

Proyecto de Desarrollo Comunitario para el Fortalecimiento de la
Asociación de Municipios de Veraguas y Corregimientos de los
Distritos de Montijo, Río de Jesús y Soná

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE SONÁ PROVINCIA DE VERAGUAS



PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
DEL MUNICIPIO DE SONÁ

PROVINCIA DE VERAGUAS

2005

Concejo Municipal de Soná

Aristides Ortíz

Alcalde del Distrito

Marcial Arosemena

Concejal del Corregimiento de Quebrada de Oro
Presidente del Concejo Municipal

Isidra de Hernández

Concejal del Corregimiento Soná Cabecera
Vicepresidente del Concejo Municipal

Emilio Castillo

Concejal del Corregimiento de Rodeo Viejo

Julián Fernández

Concejal del Corregimiento de La Soledad

Azael Vásquez

Concejal del Corregimiento de Río Grande

Mario Gil

Concejal del Corregimiento de Guarumal

José De León

Concejal del Corregimiento de Calidonia

Jaime Peñalba

Concejal del Corregimiento de Cativé

Narciso Santamaría

Concejal del Corregimiento de Maraón

Secundino Calles

Concejal del Corregimiento de Bahía Honda

COMISIONES DE TRABAJO

H.C. Emilio Castillo

Salud y Obras Pública

H.C. Isidra de Hernández

Educación, Deporte, Apoyo

H.C. Julián Fernández

Hacienda y Presupuesto

H.C. Azael Vásquez

Legislación, Turismo y Ambiente

H.C. Mario Gil

Aseo y Ornato

H.C. Marcial Arosemena

De Mesa (Asuntos Internos)

INDICE

PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	13
FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	15
FASE I: DIAGNÓSTICO MUNICIPAL	
1.1. Administración	19
1.2. Servicios Públicos Municipales	21
1.3. Finanzas	22
FASE II: PROPUESTA DE DESARROLLO MUNICIPAL	
2.1. Misión y Visión	29
2.2. Análisis FODA	30
2.3. Propuesta de Desarrollo Municipal	31
FASE III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO	
3.1. Diagnóstico participativo: Identificación de problemas, causas y soluciones	35
3.2. Matriz de planificación: Resultados, actividades, indicadores	38
FASE IV: PLAN OPERATIVO	
4.1. Matriz de Plan Operativo: Resultados, actividades, insumos, cronograma de ejecución, responsables	43
FASE V: PROYECTOS PRIORIZADOS	
5.1. Listado de proyectos priorizados	49

ABREVIATURAS

ADEL	Agencia de Desarrollo Local
AMP Y ME	Autoridad de La Micro, Pequeña y Mediana Empresa
AMUVE	Asociación de Municipios de Veraguas
BDA	Banco de Desarrollo Agropecuario
FIA	Fundación Interamericana
FIS	Fondo de Inversión Social
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FUDIS	Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable
FUNDEMUCA	
INAFORP	Instituto Nacional de Formación Profesional
IPAT	Instituto Panameño de Turismo
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
ONG	Organización No Gubernamental
POC	Partida de Obras Comunitarias
PROINLO	Proyecto de Inversión Local

PRESENTACIÓN

El plan de desarrollo institucional del Municipio de Soná ha sido realizado por la Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS), dentro del Proyecto de Desarrollo Comunitario para el Fortalecimiento de la Asociación de Municipios de Veraguas y Corregimientos de los Distritos de Montijo, Río de Jesús y Soná, el cual es financiado por la Fundación Interamericana (FIA), Agencia Independiente del Gobierno de los Estados Unidos de América. Este proyecto busca promover el Desarrollo Local en los Municipios que conforman la AMUVE a través del establecimiento de planes estratégicos, el fortalecimiento institucional de los Municipios, la participación ciudadana en la toma de decisiones públicas y el fomento del desarrollo social y económico.

INTRODUCCIÓN

El plan de desarrollo institucional es el resultado de la consulta participativa con autoridades locales y funcionarios municipales, que FUDIS facilitó mediante la elaboración de un diagnóstico municipal y dos talleres de planificación participativa. El plan responde a las prioridades administrativas, de servicios públicos, y financieras del Municipio.

El proceso de elaboración del plan de desarrollo institucional contemplo los siguientes pasos:

- Organización.
- Diagnóstico Municipal.
- Propuesta de Desarrollo Municipal.
- Análisis estratégico.
- Plan Operativo.
- Priorización de proyectos.

Fudis, realizará al finalizar el período de ejecución del plan operativo un taller de monitoreo y evaluación participativo de modo que se evalúe los resultados alcanzados y el proceso de eficiencia y eficacia que deben lograr los Municipios en la gestión de su desarrollo.

Finalmente, destacamos a este plan como un proceso y una herramienta que permite mejorar y fortalecer la capacidad de gestión del Municipio de Soná. Mejorando esta capacidad se tendrá un Gobierno Local más eficiente, eficaz y participativo, haciendo de esta manera, un gran aporte al mejoramiento de la calidad de vida de sus comunidades.

FASES DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las fases para la elaboración del plan de desarrollo institucional se presentan en el siguiente esquema.

FASES DEL PROCESO	ACCIONES	RESPONSABLES / PARTICIPANTES
Organización	Planificación del proceso de planificación.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Diagnóstico Municipal	Trabajo de investigación para el análisis del contexto.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Propuesta de Desarrollo Municipal	Taller (2) para la formulación de la propuesta de desarrollo Municipal que contempla: Definición de la misión, visión, análisis FODA, objetivos, líneas estratégicas, ámbitos de intervención.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Análisis estratégico	Taller (3) para el análisis de los problemas, alternativas de solución, resultados esperados e indicadores.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Plan operativo	Taller (3) para validar la matriz de plan operativo.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Priorización de proyectos	Taller (3) para priorizar subproyectos que serán formulados para presentar a las diferentes fuentes de cooperación técnica y económica.	ONG y/o ADEL, Municipio.
Monitoreo y evaluación	Trabajo de gabinete. Taller (4) de evaluación de planes operativos.	ONG y/o ADEL, Municipio.

Cabe destacar, que el proceso se desarrollo tomando en cuenta (3) ejes temáticos:

- Administración.
- Servicios públicos.
- Finanzas.

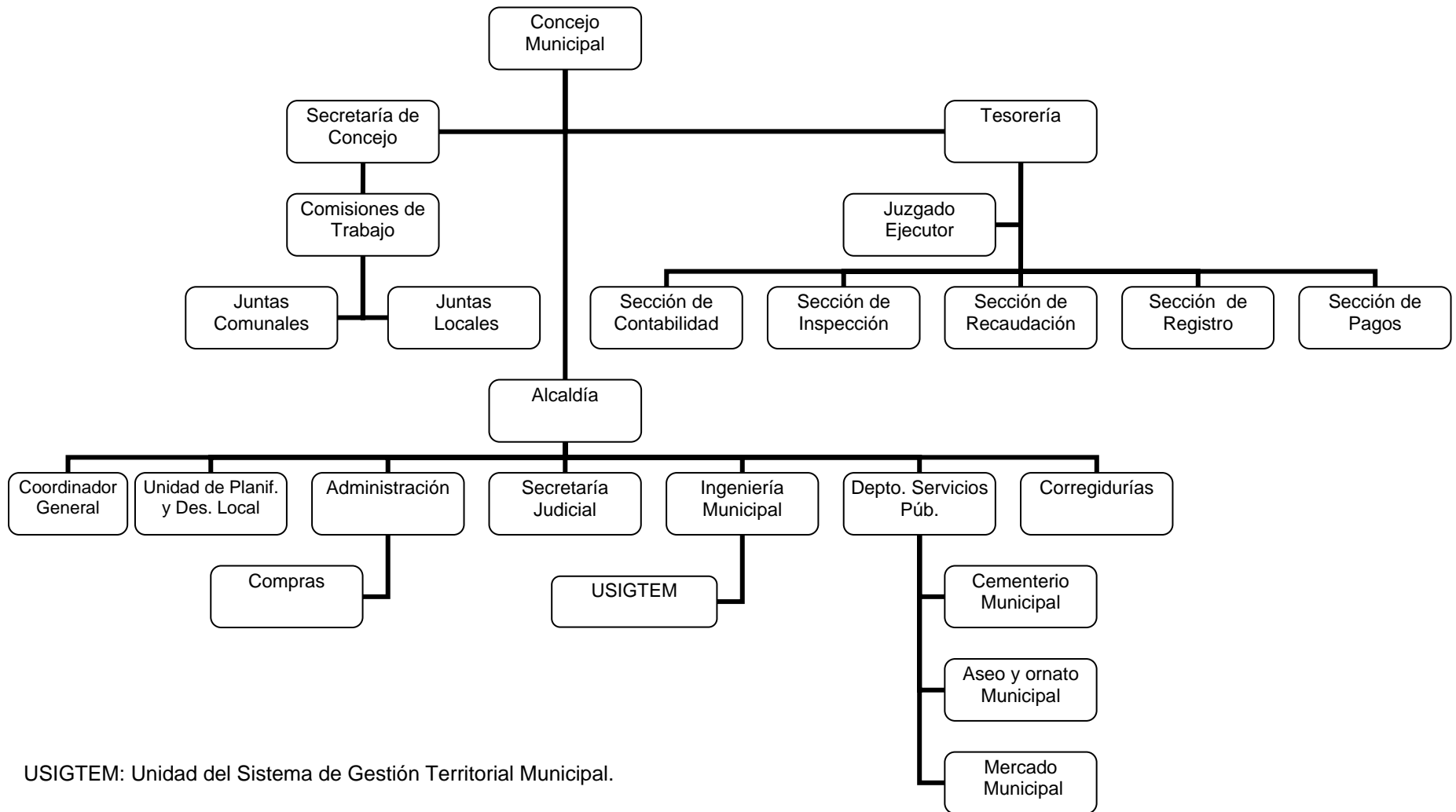
FASE I

DIAGNÓSTICO MUNICIPAL

1.1. ADMINISTRACIÓN

La figura N° 1 muestra la estructura administrativa del Municipio de Soná.

FIGURA N°1 ORGANIGRAMA MUNICIPAL



USIGTEM: Unidad del Sistema de Gestión Territorial Municipal.

A continuación, se describe la estructura organizacional del municipio:

Estructuras técnicas:

El Municipio de Soná cuenta con Coordinación General, Ingeniería Municipal, Unidad de Planificación y Desarrollo Local, Administración, Unidad de Sistema de Gestión Territorial. Las estructuras técnicas son de trascendental importancia en la gestión que el Municipio realiza para favorecer el Desarrollo Socioeconómico del Distrito.

Estructura Legal:

El Municipio cuenta con (10) Corregidurías y (1) Secretaría Judicial.

Concejo Municipal:

Conformada por los Concejales del Distrito y el Alcalde, es importante resaltar el funcionamiento de las comisiones de trabajo como instancias responsables de la solución de los problemas sociales, económicos, institucionales y ambientales del Distrito a través de la cooperación local y nacional, es decir, entre el Municipio, Sociedad Civil y Gobierno Nacional.

Tesorería:

Formada por las Secciones de Contabilidad, Inspección, Recaudación, Registro, Pago y Juzgado Ejecutor, su estructura permite el cobro de los impuestos y tasas a los contribuyentes.

Departamento de Servicios Municipales:

El Municipio se limita a la prestación de los servicios municipales tradicionales (aseo y ornato, cementerio, mercado, matadero y administración de justicia).

El Municipio de Soná cuenta con un personal de (35) funcionarios, de los cuales (33) son personales operativo, (1) es directivo y (1) es asesor. El Municipio posee poco personal técnico lo que representa una gran limitante para su gestión. El cuadro N° 1 presenta el tipo de funciones del personal municipal.

CUADRO N° 1				
TIPOS DE FUNCIONES DEL PERSONAL MUNICIPAL				
INSTANCIA MUNICIPAL	NIVELES DE FUNCIONAMIENTO			TOTALES
	DIRECTIVO	ASESORÍA	OPERATIVO	
CONSEJO MUNICIPAL			2	2
ALCALDÍA	1	1	5	7
TESORERÍA			7	7
AUDITORÍA			1	1
MERCADO			1	1
ASEO Y ORNATO			5	5
CEMENTERIO			1	1
CORREGIDURÍA			11	11
TOTALES	1	1	33	35

Fuente: Manual de Cargos y Funciones. Municipio de Soná.

1.2. SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

Los servicios municipales que prestan el Municipio de Soná actualmente se resumen en:

- Aseo, ornato y recolección de basura (recogida de la basura y embellecimiento de plazas, parques, áreas verdes y avenidas).
- Mantenimiento del cementerio municipal.
- Mantenimiento del matadero municipal.
- Administración de mercado público.
- Administración de justicia.

Sobre los ingresos y egresos de estos servicios, es importante señalar:

- a. Los ingresos de estos servicios municipales no cubren los gastos que generan.
- b. Las tasas de servicio son muy bajas.
- c. La comunidad no se siente incentivada de cumplir con el pago de los servicios municipales, porque de cualquier manera el Municipio los presta.
- d. El porcentaje de contribuyentes que paga los servicios es bajo.
- e. Algunos servicios como el de aseo, ornato y recolección de basura sólo se concentra en la cabecera de Distrito.
- f. Deficiente prestación de los servicios por las inadecuadas condiciones de la infraestructura y equipos.

El cuadro N° 2 muestra la situación de los ingresos por servicios municipales en el Distrito de Soná.

CUADRO N° 2 INGRESOS POR SERVICIOS MUNICIPALES. 2004.	
Aseo y recolección de basura	13,000.00
Matadero	14,000.00
Cementerio	600.00
Total	27,600.00

Fuente: MEF.

1.3. FINANZAS

La situación de las finanzas del Municipio de Soná se resume en:

- a. Baja recaudación.
- b. La ejecución presupuestaría depende de la recaudación en consecuencia nunca se cumple.
- c. El 90 % de la recaudación esta destinada a gastos administrativos.
- d. Los ingresos del Municipio están limitados a la propia condición económica existente.
- e. La expectativa de la población respecto a la gestión de desarrollo del Municipio no puede ser satisfecha debido a los escasos recursos económicos que posee para promover el desarrollo en el Distrito.

Presupuesto de ingresos

Durante el período fiscal 2004, el total de ingresos proyectado por el Municipio de Soná fue de B/ 280,920.00

En cuanto a la fuente de ingresos del Municipio como lo indica el cuadro N° 3 corresponde a:

- **Ingresos Corrientes:** Corresponden a ingresos tributarios, no tributarios y saldo en caja o banco.
 - **Ingresos tributarios:** Corresponden a actividades comerciales y de servicios, actividades industriales y impuestos indirectos relacionados con edificaciones y reedificaciones, circulación de vehículos, remolques y bicicletas.
 - **Ingresos No tributarios:** Corresponde a renta de activos, ingresos por ventas de bienes, ingresos por venta de servicios, transferencias corrientes, tasas y derechos e ingresos varios.
 - **Saldo en caja o banco.**
- **Ingresos de capital:** Corresponde a recursos propios de capital, venta de activos, inmuebles y terrenos.

El cuadro N° 3 indica los ingresos del Municipio de Soná, los mismos se concentran en los ingresos tributarios, debido a las características socioeconómicas del Distrito, donde hay medianamente una buena actividad del comercio y algunas industrias.

CUADRO N° 3 PRESUPUESTO DE INGRESOS. 2004.	
Ingresos Corrientes	270,920.00
Ingresos tributarios	169,660.00
Impuestos indirectos	169,660.00
Sobre actividades comerciales y de servicios	128,550.00
Actividades industriales	9,330.00
Otros impuestos indirectos	31,780.00
Ingresos no tributarios	95,260.00
Renta de activos	24,800.00
Transferencias corrientes	15,550.00
Tasas y derechos	40,410.00
Ingresos varios	14,500.00
Saldo en caja	6,000.00
Ingresos de Capital	10,000.00
Total	280,920.00

Fuente: MEF.

Presupuesto de egresos:

Durante el 2004 los egresos proyectados fueron de B/ 280,920.00.

Los egresos corresponden a servicios personales, servicios no personales, materiales y suministros, maquinaria y equipo, transferencias corrientes y asignaciones globales.

El cuadro N° 4 presenta los egresos, que se resumen en:

- El 57.6% de los egresos totales corresponde a servicios personales.
- El 11.9% de egresos corresponde a servicios no personales.
- El 6 % corresponde a materiales y suministros
- El 23% corresponde a transferencias corrientes.
- El 1.4% lo representa maquinaria y equipo
- El 1% para asignaciones globales

CUADRO N° 4 PRESUPUESTO DE EGRESOS. 2004.	
Servicios Personales	161,173.00
Servicios No Personales	33,530.00
Materiales y Suministros	17,050.00
Maquinaria y Equipo	4,200.00
Inversión Financiera	0.00
Transferencias Corrientes	64,701.00
Asignaciones Globales	266.00
Total de gastos	280,920.00

Fuente: MEF.

Presupuesto de inversión:

El Municipio de Soná tiene un bajo presupuesto de inversión, por lo que, las inversiones se realizan a través de programas y proyectos del Gobierno Central, específicamente el Programa de Obras Comunitarias del MEF y Proyecto de Inversión Local (PROINLO) del FIS, estos programas asignan fondos anuales a cada Junta Comunal para promover el desarrollo en sus comunidades.

El cuadro N° 5 presenta el presupuesto de inversión del Distrito de Soná, este asciende a un total de B/ 250,000.00

CUADRO N° 5 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN		
CORREGIMIENTO	MEF (POC)	FIS (PROINLO)
Bahía Honda	15,000.00	10,000.00
Calidonia	15,000.00	10,000.00
Cativé	15,000.00	10,000.00
El Maraón	15,000.00	10,000.00
Guarumal	15,000.00	10,000.00
La Soledad	15,000.00	10,000.00
Quebrada de Oro	15,000.00	10,000.00
Río Grande	15,000.00	10,000.00
Rodeo Viejo	15,000.00	10,000.00
Soná Cabecera	15,000.00	10,000.00
Total	150,000.00	100,000.00

Fuente: MEF / FIS.

FASE II

PROPUESTA DE DESARROLLO MUNICIPAL

2.1. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Un Municipio promotor del Desarrollo Local Sostenible, que trabaja con eficiencia y transparencia administrativa; para generar servicios de calidad a la población.

VISIÓN

Municipio modelo organizado, eficiente y auto sostenible con desarrollo pleno que satisface las necesidades básicas de la población

2.2. ANÁLISIS FODA

MATRIZ DE ANÁLISIS FODA				
FACTOR	ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ADMINISTRATIVO	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con la Unidad de Desarrollo Local. • Contar con un sistema de Catastro Territorial. • Recurso humano con experiencia. • Manual de Cargos y Funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura inadecuada y falta de equipo. • Falta de recurso humano técnico. • Baja autoestima y relaciones interpersonales limitadas. • Falta de políticas de desarrollo y ambientales. • Deficiencia administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cooperación. • Convenios intermunicipales. • Descentralización Municipal. • Reconocimiento como Municipio Turístico. • Programas de Capacitación disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible aumento de la población flotante (turística). • Aumento de la contaminación. • Políticas públicas variables e inconsistentes.
SERVICIOS PÚBLICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un Corregidor en cada Corregimiento. • Sistema de recolección de basura funcionando. • Se cuenta con cementerio en muchas comunidades. • Mercado Municipal operando en condiciones regulares. • Buena ubicación del mercado. • Derecho para construir Matadero Municipal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta equipo, personal de apoyo e infraestructuras adecuadas. • Inestabilidad laboral del corregidor. • Equipo y personal insuficiente. • La población no coopera con el aseo y ornato. • No existe un sistema adecuado de administración de los cementerios. • Falta de equipo y personal. • Servicios poco rentables. • Falta de recursos para inversiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición de instituciones para apoyar en capacitación. • Disposición de organismos internacionales de apoyar en el manejo de desechos. • Cementerios a nivel Nacional con problemas de espacio y servicios caros. • Alta demanda de productos cárnicos. • Alta demanda del servicio de matanza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta una política Nacional de mejoras al sistema de justicia administrativa. • Alto volumen de desechos producidos por turistas. • Iniciativas privadas. • Apertura de carnicerías privadas. • Aumento de los vendedores de legumbres externos. • Matadero privado con alta eficiencia y capacidad económica.
FINANZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Régimen impositivo Municipal adecuado. • Sistema automatizado de ingresos. • Inicio catastro de lotes Municipales. • Personal con experiencia y capacidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta morosidad desconocida. • Falta de programador y soporte técnico para el mantenimiento del sistema automatizado de ingresos. • Relaciones interpersonales conflictivas. • Falta implementar un sistema de cobro adecuado. • Catastro Comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disponible asesoría de gobiernos locales. • Apoyo disponible de organismos cooperantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de pagar impuesto en otros Municipios (ej. placas). • Finalización de convenio de cooperación con organismo que están apoyando la modernización de la tesorería.

2.3. PROPUESTA DE DESARROLLO MUNICIPAL

MATRIZ DE PROPUESTA DE DESARROLLO MUNICIPAL			
OBJETIVOS GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ESTRATEGIAS GENERALES	ÁMBITO
Fortalecer la capacidad administrativa, financiera y del recurso humano del Municipio de Soná para brindar servicios públicos de calidad.	Mejorar la capacidad técnica y las relaciones interpersonales de los funcionarios Municipales.	Establecer un sistema de formación y capacitación del recurso humano Municipal y autoridades locales; así como de incentivos y contratación en base a capacidades técnicas.	Administración
	Promover y fortalecer las alianzas y convenios Municipales.	Afianzar las alianzas y convenios Municipales existentes e iniciar acercamientos con instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, en la búsqueda de nuevos aliados dispuestos a cooperar con el Desarrollo Municipal.	
	Reestructurar las normativas legales Municipales.	Revisar y adecuar los decretos y acuerdos Municipales.	Administración-Legal
	Promover y propiciar la participación ciudadana.	Desarrollar un proceso de educación ciudadana y participación comunitaria.	Administración - Desarrollo Local
	Fortalecer la conservación del medio ambiente	Iniciar un proceso de sensibilización de las autoridades locales ante las políticas de conservación medioambientales	Administración - Ambiente
	Mejorar la calidad de los servicios públicos.	Elaborar planes operativos por departamentos (mercado, cementerio, aseo y ornato, policía, administración, infraestructura pública) que contemplen las acciones y recursos necesarios para mejorar los servicios públicos.	Servicios Públicos
	Aprovechar la capacidad instalada para una mejor administración de tierras municipales y cobro de impuestos.	Implementar metodología de aplicación, mantenimiento y adecuaciones al sistema de gestión de tierras Municipales y al sistema automatizado de ingresos.	
	Disminuir los niveles de morosidad en impuestos y tasas Municipales para aumentar los ingresos.	Implementar el sistema de recaudación Municipal en apego a las normativas legales con el concurso de todo el personal	Finanzas

		Municipal.	
--	--	------------	--

FASE III

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1. DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO (identificación de problemas, causas y soluciones)

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO		
ÁREA: Administración		
PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Limitada estabilidad laboral para el personal nombrado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de voluntad política. • Nombramientos por espacios políticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar carrera administrativa Municipal.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de aplicación de acuerdos Municipales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de voluntad política. • Posibles costos políticos. • Falta de asistencia técnica para sustentar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar la unidad técnica de asistencia Municipal.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca coordinación de actividades en los diferentes departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca conciencia laboral y trabajo en equipo. • No se valora al buen trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación del manual de cargos y funciones, y el reglamento interno. • Dictar charlas e incentivar a los buenos funcionarios.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Gestión de Tierras Municipales incompleto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para la contratación de personal que culmine el trabajo iniciado. • Se necesita asistencia técnica para mejorar el programa de cómputo e incorporar más información a la data física y digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos con organismos cooperantes.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

ÁREA: Servicios Públicos

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> • Los Corregidores se nombran en base a criterios políticos y no por idoneidad, además carecen de estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de ofrecer respuesta política. • No existe un sistema de elección por capacidad técnica, honestidad, responsabilidad y otros valores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escoger los corregidores por valores y capacidad, en base a evaluación.
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con falta de higiene y en proceso de disminuir sus actividades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poca supervisión al personal encargado y falta de equipos e insumos para aseo. • Apertura de mercados privados. • Ventas de legumbres en los alrededores del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor supervisión. • Dotación de equipos e insumos de aseo. • Promover el uso del mercado. • Reestructurar las operaciones del mercado y políticas de comercialización de legumbres en los alrededores del mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • Deficiente sistema de manejo de desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos. • Falta de personal. • Equipo en malas condiciones. • Falta apoyo ciudadano. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos para organizar y operar sistema adecuado de manejo de desechos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cementerio semi - abandonados en comunidades y el del Corregimiento Cabecera carece de espacios y bóvedas suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un sistema organizado para el funcionamiento de cementerios en las comunidades. • Poco apoyo ciudadano. • Faltan recursos económicos para comprar terreno y construir bóvedas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar Juntas Administradoras de cementerios e iniciar sus operaciones. • Concienciar a los ciudadanos con parientes sepultados en el cementerio. • Asignar recursos para construir bóvedas y comprar terreno.

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO

ÁREA: Finanzas

PROBLEMAS	CAUSAS	SOLUCIONES
<ul style="list-style-type: none"> Alta morosidad y evasión de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de un registro actualizado y eficiente de los contribuyentes. Pocas inspecciones en campo. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un catastro general de todas las actividades y contribuyentes, (comercio, placas, ferretes, entre otros).
<ul style="list-style-type: none"> Falta de movilización para giras e inspecciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Voluntad de apoyar con el vehículo. Poca coordinación. 	<ul style="list-style-type: none"> Conversatorio con el alcalde. Coordinar uso vehicular.
<ul style="list-style-type: none"> Soporte técnico para el sistema automatizado de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con recursos para contratar un programador. 	<ul style="list-style-type: none"> Nombrar un técnico o gestionar asistencia técnica con la universidad.
<ul style="list-style-type: none"> Imagen y publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Instalaciones Municipales en malas condiciones. No se realiza divulgación de actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Asignar partidas para mejorar las instalaciones Municipales Iniciar procesos de divulgación e información.
<ul style="list-style-type: none"> Relaciones interpersonales en un bajo nivel. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación deficiente. Falta de tolerancia y trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar proceso de acercamiento y coordinación con el personal. Dictar charlas. Realizar ajustes.

3.2. MATRIZ DE PLANIFICACIÓN (resultados, actividades, indicadores)

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN		
ÁREA: Administración		
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> Personal con estabilidad laboral e incorporados al sistema de carrera administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar acuerdo. Incorporación del personal al sistema de carrera administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> En un periodo de tres años se tendrá 100% de personal con estabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> Unidad técnica de asistencia Municipal funcionando. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformar equipo técnico Convenios de cooperación técnico económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Unidad técnica organizada y operando en un año.
<ul style="list-style-type: none"> Manual de cargos y funciones, y reglamento interno aplicado. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones informativas. Entrega de documentos informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> 100% de personal motivado para trabajar en equipo y conscientes de sus obligaciones y funciones.
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de Tierras Municipales con información completa. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio con PRONAT. Gestión de captación de recursos. Registro de información. 	<ul style="list-style-type: none"> En un periodo de 12 meses se habrá hecho los ajustes al SIGTEM para que funcione un 100%.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN		
ÁREA: Servicios Públicos		
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Corregidores nombrados por concurso y con estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de candidatos • Selección por capacidad y cualidades. • Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • 10 Corregidores seleccionados por capacidad y valores en dos años.
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado funcionando con higiene y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo de limpieza. • Visitas por parte Municipio. • Inspecciones de salud. • Dotar al personal de equipo e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado con higiene y calidad adecuada en un mes.
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema adecuado de recolección y manejo de desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el sistema. • Capacitar al personal. • Adquirir equipo. • Sensibilizar a los ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecido un sistema adecuado de manejo de desechos en tres años. • Un camión nuevo adquirido en dos años.
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelar los edificios existentes. • Ampliar el edificio Alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones Municipales mejoradas en un 10%, incluyendo corregidurías.
<ul style="list-style-type: none"> • Cementerios con terreno suficiente y Juntas Administradoras organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de terreno. • Organizar Juntas Administradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizadas en un 100% las Juntas Administradoras de Cementerio en un año. • Compra de Terreno • 50 bóvedas construidas.

MATRIZ DE PLANIFICACIÓN		
ÁREA: Finanzas		
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Baja morosidad. • Menor evasión de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar catastro de contribuyentes. • Visita y acciones de cobro a morosos. • Ley de moratoria. • Incentivos al buen pagador. • Aplicar y utilizar el Juez Ejecutor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Morosidad de contribuyentes disminuida en un 5%.
<ul style="list-style-type: none"> • Disponible apoyo vehicular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviar programación y solicitud de apoyo al Alcalde. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 giras mensuales realizadas. • Apoyo vehicular disponible.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecido soporte técnico para sistema automatizado de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtener el apoyo técnico. • Convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de ingresos funcionando 100% con soporte técnico.
<ul style="list-style-type: none"> • Municipio con buena imagen externa e interna 	<ul style="list-style-type: none"> • Arreglo de oficinas. • Pintar edificios. • Compra de equipo y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acondicionadas y rehabilitadas las instalaciones en un 100% durante el año.
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo coordinado y en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones. • Capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y relaciones interpersonales mejoradas. • Aplicación del reglamento interno en un 100%.

FASE IV

PLAN OPERATIVO

4.1. PLAN OPERATIVO (resultados, actividades, insumos, cronograma de ejecución, responsables)

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO				
ÁREA: Administración				
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INSUMO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Personal con estabilidad laboral e incorporados al sistema de carrera administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Presentar acuerdo. Incorporación del personal al sistema de carrera administrativa. 	<ul style="list-style-type: none"> Acuerdo. Recursos humano. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 mes 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde Consejo Municipal Funcionarios
<ul style="list-style-type: none"> Unidad técnica de asistencia Municipal funcionando. 	<ul style="list-style-type: none"> Conformar equipo técnico. Convenios de cooperación técnico económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Dinero. Vehículo. Materiales. Combustible. B/ 2,000.00 por mes. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde Tesorero Consejo Municipal FUDIS
<ul style="list-style-type: none"> Manual de cargos y funciones, y reglamento interno aplicado. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones informativas. Entrega de documentos informativos. 	<ul style="list-style-type: none"> Útiles y materiales. Consultores. Secretarías. B/ 500.00 cada (3) meses. 	<ul style="list-style-type: none"> 3 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde Consejo Municipal Gobierno Locales AMUVE FUDIS Procuraduría de la Administración
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de Gestión de Tierras Municipales con información completa. 	<ul style="list-style-type: none"> Convenio con PRONAT. Gestión de captación de recursos. Registro de información. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal técnico. Información y documentos (planos, escrituras, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> 6 meses 	<ul style="list-style-type: none"> Alcaldía PRONAT AMUVE FUDIS

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO

ÁREA: Servicios públicos

RESULTADOS	ACTIVIDADES	INSUMO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Corregidores nombrados por concurso y con estabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de candidatos por capacidad y cualidades. • Selección por y de • Evaluación de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal idóneo. • Materiales. • B/ 500.00 	Quinquenio 2005- 2009	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado funcionando con higiene y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Operativo de limpieza. • Visitas por parte del Municipio. • Inspecciones de Salud. • Dotar al personal de equipo e insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Equipos. • Pintura. • Útiles de Aseo. • B/ 1,000.00 	2 semanas	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Junta Comunal • Administrador
<ul style="list-style-type: none"> • Sistema adecuado de recolección y manejo de desechos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el sistema. • Capacitar al personal. • Adquirir equipo. • Sensibilizar a los ciudadanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios técnicos. • Personal técnico. • Equipos y materiales. • Terreno. • B/ 150,000.00 	3 años	<ul style="list-style-type: none"> • Municipio • AMUVE • FUDIS • Universidad
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remodelar los edificios existentes. • Ampliar el edificio de la Alcaldía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Personal. • Recursos financieros. • Estudios técnicos. • B/ 100,000.00 	3 años	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • AMUVE, Consejo, FUDIS, FIS
<ul style="list-style-type: none"> • Cementerios con terreno suficiente y Juntas Administradoras organizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de terreno. • Organizar Juntas Administradoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participación Comunitaria. • Recursos humanos. • B/ 20,000.00 	1 año	<ul style="list-style-type: none"> • Alcalde • Consejo Municipal • Comunidad • Junta Comunal

MATRIZ DE PLAN OPERATIVO				
ÁREA: Finanzas				
RESULTADOS	ACTIVIDADES	INSUMO	CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
<ul style="list-style-type: none"> Baja morosidad. Menor evasión de impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> Actualizar catastro de contribuyentes. Visita y acciones de cobro a morosos. Ley de moratoria. Incentivos a contribuyentes que realicen pagos puntuales. Aplicar y utilizar el Juez Ejecutor. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal. Acuerdos Municipales. Notas, folletos. Vehículo. Asesoría Legal. B/ 1,000.00 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Tesorero Consejo Municipal Alcalde Corregidores
<ul style="list-style-type: none"> Disponible apoyo vehicular. 	<ul style="list-style-type: none"> Enviar programación y solicitud de apoyo al Alcalde. 	<ul style="list-style-type: none"> Vehículo. Conductor. Personal. Materiales. B/ 30.00 por gira. 	3 meses 1 gira por semana	<ul style="list-style-type: none"> Tesorero Alcalde
<ul style="list-style-type: none"> Establecido soporte técnico para sistema automatizado de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtener el apoyo técnico. Convenios. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal Técnico. B/ 300.00 cada (2) meses. 	6 meses	<ul style="list-style-type: none"> Municipio AMUVE FUDIS Universidad
<ul style="list-style-type: none"> Municipio con buena imagen externa e interna. 	<ul style="list-style-type: none"> Arreglo de oficinas. Pintar edificios. Compra de equipo y materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> Personal. Pintura. Materiales de construcción. B/ 5,000.00 	3 meses	<ul style="list-style-type: none"> Alcalde Tesorero
<ul style="list-style-type: none"> Trabajo coordinado y en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones. Capacitaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos técnicos. B/ 1,000.00 		<ul style="list-style-type: none"> Alcalde Tesorero

FASE V

PROYECTOS PRIORIZADOS

5.1. LISTADO DE PROYECTOS PRIORIZADOS

PROYECTOS PRIORIZADOS		
NOMBRE DEL SUBPROYECTO	ÁREA	RESPONSABLES
1. Disminución de la morosidad y evasión de impuestos.	Finanzas	Tesorero, Concejo Municipal, Alcalde, Corregidores.
2. Apoyo vehicular para giras e inspecciones.	Finanzas	Tesorero, Alcalde.
3. Soporte técnico para el sistema automatizado de ingresos.	Finanzas	Municipio, AMUVE, FUDIS, Universidad.
4. Imagen y publicidad del Municipio.	Finanzas	Alcalde, Tesorero.
5. Mejoramiento de la comunicación interpersonal y del trabajo en equipo.	Finanzas	Alcalde, Tesorero.
6. Nombramiento de los corregidores por concurso y garantizar estabilidad laboral en base a evaluación de desempeño.	Servicios Públicos	Alcalde.
7. Mercado público con higiene y calidad.	Servicios Públicos	Alcalde, Junta Comunal, Administrador.
8. Sistema adecuado de recolección y manejo de desechos.	Servicios Públicos	Municipio, AMUVE, FUDIS, Universidad.
9. Mejoras de infraestructura Municipal.	Servicios Públicos	Alcalde, AMUVE, Concejo Municipal, FUDIS, FIS.
10. Sistema de carrera administrativa Municipal.	Administración	Alcalde, Concejo Municipal, Funcionarios.
11. Aplicación de manual de cargos y funciones y reglamento interno.	Administración	Alcalde, Consejo Municipal, Gobierno Locales, AMUVE, FUDIS, Procuraduría de la Administración.
12. Sistema de Gestión de Tierras Municipales.	Administración	Alcaldía, PRONAT, AMUVE, FUDIS.
13. Cementerio con terreno suficiente y Juntas Administradoras organizadas.	Servicios Públicos	Alcalde, Concejo Municipal, Comunidad, Juntas Comunales.
14. Conformación de Unidad Técnica Municipal de asistencia al Municipio.	Administración	Alcalde, Tesorero, Concejo Municipal, FUDIS.

**PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
MUNICIPIO DE SONÁ, PROVINCIA DE VERAGUAS**

EQUIPO TÉCNICO

Yanilka Cruz de León
Coordinadora del Proyecto

Isaura Botacio de Núñez
Promotora

Esaú Moisés Sáenz
Promotor

Faustino Camaño
Facilitador y Asistencia Técnica

COORDINACIÓN

Armando José Espino
Especialista en Desarrollo Local

EDICIÓN

Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS)



Fundación para el Desarrollo Integrado Sustentable (FUDIS)
La Gloria, Bethania, Calle 75 F y Ave. 21 C Norte; Casa 1-12
Telefax 260-31-08, Correo electrónico: fudis@fudis.info
Página web: www.fudis.info