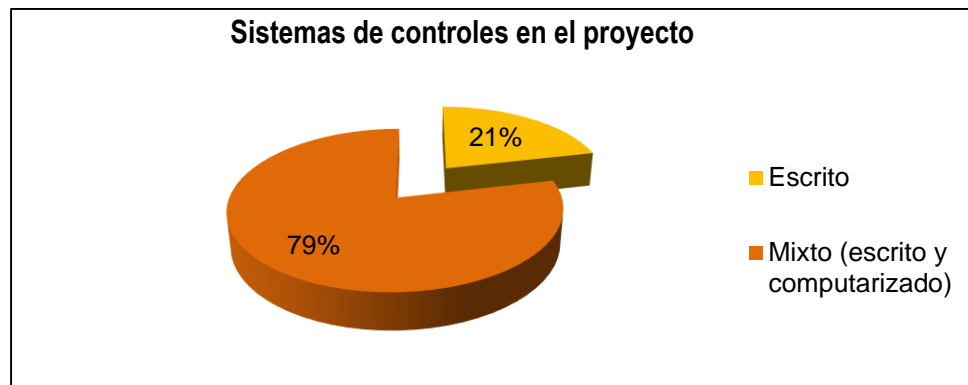
De acuerdo a las investigaciones el 93% de los encuestados afirma que las áreas que se encuentran involucradas en la ejecución de proyectos son: la Gerencia de inversión social, unidad de proyectos, presupuesto, tesorería, contabilidad y la Unidad de Adquisición y Contratación Institucional mientras que el restante 7% concuerda que la única área que se encuentra involucrada en la ejecución de proyectos es la de Unidad de proyectos.

PREGUNTA N° 13

¿Qué sistemas de controles administrativos se utiliza en la unidad de proyectos?

OBJETIVO: Conocer que mecanismo de control emplean para ser más eficaces en cuanto a la información oportuna se refiere.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Verbal	0	0%
2	Escrito	3	21%
3	Computarizado	0	0%
4	Mixto (escrito y computarizado)	11	79%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

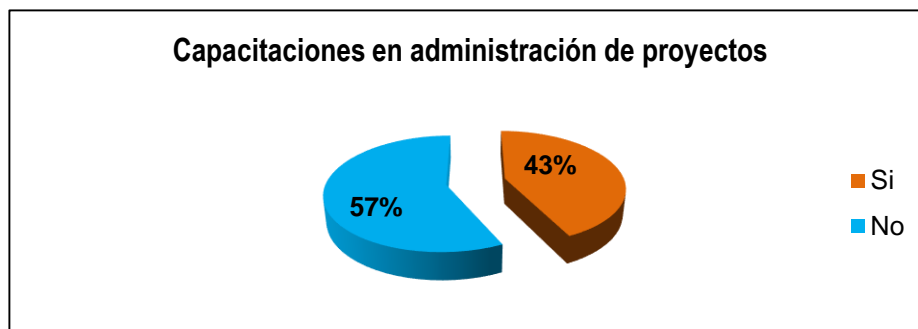
De acuerdo a los resultados obtenidos el 79% de las municipalidades asegura que los métodos de controles administrativos que se utilizan en la Unidad de proyectos son a través del sistema mixto, mientras que el 21% de los encuestados afirma que los controles administrativos se llevan de forma escrita, en base a estos resultados se demuestra que las municipalidades carecen de uniformidad en los canales de comunicación que se utilizan y que favorezcan la eficiencia en la administración de los proyectos.

PREGUNTA N° 14

¿Cuentan con un plan de capacitación referente a la administración de proyectos?

OBJETIVO: Determinar si las autoridades invierten en capacitaciones para mejorar la efectividad en la administración de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	SI	6	43%
2	NO	8	57%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS:

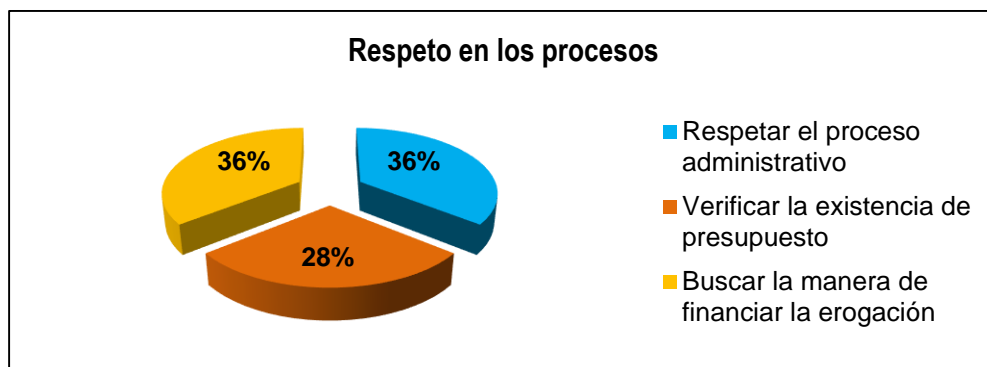
De los resultados obtenidos el 57% de los encuestados afirma que las municipalidades no cuentan con un plan de capacitación en relación a la administración de proyectos, mientras que el 43% asegura que si reciben capacitaciones de este tipo, lo anterior demuestra que el administrador se encuentran deficiente en los conocimientos que se requieren y que son necesarios para una efectiva administración de los mismos.

PREGUNTA N° 15

¿En casos de emergencia en los que se requiera una erogación de fondos, que es más importante?

OBJETIVO: Conocer el interés del administrador en respetar los procesos administrativos respectivos, y generar confianza en la administración de fondos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Respetar el proceso administrativo	5	36%
2	Verificar la existencia de presupuesto	4	28%
3	Buscar la manera de financiar la erogación	5	36%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

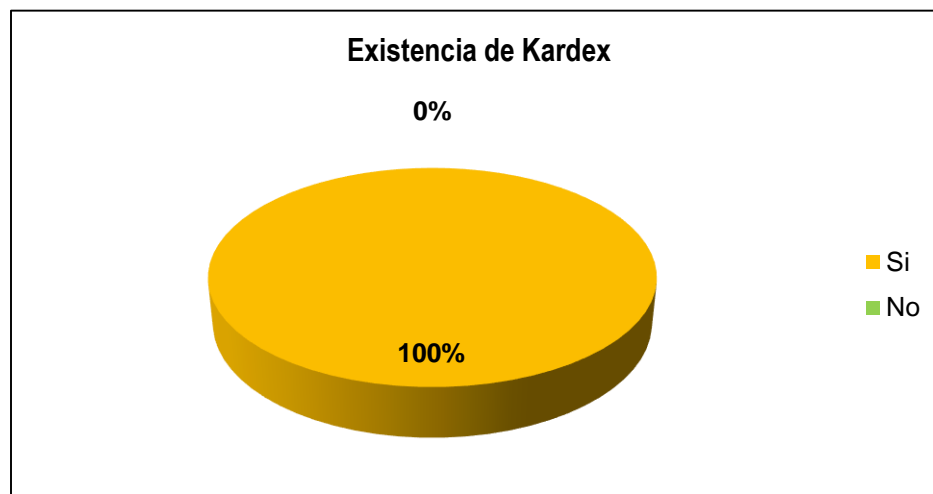
Por medio de la investigación se logró detectar que no tienen claro el orden sobre los procesos que se deben realizar en casos de emergencia, debido a que el 36% de los encuestados considera más importante respetar los procesos administrativos, otro 36% considera que es prioridad buscar la manera de financiar las erogaciones y el 28% restante verificar la existencia de presupuesto.

PREGUNTA N° 16

¿Poseen control de entradas, salidas y existencias (KARDEX) actualizada de equipos y herramientas en bodega?

OBJETIVO: Verificar la existencia de controles de entrada y salida de herramientas y equipos utilizados para la ejecución de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

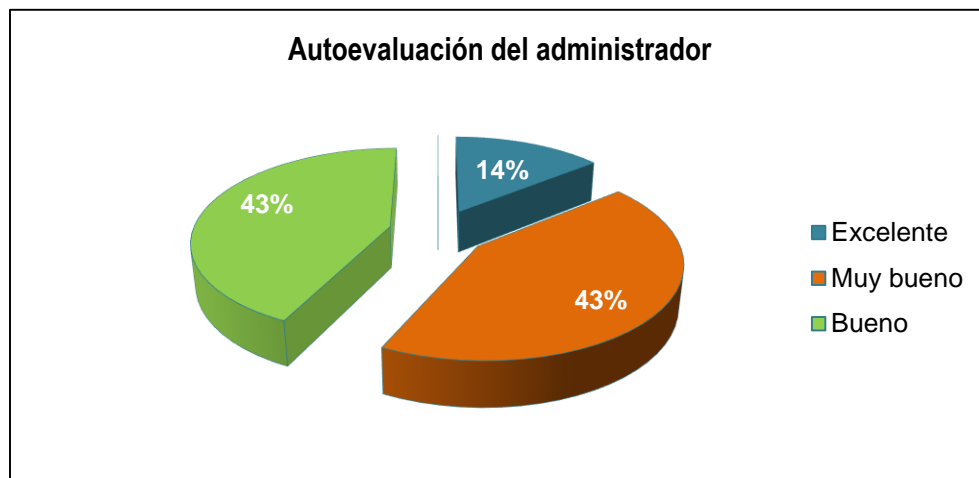
Es responsabilidad del administrador de proyectos velar por los recursos necesarios para realizar una obra, por lo que mantener un sistema de control de entradas-salidas de equipos y herramientas es obligatorio, hecho que se pudo verificar con el 100% de respuestas afirmativas.

PREGUNTA N° 17

¿Cómo calificaría la administración de proyectos en la municipalidad?

OBJETIVO: Conocer la autoevaluación del administrador de su desempeño como ejecutor de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Excelente	2	14%
2	Muy bueno	6	43%
3	Bueno	6	43%
4	Regular	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

A través de los datos obtenidos se puede determinar que el 43% de los encuestados considera que la administración de proyectos realizada en la municipalidad es buena, mientras que otro 43% contestó que es muy buena, y solo el 14% considera que su labor es excelente.

PREGUNTA N° 18

¿Se elabora la carpeta técnica previa a la ejecución de las obras?

OBJETIVO: Verificar si se lleva la documentación de respaldo necesaria para la adecuada administración de proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

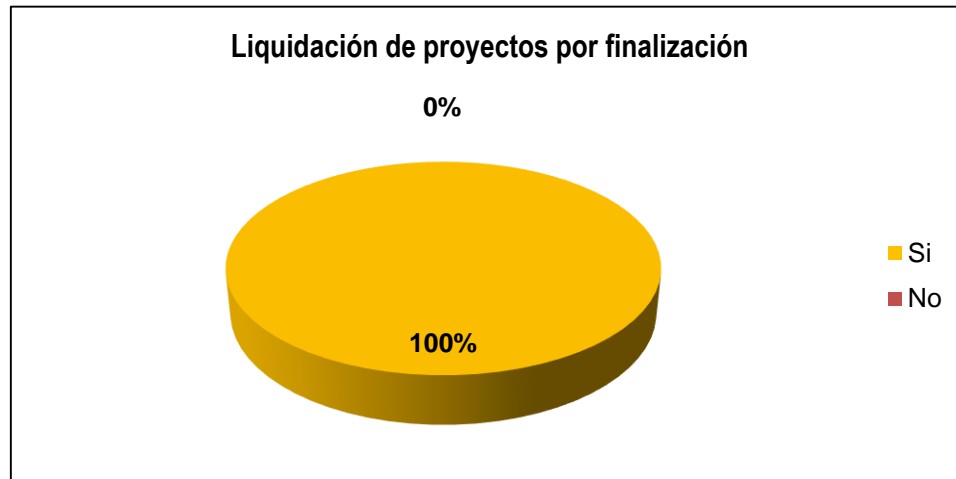
El 100% de encuestados afirma que se elabora una carpeta técnica previa a la ejecución de cada uno de los proyectos.

PREGUNTA N° 19

¿Se realiza la liquidación del proyecto al finalizar la obra?

OBJETIVO: Verificar si se liquidan oportunamente los proyectos.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

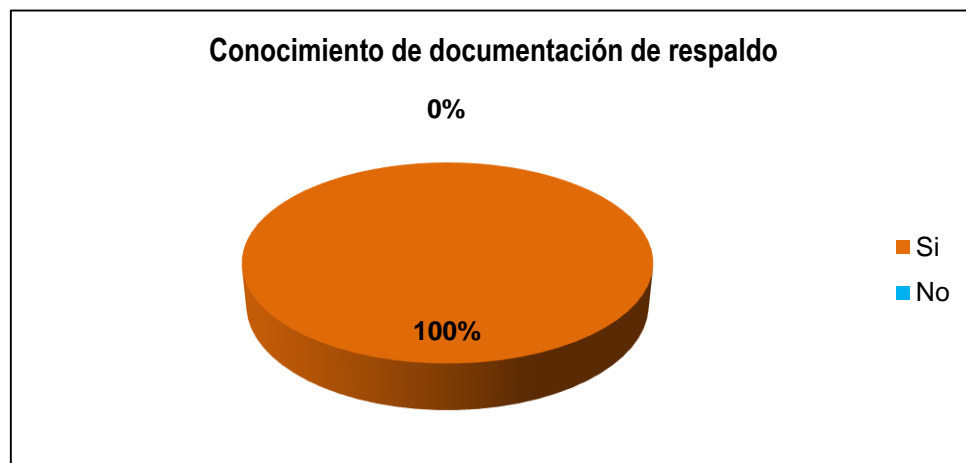
De los resultados obtenidos el 100% afirma realizar las liquidaciones respectivas de cada proyecto ejecutado por la municipalidad.

PREGUNTA N° 20

¿Conoce la documentación de respaldo necesaria para la adecuada administración de proyectos según base legal y técnica?

OBJETIVO: Verificar si el jefe de la unidad de proyectos conoce la importancia que conlleva mostrar transparencia en la administración.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Si	14	100%
2	No	0	0%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

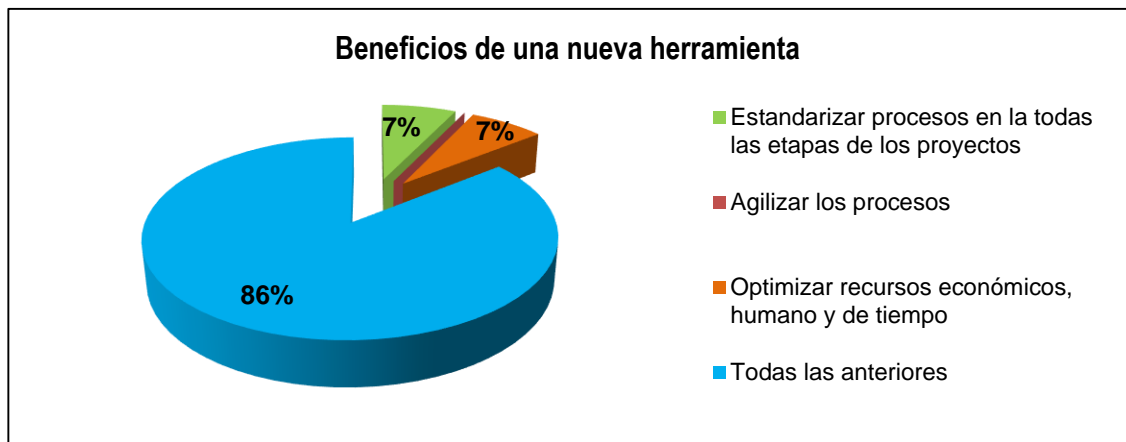
Según los resultados, el 100% de los administradores de proyectos conoce la documentación de respaldo necesaria según base legal y técnica, siendo oportuno para mostrar transparencia en documentación generada en todas las etapas de los mismos.

PREGUNTA N° 21

Al proporcionarle una herramienta que estandarice procesos en las diferentes etapas de la ejecución de proyectos, ¿Qué beneficios obtendría?

OBJETIVO: Conocer la opinión del administrador sobre la necesidad de una herramienta que ayude a la adecuada administración de proyectos ejecutados por las municipalidades.

N°	Respuesta/Variable	Frecuencia	
		Absoluta	Relativa
1	Estandarizar procesos en la todas las etapas de los proyectos	1	7%
2	Agilizar los procesos	0	0%
3	Optimizar recursos económicos, humano y de tiempo	1	7%
4	Todas las anteriores	12	86%
TOTALES		14	100%



ANÁLISIS

Según la investigación el 86% de los encuestados afirma que al proporcionar una herramienta que estandarice procesos en la administración de proyectos en las municipalidades se beneficiarían en la optimización de los recursos económicos, humanos y de tiempo además estandarizaría y agilizaría los procesos en todas las etapas, un 7% opinó que solo contribuiría en estandarizar los procesos en todas las etapas y el otro 7% que solo optimizaría los recursos requeridos.

FORMATO DE CARPETA TÉCNICA FISDL

Visto Bueno
Comité Técnico Consultivo
FISDL

FORMATO No. 1
INFORMACIÓN GENERAL DEL PROYECTO

1. Nombre del Proyecto:

2. Ubicación:

Cantón o Caserío: _____

Municipio: _____

Departamento: _____

3. Valor del Contrato: \$ _____

4. Código del Proyecto No.: _____

5. Profesionales Responsables:

Formulador: _____

Firma: _____

Realizador: _____

Firma: _____

Supervisor: _____

Firma: _____

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

= 7 MAR 2013

Visto Bueno
Comité Técnico Consultivo
FISDL

FORMATO No. 2
FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

1. DATOS BÁSICOS GENERALES

a. Nombre del Proyecto _____

b. Ubicación _____

c. Departamento _____

d. Municipio _____

e. Urbano _____ Rural _____

f. Tipo de Obra: Tipo de Construcción:

Edificaciones	Nueva	
Carminos	Ampliación	
Electrificación	Rehabilitación	
Acueductos y Drenajes	Finalización	
Obras de Paso y Protección	Otra	
Equipamiento		
Otras		

2. CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS DEL PROBLEMA

2.1 Diagnóstico del problema.
¿Cómo surge el problema?
¿Qué efectos causa?/Población Afectada directamente e indirectamente.
¿Cómo afecta a la colectividad?

2.2 ¿Qué se ha hecho al respecto para afrontar dicha problemática?

2.3 ¿Quién los ha apoyado anteriormente y qué han hecho?
¿Qué organización o institución?

2.4 ¿Cómo está organizada y qué nivel de concientización tiene la población para afrontar este problema?

2.5 ¿En qué medida el proyecto resolverá el problema?

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (Explique brevemente en que consiste el proyecto; indique las dimensiones principales de obra en M2, km, etc. Unidades de acuerdo al tipo de proyecto. Si es necesario en documento aparte adjunte la información conveniente.

4. BENEFICIARIOS

a) Población Total en el área de influencia: _____

b) Beneficiarios directos:

- No. de Familias _____
- No. de Habitantes _____
- No. de Niños _____
- No. de Hombres _____
- No. de Mujeres _____

c) Ingreso familiar mensual promedio de los beneficiados \$ _____

5. MODALIDAD DE EJECUCIÓN

6. POSIBLES IMPACTOS AMBIENTALES Y MEDIDAS DE CONSERVACIÓN

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

- 7 MAR 2013



FORMATO No. 3
DIAGNÓSTICO SOCIOECONÓMICO

1. Censo Familiar Total. Número de personas en la comunidad por edad y sexo.
2. Listado de familias beneficiadas con el proyecto.
3. Índice de crecimiento poblacional.
4. Población Futura beneficiada al final del periodo de diseño del proyecto.
5. Servicios Básicos existentes en la (s) Comunidad (es).
 - Agua potable.
 - Alcantarillado.
 - Acceso/Caminos.
 - Vivienda.
 - Energía Eléctrica.
 - Transporte Colectivo.
 - Infraestructura de Salud y Educativa.
 - Infraestructura Económica y Municipal.
6. Actividad Económica en la Zona.
 - Utilización-uso y explotación de la tierra, costo de la tierra.
 - Producción Agrícola (Granos Básicos, hortalizas, agroindustria, etc.)
 - Producción Pecuaria (Vacuno, Bovino, Porcino, etc.)
 - Otro tipo de producción (Maquila, Apícola, Piscicultura, Hortalizas, etc.)
7. Actividades Socio Económicas principales de la Zona.
 - Empresas Industriales.
 - Empresas Agroindustriales.
 - Empresas Comerciales.
 - Empresas de Servicios.
8. Actividades Socio Económicas principales de la Población beneficiada.
 - Ventas en los mercados
 - Venta callejera y ambulante
 - Empleo eventual
 - Empleo permanente
9. Nivel de Ingreso de la Zona.

10. Nivel de ingreso de las Comunidades.

FORMATO No. 4
TRÁMITES

FACTIBILIDADES:

INSTITUCIÓN	TIPO DE TRÁMITE	ESTADO DEL TRÁMITE	OBSERVACIONES

LINEA DE CONSTRUCCIÓN:

INSTITUCIÓN	TIPO DE TRÁMITE	ESTADO DEL TRÁMITE	OBSERVACIONES

CALIFICACIÓN DE LUGAR:

INSTITUCIÓN	TIPO DE TRÁMITE	ESTADO DEL TRÁMITE	OBSERVACIONES

PERMISO AMBIENTAL:

INSTITUCIÓN	TIPO DE TRÁMITE	ESTADO DEL TRÁMITE	OBSERVACIONES

OTROS:

INSTITUCIÓN	TIPO DE TRÁMITE	ESTADO DEL TRÁMITE	OBSERVACIONES

- El Formulador deberá utilizar el número de hojas que sean necesarias para ampliar la información, según sea requerida.
- Adjuntar comprobantes de presentación de solicitudes.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

10 7 MAR 2013

FORMATO 7 (2/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN
SUBPROYECTO: _____
ETAPA DE SUPERVISIÓN DE CAMPO.

EMPRESA: _____ FECHA: _____

1.5 SUBCONTRATOS	COMPROMISO HORAS DIARIAS	PRECIO MENSUAL	MESES SUBCONTRATOS	SUB-TOTAL	TOTAL
ESPECIFICAR					
TOTAL DE SUBCONTRATOS					
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS (1.1 A 1.5)					
2. COSTOS INDIRECTOS					
2.1 SALARIOS Y PRESTACIONES PERSONAL ADMINISTRACIÓN Y OFICINAS		SALARIO MENSUAL	MESES SALARIO	SUB-TOTAL	TOTAL
Secretarías Contador Ordenanza Vigilantes Limpieza Viáticos Otros (Especifique) Prestaciones					
TOTAL SALARIOS Y PRESTACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OFIC.					
2.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS		GASTO MENSUAL	MESES GASTO	SUB-TOTAL	TOTAL
Servicio telefónico y fax Servicio de agua Servicio de electricidad Servicio de mantenimiento Depreciación Útiles de aseo Seguros Papelería y útiles de oficina Otros (Especifique)					
TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					

FORMATO 7 (3/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN
SUBPROYECTO: _____
ETAPA DE SUPERVISIÓN DE CAMPO.

EMPRESA: _____ FECHA: _____

2.3 ALQUILERES	PRECIO MENSUAL	MESES DE ALQUILER	SUB-TOTAL	TOTAL
Local oficina Equipo de computación Plotter Otros (Especifique)				
TOTAL DE ALQUILERES				
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS (2.1 A 2.3)				
3. TOTAL DE COSTOS DIRECTOS MÁS INDIRECTOS				
4. HONORARIOS (____ % DE 3)				
5. TOTAL COSTOS MAS HONORARIOS (3 + 4)				
6. I. V. A. (13 % sobre 5)				
PRECIO TOTAL PRESUPUESTO SUPERVISIÓN DE CAMPO (5 + 6)				

NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTANTE LEGAL

San Salvador, ____ de ____ de ____.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

7 MAR 2013

FORMATO 7 (4/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN
SUBPROYECTO: _____
ETAPA DE LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN (ÚNICAMENTE PARA SUPERVISIÓN)

EMPRESA: _____ FECHA: _____

1. COSTO DIRECTO					
1.1 PERSONAL ASIGNADO AL PROYECTO	ASIGNACION HORAS DIARIAS	SUELDO MENSUAL	MES HOMBRE	SUB-TOTAL	TOTAL
TIPO DE PROFESIONAL O TÉCNICO					
TOTAL SUELDOS PERSONAL					
1.2 PRESTACIONES					
I.S.S.S.					
AFP					
Aguinaldo y Vacaciones					
Indemnización por despido					
Otros (Especifique)					
TOTAL PRESTACIONES					
1.3 COSTOS DIRECTOS NO SALARIALES	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	SUB-TOTAL	TOTAL
Transporte					
Fianzas					
Informes					
Fotocopias					
Fotografías					
Copias Helio.					
Otros (Especifique)					
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS NO SALARIALES					
1.4 CONSULTORÍA DE SUELOS Y MATERIALES	COMPROMISO HORAS DIARIAS	PRECIO MENSUAL	MESES DE LABORATORIO	SUB-TOTAL	TOTAL
PERFORACIONES ESTÁNDAR MTS. X \$					
TOTAL PRESUPUESTADO COSTOS LABORATORIOS SUELOS Y MATERIALES					

FORMATO 7 (5/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN
SUBPROYECTO: _____
ETAPA DE LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN (ÚNICAMENTE PARA SUPERVISIÓN)

EMPRESA: _____ FECHA: _____

1.5 SUBCONTRATOS	COMPROMISO HORAS DIARIAS	PRECIO MENSUAL	MESES SUBCONTRATOS	SUB-TOTAL	TOTAL
ESPECIFICAR					
TOTAL DE SUBCONTRATOS					
TOTAL DE COSTOS DIRECTOS (1.1 A 1.5)					
2. COSTOS INDIRECTOS					
2.1 SALARIOS Y PRESTACIONES PERSONAL ADMINISTRACION Y OFICINAS	SALARIO MENSUAL	MESES SALARIO	SUB-TOTAL	TOTAL	
Secretarias					
Contador					
Ordenanza					
Vigilantes					
Limpieza					
Viáticos					
Otros (Especifique)					
Prestaciones					
TOTAL SALARIOS Y PRESTACIONES PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OFIC.					
2.2 GASTOS ADMINISTRATIVOS	GASTO MENSUAL	MESES GASTO	SUB-TOTAL	TOTAL	
Servicio telefónico y fax					
Servicio de agua					
Servicio de electricidad					
Servicio de mantenimiento					
Depreciación					
Útiles de aseo					
Seguros					
Papelaría y útiles de oficina					
Otros (Especifique)					
TOTAL PRESUPUESTADO DE GASTOS ADMINISTRATIVOS					

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

- 7 MAR 2013



Visto Bueno
Comité Técnico Consultivo
FISDL

FORMATO 7 (6/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN
SUBPROYECTO: _____
ETAPA DE LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN (ÚNICAMENTE PARA SUPERVISIÓN)

EMPRESA: _____ FECHA: _____

2.3 ALQUILERES	PRECIO MENSUAL	MESES DE ALQUILER	SUB-TOTAL	TOTAL
Local oficina				
Equipo de computación				
Plotter				
Otros (Especifique)				
TOTAL DE ALQUILERES				
TOTAL DE COSTOS INDIRECTOS (2.1 A 2.3)				
3. TOTAL DE COSTOS DIRECTOS MÁS INDIRECTOS				
4. HONORARIOS (____% DE 3)				
5. TOTAL COSTOS MAS HONORARIOS (3 + 4)				
6. I. V. A. (13 % sobre 5)				
PRECIO TOTAL PRESUPUESTADO (5 + 6)				

NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTANTE LEGAL

San Salvador, ____ de ____ de ____.

FORMATO 7 (7/7)
PRESUPUESTO DE SUPERVISIÓN

SUBPROYECTO: _____

CUADRO RESUMEN

EMPRESA: _____ FECHA: _____

TOTAL PRESUPUESTO ETAPA DE SUPERVISIÓN DE CAMPO	
TOTAL PRESUPUESTO ETAPA DE LIQUIDACIÓN DEL CONTRATO DE CONSTRUCCIÓN (ÚNICAMENTE SUPERVISIÓN)	
PRECIO TOTAL PRESUPUESTADO DE SUPERVISIÓN	

NOMBRE, FIRMA Y SELLO DEL REPRESENTANTE LEGAL

San Salvador, ____ de ____ de ____.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

7 MAR 2013

FORMATO No. 8
PREFACTIBILIDAD / PERFIL DEL PROYECTO

1. DATOS BÁSICOS GENERALES

- a. Nombre del Proyecto _____
- b. Ubicación _____
- c. Departamento _____
- d. Municipio _____
- e. Urbano _____ Rural _____
- f. Tipo de Obra
Nueva
Ampliación _____
Rehabilitación _____
Finalización _____
Equipamiento _____

2. CARACTERÍSTICAS DEL PROBLEMA

- a. Definición del Problema: _____

- b. Como afecta el problema a la Comunidad

- c. Como este proyecto contribuye a resolver el problema

3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO (Explique brevemente en que consiste el proyecto; indique las dimensiones principales de obra en M2, km, etc. Unidades de acuerdo al tipo de subproyecto. Si es necesario en documento aparte adjunte la información conveniente).

4. BENEFICIARIOS

- a) Población Total en el área de influencia: _____
- b) Beneficiarios directos:
1. No. de Familias _____
 2. No. de Habitantes _____
 3. No. de Niños _____
 4. No. de Hombres _____
 5. No. de Mujeres _____
- c) Ingreso familiar mensual promedio de los beneficiados \$ _____

5. MODALIDAD DE EJECUCIÓN

6. POSIBLES IMPACTOS AMBIENTALES Y MEDIDAS DE CONSERVACIÓN

7. FACTIBILIDADES OTORGADAS POR LOS ENTES RECTORES (ANDA, DISTRIBUIDORA ELÉCTRICA, ALCALDÍA, EXPLORACIONES DE SUELOS A CIELO ABIERTO, ETC)

8. CONFIRMACIÓN ASPECTOS LEGALES (PROPIEDAD DEL TERRENO):

9. PRESUPUESTO

- Costo Total del Proyecto: \$ _____
(Monto FISDL + Contraparte)
- Cantidad Solicitada al FISDL: \$ _____
- Total de Contraparte: \$ _____
- Aporte de la Alcaldía Municipal \$ _____
 - Aporte de la Comunidad \$ _____

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

- 7 MAR 2013



• Aporte de Otros \$ _____

Presupuesto de Contraparte

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL

Presupuesto del Proyecto (Detallar los códigos de las partidas)

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	COSTO TOTAL
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					
7.					
8.					

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Duración estimada de ejecución del proyecto: _____

Duración de las actividades del proyecto (Cronograma)

No.	Actividades	(SEMANAS)					(MESES)						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													

11. CROQUIS DE LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO Y ESQUEMAS QUE DETALLEN SUS ALCANCES.

APROBADO
Consejo de Administración FISDL

7 MAR 2013

CLASIFICACIÓN DE MONTOS PROPORCIONADA POR LA UNAC PARA DETERMINAR LA FORMA DE CONTRATACIÓN

Ministerio de Hacienda



Ministerio de Hacienda
Unidad Normativa de Adquisiciones y
Contrataciones de la Administración Pública

Montos para determinar modalidad de contratación.

En aplicación de las reformas a la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP), aprobadas según Decreto Legislativo #725, del 18 de mayo de 2011, publicado en el Diario Oficial #102, Tomo 391, del 02 de junio del 2011, se detallan a continuación los nuevos montos para determinar la modalidad de contratación a utilizar en los diferentes procesos de contratación, a partir de la entrada en vigencia de dichas reformas, es decir, el día 11 de junio de 2011.

Cálculo:

\$0.934x 8 horas diarias = \$7.47 diario

\$7.47 x 30 días = \$ 224.10

Salario mínimo mensual vigente **\$ 224.10**

CONTRATACION DE OBRAS, BIENES Y SERVICIOS PARA MUNICIPALIDADES:

Formas de contratación	Número de salarios mínimos mensuales		Montos	
	De	Hasta	De	Hasta
Licitación o Concurso Público	>160	En adelante	\$35,856.01	+
Libre Gestión	>20	≤160	\$4,482.01	\$35,856.00
	>0	≤20	\$0.01	\$4,482.00
Libre Gestión (no recurrente) podrá adquirirse directamente y contra pago	>0	10% de 160	\$0.01	\$3,585.60

PARA GOBIERNO CENTRAL, AUTONOMAS, HOSPITALES Y EMPRESAS PÚBLICAS:

Formas de contratación	Número de salarios mínimos mensuales		Montos	
	De	Hasta	De	Hasta
Licitación o Concurso Público	>240	En adelante	\$53,784.01	+
Libre Gestión	>20	≤240	\$4,482.01	\$53,784.00
	>0	≤20	\$0.01	\$4,482.00
Libre Gestión (no recurrente) podrá adquirirse directamente y contra pago	>0	10% de 240	\$0.01	\$5,378.40

Lic. Carlos Humberto Oviedo Hernández
Jefe UNAC



CERTIFICADA BAJO LAS NORMAS ISO 9001 POR LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION
Edificio Ministerio de Hacienda, Boulevard Los Héroes N° 1231, 3r. Nivel, San Salvador, El Salvador, Centro América.
Teléfonos: Conmutador 2244-3000, directos del 2244-3171 al 2244-3179, FAX: 2244-7239 www.mh.gov.sv



EVALUACION DE EFECTIVIDAD

Variables:**R:** resultado**A:** Alcanzado**C:** Costos**E:** esperado**T:** tiempo.**Tabla: Índices de evaluación**

Eficacia		Eficiencia		Efectividad
RA/RE		$(RA/CA*TA) / (RE/CE*TE)$		$((\text{Puntaje eficiencia} + \text{puntaje eficacia})/2)/\text{máximo puntaje}$
Rango	Puntos	Rango	Puntos	La efectividad se expresa en porcentaje (%)
0-20%	0	Muy eficiente > 1	5	
21-40%	1			
41-60%	2	Eficiente = 1	3	
61-80%	3			
81-90%	4	Ineficiente < 1	1	
> 91%	5			

ORDEN DE INICIO

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD

ORDEN DE INICIO

Alcaldía Municipal de: _____
Autorizado de fecha: _____
Nombre del proyecto: _____
N° del proyecto: _____
Ubicación: _____

**Nombre
Técnico de proyectos
Presente**

Por medio de la presente, autorizo la orden de inicio del proyecto, descrito a continuación
"Nombre y número del proyecto" (Descripción de general del proyecto)

Esta orden de inicio tendrá vigencia a partir del día ____ del mes de ____ del
año ____ (Todo los datos en letras) desde esa fecha cuenta con ____ días calendario para
finalizar la obra, por lo que la fecha de finalización de la obra será el día ____ del mes de
____ del año ____ (Todos los datos en letras).

San Salvador, ____ de ____ del ____

Nombre
Alcalde Municipal

REQUISITOS PARA APERTURA DE CUENTA BANCARIA

		Personas Jurídica Públicas o Privadas															
		Sociedades ¹ Fundaciones y Asoc sin fines lucro		Sociedad Cooperativa		Cooperativa p/Insafocoop		Agraria Gobierno por Ref.		Instituciones Gobierno Central		Gobiernos Autónomas Sindicatos		Iglesia Católica Iglesias Evangélicas y Otras Denominaciones		Extranjeros Otra entidad	
No.	Documentos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
1	Escritura Social inscrita en R. Comercio	SI		SI													
2	NIT	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
3	Credencial vigente R. Legal	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
4	Acuerdo (JD) autorizando apertura de cta. *	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
5	Escritura y/o Testamento(en el caso de Fundaciones) aprobados por el Ministerio de Gobernación conteniendo los Estatutos o Copia de la publicación del acuerdo del Ministerio de Gobernación en el Diario Oficial		SI	SI													
6	Copia de la publicación del acuerdo del Ministerio de Gobernación en el Diario Oficial (COPIADO EN EL 5)		SI										SI				
7	Acta constitución inscrita en Insafocoop				SI												
8	Acta constitución y Estatutos aprobados y registrados p/MAG					SI											
9	Estatutos aprobados y registra p/MAG (quitar copiado en 8)					SI											
10	Certificación Acta nombram. Consejo Adm.				SI	SI											
11	Ley de creación de la institución (quitarlo)						SI	SI									
12	Acuerdo nombramiento de Representante Legal, publicado D.O. (si es requerido en los estatutos)							SI	SI				SI				
13	Autorización de Ministerio de Hacienda (quitarlo)							SI	SI								
14	Credencial de elección R. Legal ext. p/TSE (quitarlo)									SI							
15	Punto de acta nombramiento Tesorero mun. y 2 consejales que sean referendarios									SI							
16	Estatutos aprobados p/Ministerio Trabajo y P. S., publicados en D. O.										SI						
17	Punto de Acta de elección de miembros de órganos de dirección o Junta Directiva	SI	SI	SI							SI						
18	Escritura Social inscrita en el Registro Público de País de Origen (quitar)															SI	
19	Escritura avalada por el Ministerio de Gobernación (quitar, está en 5)		SI													SI	SI
20	Comprobante de domicilio: Copia de uno de los siguientes documentos: Último recibo de pago de impuestos, contrato de arrendamiento, recibo de luz, teléfono, agua.	SI	SI	SI	SI	SI					SI				SI	SI	
21	Estatutos emitidos por el Arzobispado											SI					
22	Registro del IVA	SI															

* No aplica cuando sea Administrador Unico y firma Unica

¹ Son sociedades:
Sociedades Colectivas
Sociedades en Comandita Simple
Sociedades de Responsabilidad Limitada
Sociedades Anónimas
Sociedades en Comandita por Acciones

¹ Se incluye en este grupo las sociedades extranjeras radicada en el país.

Fuentes de información:

1. Código de comercio.
2. Documento del Web Site de Fusades.
3. Gerente Legal de BH.
4. Instructivo de la Unidad de Investigación Financiera para la Prevención del Lavado de Dinero y de Activos en las Instituciones de Intermediación Financiera (UIF)

ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y/O SERVICIOS DE PROYECTO

NOMBRE DE LA MUNICIPALIDAD

DEPARTAMENTO DE UACI

ACTA DE RECEPCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS DE PROYECTOS.

Por este medio yo _____ desempeñando el puesto de técnico del departamento de UACI, doy fe que se recibió de conformidad y en buenas condiciones los bienes o servicios que a continuación detallo:

DESCRIPCION DE COMPRA	UNIDADES	NOMBRE Y NUMERO DEL PROYECTO

El cual fue solicitado por: _____

Por un monto de: _____

Unidad solicitante: _____

Y suministrado por: _____

N° de factura _____ fecha _____ N° orden de compras _____

Para constancia firmo la presente a los _____ días del mes de _____ del año _____

Técnico UACI

REQUERIMIENTOS PARA OTORGAMIENTO DE PRÉSTAMO DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA
NACIONAL

REQUISITOS PARA OPTAR A CRÉDITOS
DE ALCALDÍAS MUNICIPALES

DOCUMENTACIÓN LEGAL

- DUI y NIT del Alcalde y Miembros del Concejo Municipal.
- Solicitud de Crédito.
- NIT Alcaldía.
- Fotocopia de Credenciales del Concejo Municipal: Alcalde, Síndico y Regidores propietarios.
- Nomina del concejo municipal, reflejando el nombre completo, cargo y números de DUI- NIT.
- **Acuerdo Municipal para solicitar el crédito al Banco Hipotecario de El Salvador**, definiendo monto, plazo y destino del financiamiento.
- Constancia extendida por el ISDEM, sobre la disponibilidad de la transferencia mensual del FODES, con fecha reciente.
- Categorización vigente emitida por el Ministerio de Hacienda. (Para crédito hasta un año plazo, no será necesario presentar dicho documento.)
- Constancia de "Solvencia Fiscal" del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección General de Impuestos Internos. (La constancia la solicita el Banco vía on line, salvo que no sea posible obtenerla tendrá que tramitarla La Municipalidad.)

DOCUMENTACIÓN FINANCIERA

- Estados Financieros bajo el sistema de Contabilidad Gubernamental, de los Cierres de Años: 2011 2012, 2013 y Jun. 2014. (Ejecución presupuestaria, Estado de Rendimiento Económico, Estado de Situación financiera, Balance de Comprobación, Estado de Flujo de Fondos y Estado de cambios en el Patrimonio), debidamente firmados por el Contador y AUDITOR Interno o Externo, (incluye dictamen y notas explicativas de acuerdo a los ingresos del municipio, tal como lo establece el Código Municipal).
- Fotocopia del presupuesto aprobado Año 2014.

DESTINOS

- Desarrollo de Proyecto: Fotocopia de Carpeta Técnica (anexar copia de convenio, si en los proyectos participa otra instituciones por medio de contrapartidas, MOP/ FISDL, etc.)
- Para Cancelación de Deuda: Constancias de saldos de préstamos a cancelar y carta de la municipalidad definiendo cual fue el destino de los fondos.
- Compra de Inmueble: Fotocopia de escritura de inmueble, Certificación extractada, Carta opción de venta de propietario, Valuó de Ministerio de Hacienda.