2012

MODELO DE GESTION Y FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE RECAUDACION DEL SERVICIO DE RECOLECCION DE BASURA EN EL MUNICIPIO DE NIQUINOHOMO, NICARAGUA

NAZARETH OBANDO ESTRADA

NICARAGUA 28 DE NOVIEMBRE DEL 2012

REGTSA
ORGANISMO AUTÓNOMO
RECAUDACIÓN Y GESTIÓN TRIBUTARIA
DIPUTACIÓN DE SALAMANCA
GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES Y DE COOPERACIÓN
Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo

RESUMEN EJECUTIVO

En los ultimos años, los gobiernos Municipales han implementado cambios en la gestion publica. Sin embargo, en paises como Nicaragua estos procesos son aun incipientes. El área de recaudación de las alcaldías en su mayoría presenta grandes déficit fiscales haciéndose más dependiente de los recursos externos.

La falta de sostenibilidad de un gasto publico elevado y los bajos ingresos recaudados, son dos de las principales causas del deterioro de las finanzas municipales. Ante esta situación, esta propuesta pretende mejorar la eficiencia del sistema actual a través de un modelo de gestión participativa que permita fortalecer el sistema de recaudación de los servicios publicos que prestan las alcaldías.

Este modelo sera implementado en el área de servicios Municipales de Niquinohomo, específicamente en el sistema recolección de basura. Se eligió esta área, porque según los resultados del diagnostico presenta mayor deficiencia en cuanto a gestión y sostenibilidad financiera.

El proyecto está compuesto por cuatro etapas: la primera consiste en un programa de sensibilización a la población sobre el servicio y la importancia de contribuir económicamente a este, la segunda etapa consiste en capacitar al personal para posteriormente implementar el sistema de información, como última etapa, se establecerá un sistema de monitoreo de resultados.

INFORMACION GENERAL

El proyecto de gestion y fortalecimiento del sistema de recaudacion es un modelo que permitira a mediano plazo lograr sostenibilidad financiera del servicio a traves de un manejo adecuado de los recursos y mayor control de los contribuyentes.

La efectiva realizacion de este proyecto requeire la participacion activa de todos los agentes: poblacion, trabajadores del servicio y un organo ejecutor en este caso la alcaldia, quien es la respoble de prestar el servicio de recoleccion de basura en el Municipio.

Este proyecto piloto se llevara a cabo durante un periodo de 6 meses en Niquinohomo. Este Municipio pertenece al Departamento de Masaya y es también parte de los denominados “pueblos blancos” junto a Catarina, San Juan de Oriente, Diria y Nandasmo. Comparte con ellos, las características del clima y el paisaje de la zona.

El Municipio de Niquinohomo cuenta con una población de 23,542 habitantes dividido en comunidades y barrios que suman 22 según la división realizada por la municipalidad, para mejor estudio se fusionaron dos barrios que estaban próximos en uno solo.

Aproximadamente 42% de la población son Hombres y el resto son mujeres. Cuenta con 4,664 viviendas.

Comunidad	Población total	Hombres	Mujeres
La Curva	1100	483	617
Jose Dolores Estrada	2575	1133	1442
Los Pocitos	478	240	238
Pedro Altamirano	2725	1199	1526
Roger Cano	2080	911	1169
Margarita Calderón	680	530	150
La Estrella	400	230	170
La Marimba y La Merced	250	150	100

Fuente: Entrevistas a líderes comunales – Junio 2008

En total, en la municipalidad se desempeñan 42 trabajadores, todos son permanentes y se distribuyen de la siguiente manera:

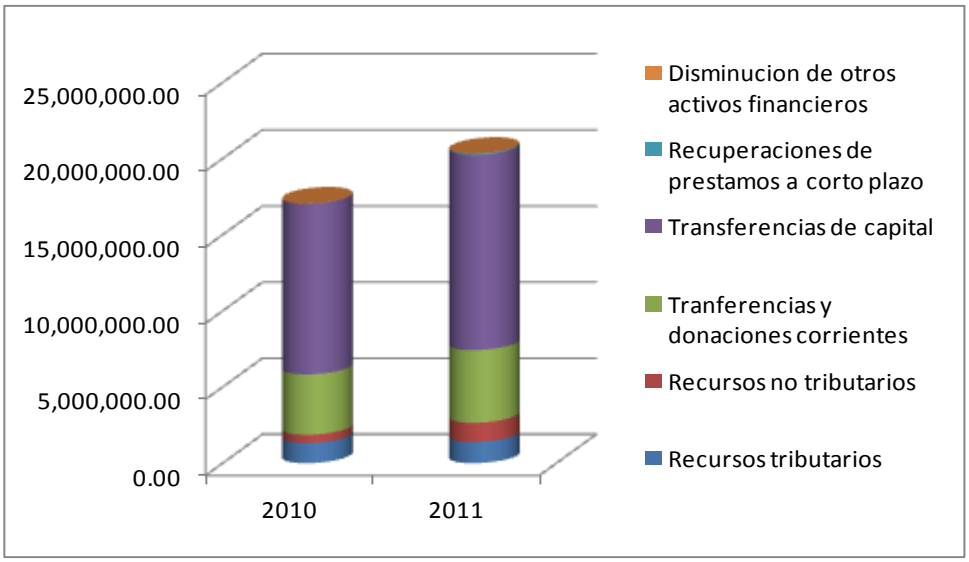
Nombre de la Unidad organizativa	**Cantidad de Personal**	**%**
Concejo Municipal	1	2.38%
Alcalde	9	21.43%
Administración	9	21.43%
Tributación – Catastro	4	9.52%
Unidad Ambiental	1	2.38%
Proyectos UTM	1	2.38%
Registro Civil	2	4.76%
Servicios Municipales	13	30.95%
Nexus	2	4.76%
Total	**42**	**100.00%**

El área de Servicios Municipales, se encarga de la administración y mantenimiento de los siguientes servicios:

- ✓ Vertedero
- ✓ Recolección de desechos
- ✓ Barrido de calles
- ✓ Cementerio
- ✓ Parque
- ✓ Biblioteca
- ✓ Campos Deportivos
- ✓ Cancha Municipal

DIAGNOSTICO DE LA RECAUDACION DEL MUNICIPI

Durante los últimos años, los ingresos Municipales de la Alcaldía de Niquinohomo han mostrado una tendencia creciente. En el 2010, los ingresos fueron de C$ 17, 064,835 córdobas. Para el 2011, se estimo un incremento del 19%, cerrando al final del periodo con C$ 20, 221,010.00 Córdobas.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

Este incremento se origina, a partir de las recuperaciones de los préstamos a corto plazo y al aumento significativo en el pago de multas (41%), derechos y concesiones (118%) y otros ingresos no tributarios.

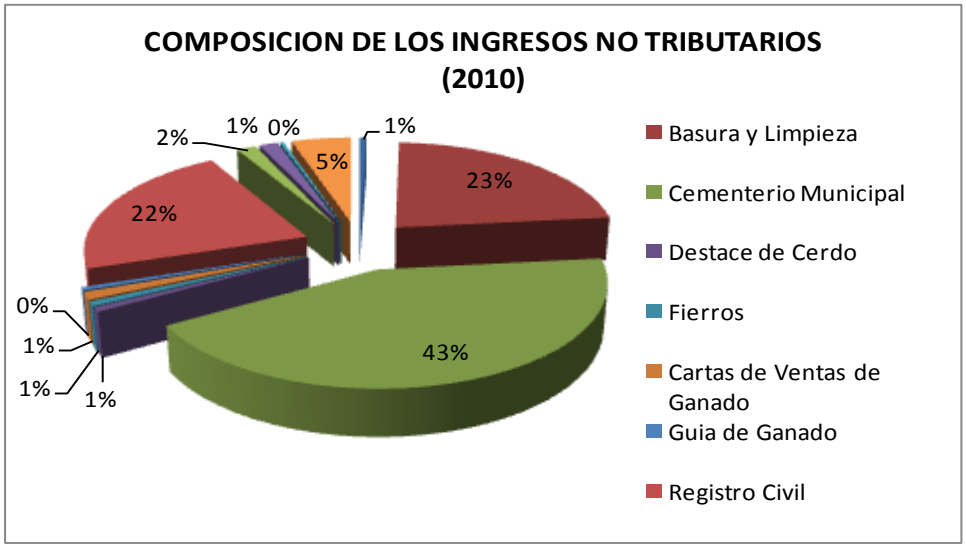
Así mismo se espera, aumenten las transferencias corrientes del gobierno central (20%) y las transferencias de capital (33%), al igual que algunos ingresos tributarios (recaudación de impuesto sobre bienes y servicios 32% y pagos de matriculas y licencias 19%).

Por otro lado, se estima para este año, una desaceleración en algunas fuentes de ingresos tales como: transferencias de capital de instituciones sin fines de lucro (-98%), activos financieros (-52%), recaudación de tasas y tarifas (-17%), IBI (-31%) y transferencias de utilidades (-61%).

Si analizamos la estructura de ingresos, vemos que para el 2010, la mayor parte estos recursos provino de fuentes externas. El 65.7% conforman las transferencias de capital del gobierno central y el 23.25% transferencias corrientes y donaciones, y solamente un 11.04% de los recursos es generado por la propia Municipalidad. De estos, el 8% corresponde a los ingresos tributarios y 3% los no tributarios.

De los recursos internos, los ingresos tributarios representan el 71%. De estos, los impuestos sobre bienes y servicios y el Impuesto de bienes inmuebles fueron los que mostraron mayor dinamismo, aportaron el 50% y 40% respectivamente. A diferencia, los no tributarios representan tan solo el 29% de estos recursos. En este caso, el servicio que más ingresos genero, fue el cementerio Municipal (44%), por la venta de 175 lotes de diversas categorías, seguido por la recaudación del servicio de recolección de basura y recuperaciones del año anterior (23%) y en tercer lugar, los ingresos por las certificaciones emitidas del registro civil, los cuales representan el 22%. En el caso de los trámites por fierros, destace de cerdos y venta de ganado, los ingresos generados son mínimos, apenas es el 1% para cada actividad.

Otros recursos propios de la Municipalidad son las recuperaciones de préstamos a corto plazo y la disminución de activos financieros, estos aportan el 0.01% y 0.10% respectivamente.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

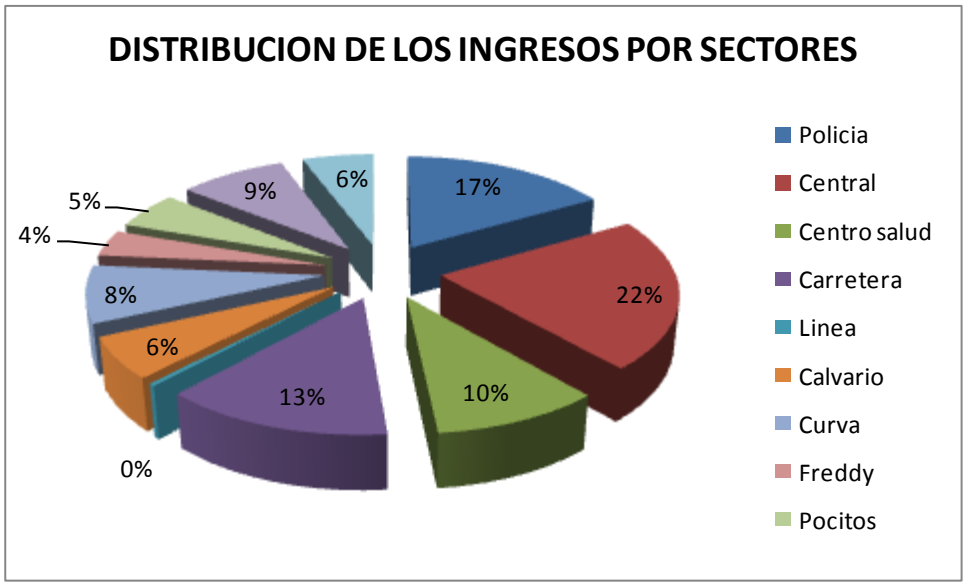
Dentro de los ingresos no tributarios, el servicio de recolección de basura es un rubro que amerita de mayor análisis. Si bien en los últimos años ha presentado un incremento en la recaudación, para el 2011 se dio una reducción del 12% con respecto al 2010. Pasando de C$ 78,500 a C$ 68,750 córdobas.

Durante los primeros ocho meses del 2011, se recaudaron aproximadamente C$ 35,000 córdobas en concepto de pagos por el servicio de recolección de basura. Sin embargo, debemos considerar que hay meses que presentan mayores niveles de recaudación que otros. Por ejemplo, solamente entre julio y agosto se genero C$ 10,490 córdobas dos meses muy productivos en comparación con los ingresos mínimos que se obtuvieron en los primeros meses del año.

RECAUDACION DEL IMPUESTO DE LA BASURA DE JULIO Y AGOSTO 2011	
FECHA	MONTO
4/7/2011	1165
5/7/2011	805
9/7/2011	1010
8/7/2011	185
18/07/2011	100
29/07/2011	360
1/8/2011	635
2/8/2011	630
3/8/2011	555
15/08/2011	1405
18/08/2011	1040
20/08/211	820
24/08/2011	1125
30/08/2011	655
Total	**10,490**
Comision 10%	**1,049**

Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

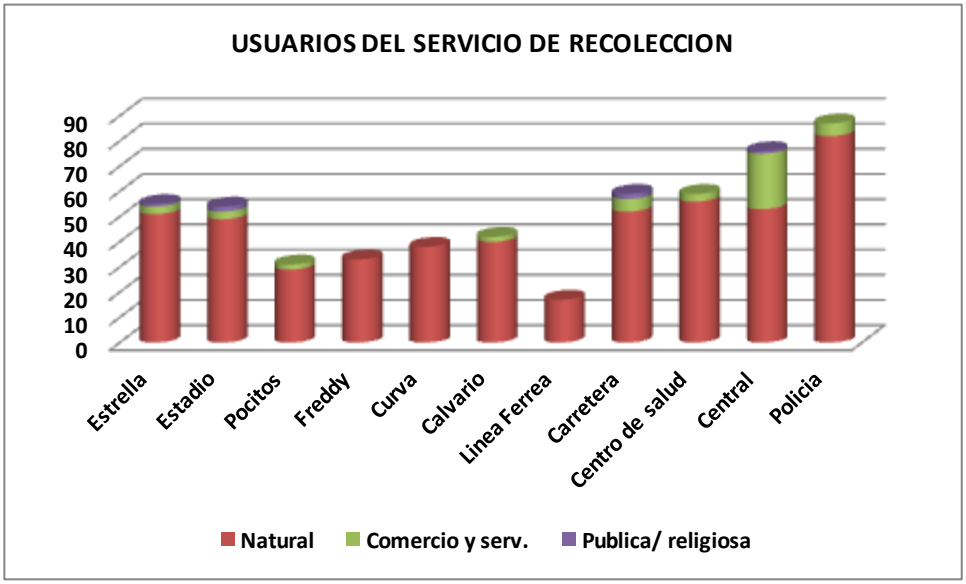
Al relacionar los ingresos con el origen, podemos determinar que de los 11 sectores en los que se distribuye el cobro del servicio, la zona que más recursos genera, es la central con el 22%, luego sigue el sector de la policía (17%), carretera (13%), centro de salud (10%) y un 9% el estadio. A diferencia, el aporte económico, en los barrios del Calvario (6%), Pocitos (5%) y Freddy (4%) es mínimo.



Según lo descrito anteriormente, podemos afirmar que existen dos variables que tienen impacto sobre la recaudación: la primera es el número de contribuyentes, este caso la cantidad de viviendas que pagan el servicio y en segundo lugar, la estructura tarifaria.

Número de contribuyentes

Si analizamos la recaudación, podemos ver que existe una relación directa, entre el número de viviendas por sector y los ingresos generados. Las zonas que presentan mayor números de contribuyentes son: la policía (86), la central (76), la carretera (59), el Centro de salud (59), Estrella (55) y el Estadio (54), estas son las que más aportan en la generación d ingresos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

Es importante destacar, que se ubican cerca de los alrededores del centro del Municipio. En Cambio, los Pocitos, Freddy y la curva son zonas más alejadas, que presentan un menor número de contribuyentes.

De los once sectores, la línea férrea tiene menor número de contribuyentes (17) y reporta los ingresos más bajos. Sin embargo, desde el mes de julio, este grupo de viviendas quedaron excluidas del cobro del servicio porque se retiraron. Según opiniones de algunos pobladores, prefieren pagar el servicio que presta la Alcaldía de San Juan de oriente primero, por la cercanía y segundo, porque el servicio de recolección se realiza con mayor frecuencia.

Haciendo una breve caracterización de los contribuyentes, observamos que en el 91% de las viviendas, los usuarios son personas naturales (asalariados), el 6% son establecimientos comerciales y de servicios (restaurante, mueblerías, pulperías) que se concentran en el centro y en la carretera, esto tomando en cuenta que en el Municipio hay poca afluencia comercial, y solamente el 1% son instituciones públicas y religiosas (colegio, iglesia Católica, cuadrangular).

Estructura Tarifaria

En el 2007 se aprobó una ordenanza Municipal, en el que se establecen las tasas según la recolección, el transporte, y la actividad económica: una tarifa mensual de C$ 10 para la zona periférica, C$ 15 córdobas en la central, y para los establecimientos comerciales, servicios e industrias C$ 35 córdobas. Asi mismo, se estipula que el pago se debe realizar de forma mensual por todos los habitantes sin excepción.

En la ordenanza, también se propuso una reforma para el 2007, estableciendo un incremento tarifario del 120% en la zona central, para la periferia del 47%. En la categoría A y B el aumento sería del 43% y para los cafetines y misceláneas del 29%, solo en el caso de las pulperías la cuota se mantendrían en C$ 35 córdobas.

Zona o actividad Economica	Tasa mensual C$
Zona Central	15
Zona periferia y barrios	10
Establecimientos Comerciales	35
Instituciones Financieras	35
Union Fenosa	35
Enacal	35
Zona Franca industrial	35

PROPUESTA DE REFORMA 2007	
Zona o actividad Economica	Tasa mensual C$
Zona Central	22
Periferia	22
Categoria A: Zona Franca	50
Categoria B: Muebles, ferreteria y restaurante	50
Categoria C: Miscelania,cafetin	40-45
CategoriaD: Pulperia	35

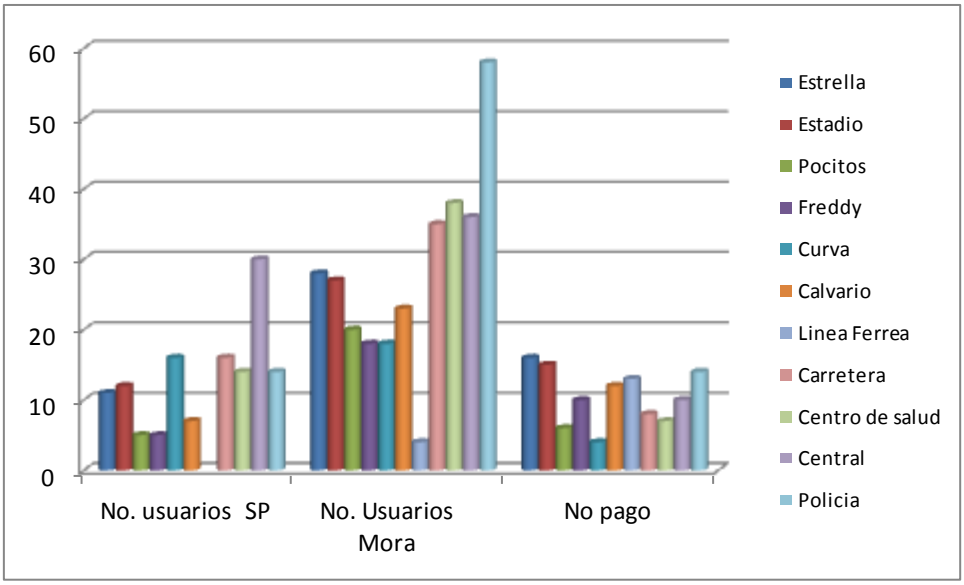
Sin embargo, según la estructura tarifaria actual, la mayoría (51%) de los usuarios pagan una tarifa de C$ 10 córdobas, seguido por un 35% que aportan C$ 15 córdobas al mes y apenas un 11.6% de las viviendas pagan C$ 20 córdobas. Solo un reducido grupo, paga tarifas mayores de C$ 20, esto se da principalmente en establecimientos comerciales y de servicios: el 0.4% de los contribuyentes pagan una cuota de C$ 50 córdobas, y solamente al 1.7% se le estableció un pago de C$ 30 córdobas mensuales.

En los sectores de: La Estrella, Estadio, El calvario, Freddy y la línea férrea la mayoría de los contribuyentes pagan C$ 10 córdobas mensuales. A diferencia, en los pocitos, la carretera y la central la tarifa promedio es de C$ 15 córdobas. Montos mayores se pagan principalmente en el sector de la central, la carrera.

En la práctica, se brinda el servicio de recolección y limpieza vial en la mayoría de las viviendas, sin tomar en cuenta si estos pagan o no por el servicio. Sin embargo, la hoja de control de contribuyentes muestra que existen 550 familias, que se comprometieron inicialmente con el pago del servicio. De estos solamente 130 están solventes, 350 en mora es decir, no llevan un pago consecutivo y 115 se encuentra

dentro de la categoría “no pago” porque no han abonado al servicio en estos ocho meses.

Esta situación se refleja en todos los sectores. No obstante en la zona de la Estrella, el calvario, Línea férrea, la policía hay una cantidad significativa de usuarios que no pagan el servicio. En cambio, en la central, la curva y la carretera, aun cuando hay un nivel considerable de morosidad, son lugares que concentran un mayor número de contribuyentes solventes con sus pagos.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

El alto índice de morosidad aunado a la falta de una cultura de pago, repercute negativamente sobre la recaudación y por ende afecta la sostenibilidad del servicio. Este problema no inicio este ano, sino que la mayoría de los usuarios tienen deudas acumuladas desde el 2009 y 2010. Los niveles de recuperaciones son mínimos en comparación con los recursos que se han dejado de percibir, aproximadamente la cartera morosa asciende a C$ 651830 Córdobas.

Dentro de los 550, se incluyo la línea férrea porque se analizo desde la perspectiva de ingreso. Este grupo esta solvente con el pago efectivo por el servicio durante los primeros ocho meses del año.

La ordenanza Municipal sobre la basura establece un 5% de recarga por retraso en el pago del servicio. Sin embargo, esto no se aplica. Mensualmente, se emiten más de 40 notificaciones de cobro sin obtener el resultado esperado.

Según el recaudador, en los últimos tres años se ha implementado estrategias para incentivar el pago del servicio; aunque no se han realizado renegociaciones formales de deuda, en muchos de los casos ha sido condonada, con el objetivo de incentivar

el pago en el periodo actual, reducir la carga de los usuarios y así esto no sea una justificación para no pagar el servicio.

Por otro lado, en lo que va del año, se han retirado más de 60 usuarios del servicio entre ellos los de la línea férrea. Este es otro factor que afectan negativamente sobre la recaudación. Algunos de los motivos que genero este problema son: los cambios de domicilios de los contribuyentes, la falta de capacidad de pago y la insatisfacción con el servicio, deficiencias del servicio, este último es importante ya que la calidad del servicio puede influir sobre el pago. Al actualizarse anualmente la hoja de recaudación quedan excluidos los contribuyentes no que pagan el servicio y no se realiza ninguna estrategia para reintegrarlos.

Según el recaudador, hay más de 250 usuarios que están exonerados de pagar el servicio ya sea por estar jubilados o estar dentro de los niveles de pobreza extrema.

Otro aspecto importante a resaltar, es que hay un grupo de contribuyentes (15%) que paga el servicio por temporada. En verano el nivel de contribuyente se reduce porque se acostumbra hacer fosas en los patios de las casas para enterrar la basura o quemarla y se deja de percibir este ingreso. Lo contrario ocurre en invierno, la recolección de basura y la demanda aumentan, ya que debido a la humedad la basura no se puede quemar.

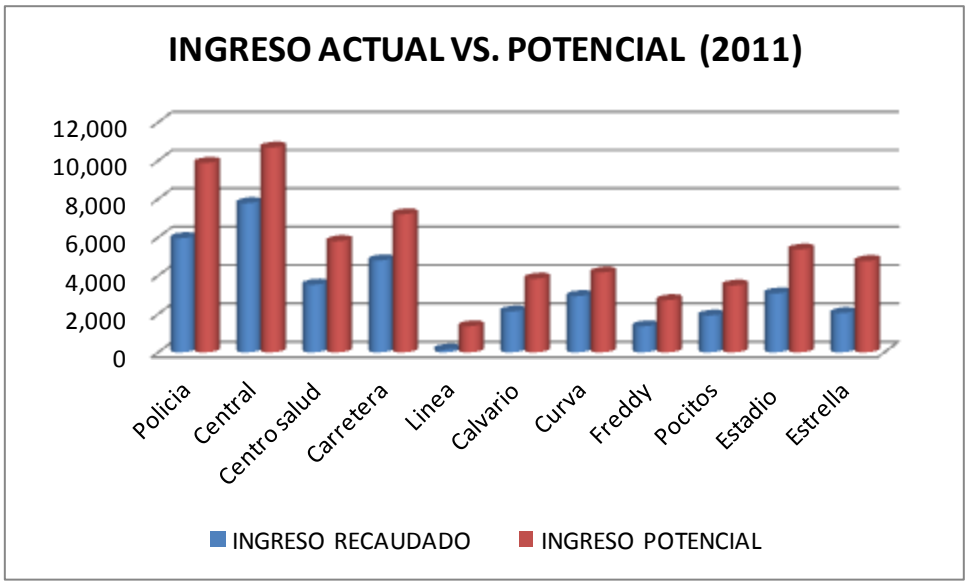
Según los resultados, la línea férrea y la estrella son zonas que se encuentran por debajo de la media (50%), en estos casos el cobro del servicio es menos efectivo y eso se traduce en un bajo nivel de recaudación. Así mismo, en las zonas de los pocitos y Freddy, se recauda entre el 50% y 60% la mitad de lo que se debería de generar. Solamente la central y la curva, genera recursos por encima del punto de crítico de recaudación con tasas iguales o mayores al 70%.

Aunque la tarifa promedio es baja, son pocos los que cumplen con los pagos, por ende vemos que los ingresos se concentran en un reducido número de contribuyentes principalmente los de categoría B y C, que de alguna forman subsidian el servicio, ya que existen muchos factores que inciden negativamente sobre la eficiencia.

Esto crea una brecha entre los ingresos que realmente se deberían de percibir o dicho de otra manera el potencia de recaudación y el ingreso real. Hasta el mes de agosto, se lleva recaudado C$35,635 en comparación con los C$ 59,240 que se generarían si todos los usuarios actuales pagaran por el servicio, solo se recauda el 60% del potencial.

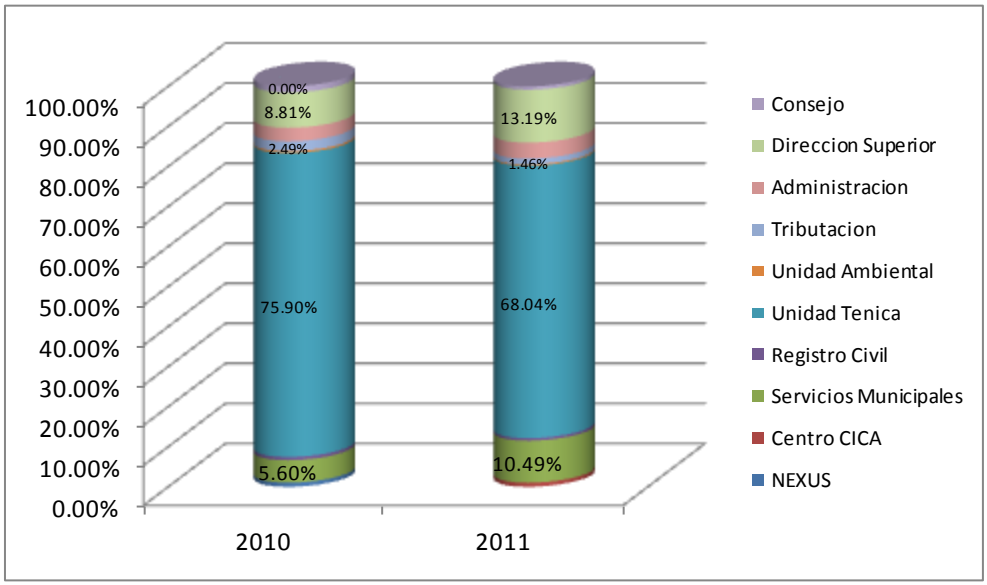
Este dato muestra, que aunque existe una diferencia en términos monetarios de C$ 23,605 córdobas. Se encuentra por encima del límite de ineficiencia, pero este porcentaje es bajo si lo comparamos con la frontera de recaudación. Sin embargo,

este dato es ambiguo porque no permite determinar con exactitud el nivel de eficiencia del servicio ya que este depende de otros factores: costos, número de usuarios, carga tarifaria, cobertura del servicio entre otros. En resumen, la capacidad actual de recaudación es baja, debido al bajo número de contribuyentes, solo en los barrios se estima 2,888 viviendas ocupadas, de las cuales solamente el 18% paga por el servicio, y en el caso de la zona semi- rural la curva, de 185 viviendas ocupadas solamente el 12% está incluido en la hoja de control.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del presupuesto de ingreso 2010, y 2011 de la alcaldía

La clasificación funcional del gasto, refleja que el área que más egresos genera es la unidad técnica, por que se encarga de ejecutar las inversiones y la realización de construcción y mantenimiento. Otra de las áreas que más recursos demanda es la dirección superior, por los requerimientos de personal, servicios básicos, mantenimiento y compra de materiales y suministros. A esta le sigue servicios Municipales, que debido a su operatividad requiere destinar recursos al pago de personal y mayores materiales y suministros. A diferencia, al registro civil, administración, unidad ambiental, tributación y al CICA, le son asignados menos recursos ya que sus requerimientos son inferiores a los descritos anteriormente. Estos apenas representan el 6.7% del total de egresos.

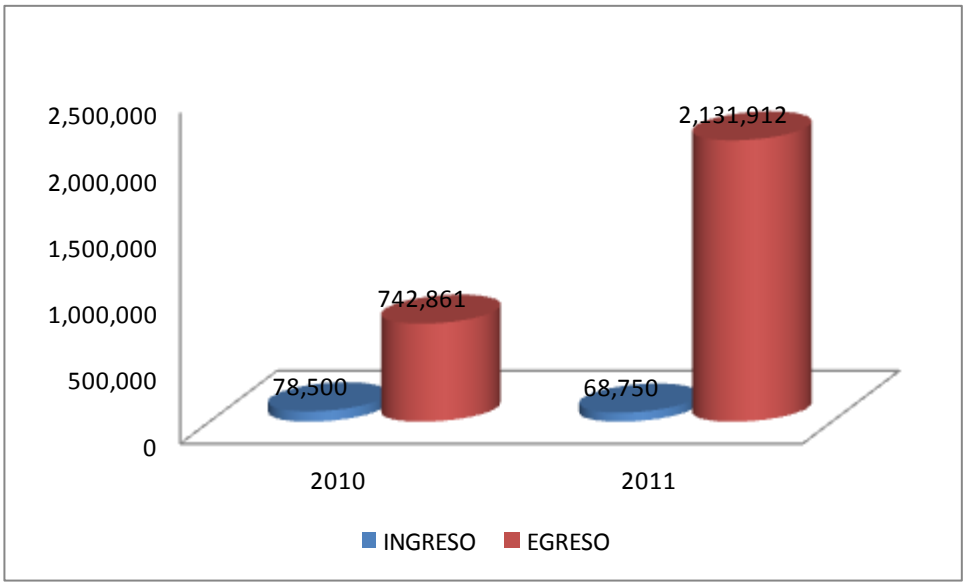


En el área de servicios Municipales se espera para este año u crecimiento en los egresos de 187%, con relación al 2010. Al pasar de 742,860 a una cifra relativamente alta 2, 131912.11

Por otro lado, la razón beneficio costo, muestra que por cada dólar invirtió o sacrifico en el proyecto se genera un beneficio de 1.9. De esta forma se puede ver que el proyecto podría generar ciertos beneficios sin embargo esta índice es producto solamente de la relación ingreso y gasto.

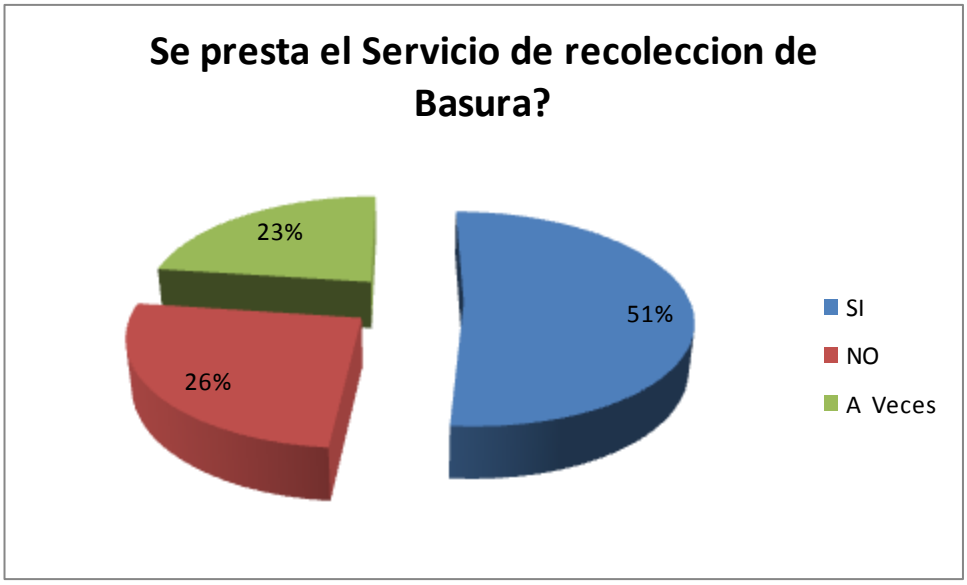
Como indicador aproximado del costo anual del servicio de recogida de residuos sólidos por habitante, haciendo la relación entre la estructura de costos y los datos de población, se obtiene: C$ 42.17 por habitante, a precios de 2010.

DATOS	2010	2011
INGRESO	78,500	68,750
EGRESO	742,861	2,131,912
DEFICIT	**-664,361**	**-2,063,162**
R/C	**0.106**	**0.032**
POBLACION	16,085	16,153
CP C$	**46.18**	**131.98**



- **Percepción de la población sobre el servicio**

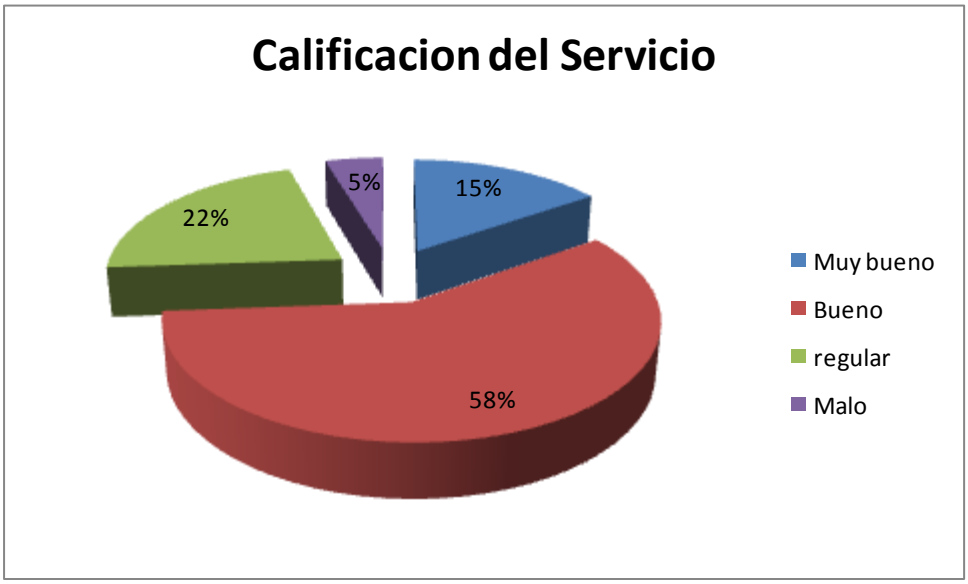
Tomando en cuenta que una gran parte de la población habita en zonas rurales donde no hay accesibilidad del servicio, en el 51% de las viviendas encuestada se presta el servicio de recolección, principalmente en 10 de las zonas de la Municipalidad: Central, policía, Calvario, Pocitos, Centro de Salud, Policía, Freddy y carretera. Alrededor del 23% de las viviendas recibe el servicio de forma irregular y el 26% afirma que no se presta el servicio de recolección.



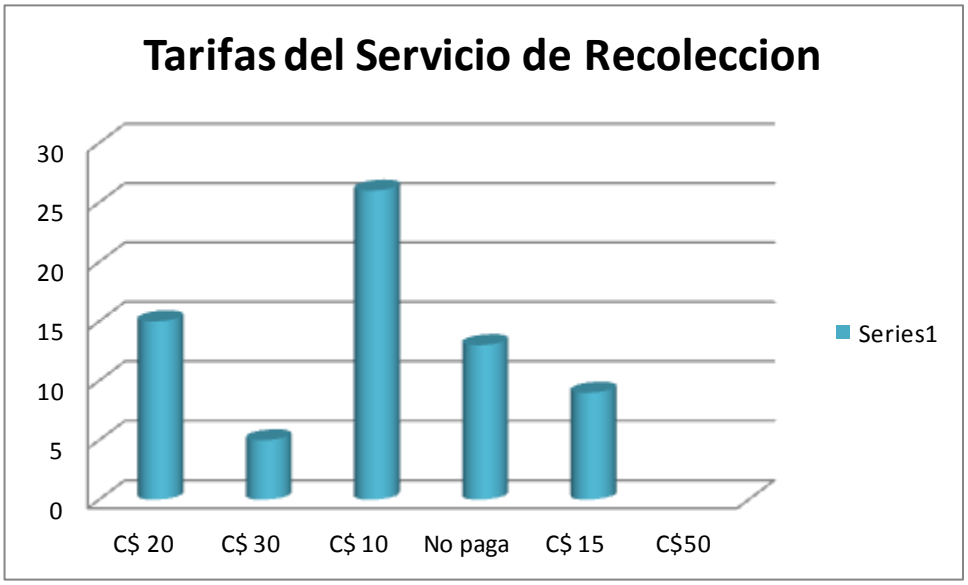
En la mayoría de los casos, la recolección se realiza 2 veces por semana, según afirmaciones del 59% de la población encuestada. En el 21% de los casos la recolección se realiza 2 veces por semana y solamente el 15% una vez por semana. Así mismo se presentaron un mínimo de observaciones en las que se indicaban que la recolección se realizaba diario.

Peridocidad del Servicio de recoleccion	
3 Veces por semana	14
2 Veces por semana	39
1 Vez por semana	10
Todos los dias	3
Total	**66**

Por otro lado, en la mayoría de las viviendas la población tiene una percepción positiva sobre el servicio (58%), seguido por un 22% que valora de forma regular y solamente el 15% califica el servicio como “Muy bueno”. Es importante resaltar que son pocas las observaciones que muestran una valoración negativa del servicio.



Con respecto al nivel tarifario, Alrededor de 38% de las viviendas encuestas pagan por el servicio solamente C$ 10 córdobas mensuales, este es el municipio que presenta mayor número de población con la tarifa más bajas. Seguido por el 22% que paga una tasa mensual de C$ 20 córdobas, en el 13% de los casos se paga C$ 15 córdobas y solamente el 7% C$ 30 córdobas.



Es importante resaltar que existe un porcentaje un poco alto de viviendas donde no se paga el servicio, esto se debe a varios factores: Viviendas donde hay jubilados o en pobreza extrema. A diferencia de las otras municipalidades hay más conocimiento sobre la tasa por el servicio

- **Análisis de participación**

Uno de los pilares fundamentales de este modelo es la participación ciudadana, que está representada por los usuarios del servicio y los trabajadores de este.

La calidad del servicio debe estar en función a sus demandas, aun más cuando se pretende aumentar las recaudaciones. A priori se esperaría que ante un servicio de calidad la población se motive a pagar no obstante, para mejorar el servicio se requiere inversiones y para esto se requiere recursos. A continuación en el siguiente cuadro se aborda la relación y función de cada agente:

GRUPOS	PROBLEMAS	NECESIDADES	POTENCIALIDADES	LÍMITES
Usuarios del servicio	42% no esta conforme con la calidad del servicio.	Ampliar la cobertura Ampliar los dias de recoleccion. Mejorar el servicio.	Creciente flujo comercial Crecimiento en el numero de viviendas posbibles contribuyentes	Poca capacidad de pago de las viviendas.
Trabajadores del area de recoleccion y vertedero	Las condiciones de trabajao no son las adecuadas. No cuentan con No tienen beneficios que otorga la ley. el equipo de proteccion necesario Horario no flexibles	Aumentar el salario y los beneficios Trbajar en condiciones adecuadas Capacitacion	Factor humano , Joven con capacidad y conocimeiento del servicio.	Presupuesto , no hay recursos para mejorar las condiciones de trabajo ni invertir en ellos. Trabajn con limitaciones de equipo y herramientas
Alcaldia	No genera suficnetes ingresos. No ha diversidicado las fuentes de ingreso Falta de eficiencia en recaudacion	Mayor ingresos Recursos Maayor capacitacion del personal	Cuenta con personal. Beneficios otrogados por la ley. Apoyo de organismos e intituciones como amudemas, etc. Desarrillo de planes de gobierno municipal y estrategias	Poco presupeusto para realizar inversiones

- **Análisis del entorno**

Las condiciones sociales, económicas y políticas también tiene un impacto en el desarrollo del proyecto, principalmente por sé este de carácter público, por tener este carácter, tienen un impacto también sobre la población.

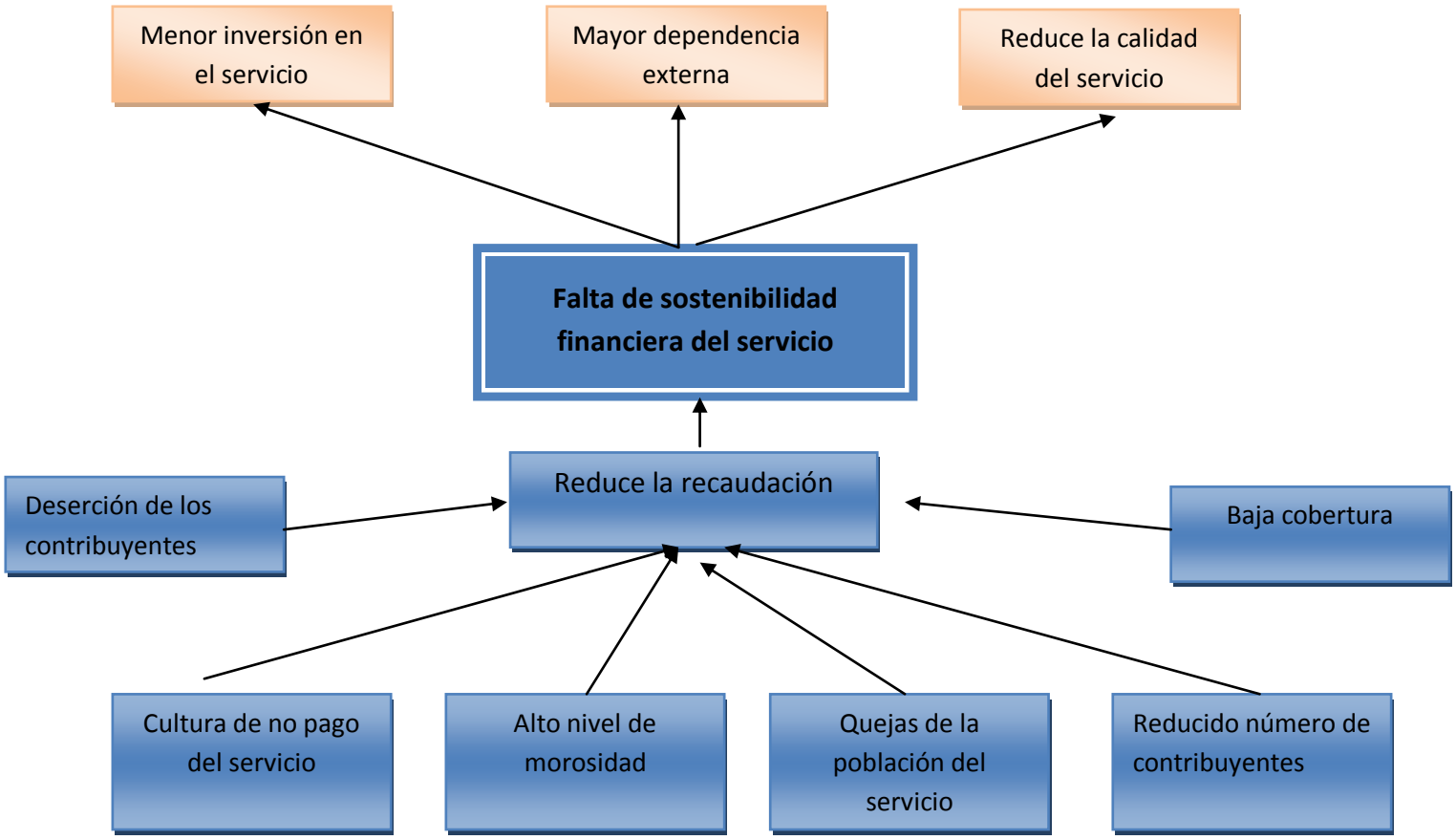
A nivel económico, el departamento presenta poca actividad comercial, prácticamente solo existen unidades económicas familiares, pequeños negocios y pulperías, no obstante con la construcción del centro de comercio puede actividad la actividad económica en la zona y representar una oportunidad para el crecimiento de los contribuyentes del servicio.

Una de las fortalezas, es el crecimiento de la población en el casco urbano del Municipio, se considera una variable directa, ya que a mayor número de viviendas el número de usuarios potenciales aumentan, así también como la cantidad de residuos generados.

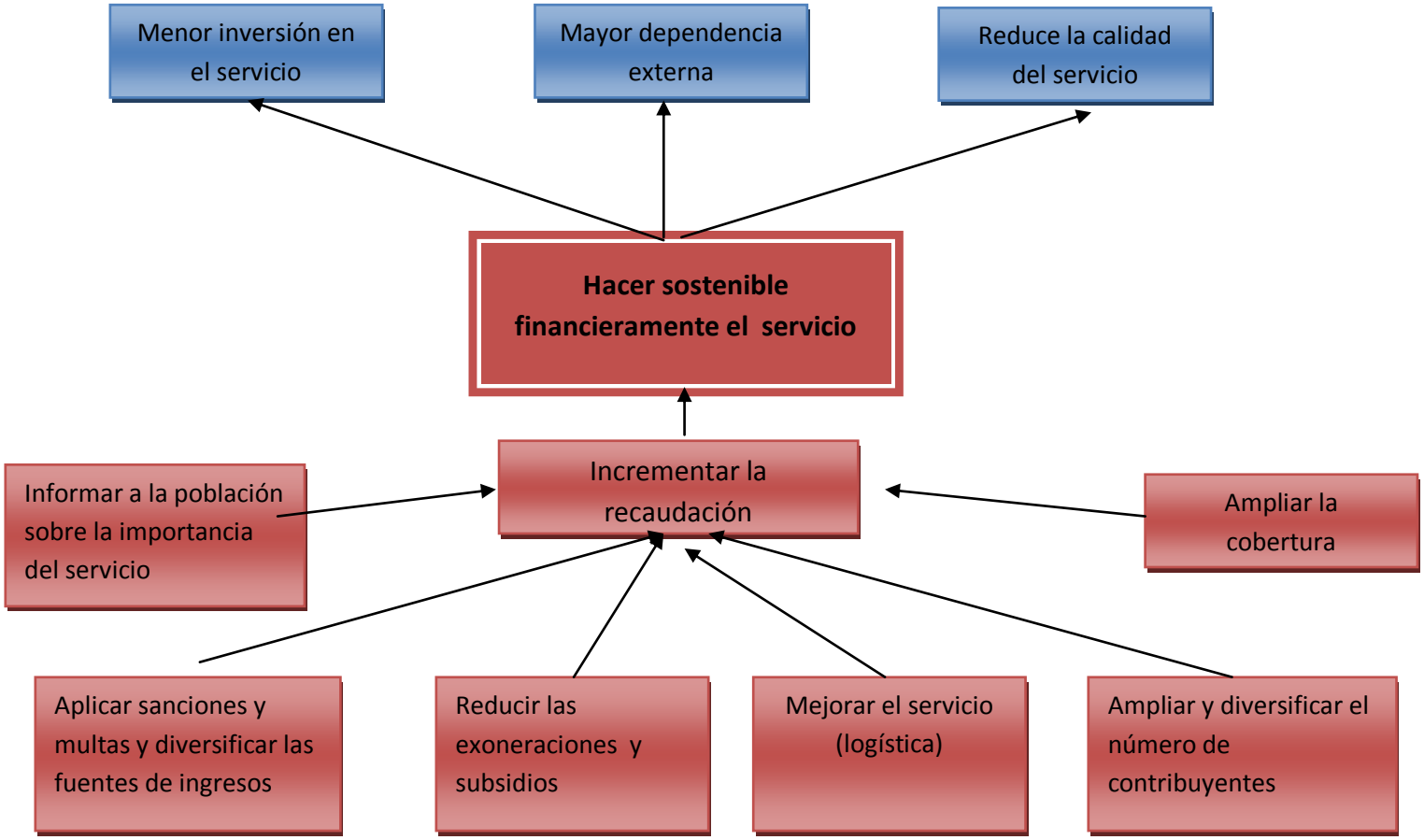
Podemos considerar una debilidad la poca capacidad de pago de la población, este es uno de los Municipios con mayor nivel de pobreza, por lo tanto la limitada capacidad de pago de los usuarios representa una limitante para contribuir económicamente con el servicio. Ante la sensibilidad en el ingreso, cualquier incremento en las tasas impositivas generaría una reducción en la recaudación.

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Poca capacidad de pago de la familias	Crecimiento de los basureros clandestinos	Existe una ordenanza del servicio y un marco legal	Crecimiento poblacional
La recaudacion se concentra en un grupo pequeño, ya que existe exoneaciones.	Profliferacion de cooperativas y familias que ofrecen el servicio de recoleccion	La alcaldia cuenta con areas estrategica y personal suficiente para poner en practa estrategias	Crecimiento de los establecimientos comerciales y financieros
Falta de cultura de selección y recoleccion . Falta de cultura de no pago	Ampliacion de la cobertura del sistema de recolccion de san juan de oriente en barrios del Municipio. Esos ingresos no entran a la alcaldia local.	Cuenta con el apoyo de organismos internacionales y locales de apoyo	Relaciones con organismos y hermanimientos , permitiendo asi mayores capacitaciones y recursos.

- **Árbol de problemas**



- **Árbol de objetivos**



ALTERNATIVAS

Ante estas problemáticas se presentan 3 posibles alternativas para mejorar la recaudación del servicio:

- ✓ Aprovechamiento económico de los residuos sólidos (venta de abono , reciclaje)
- ✓ Establecimiento de tarifas Adoc: incluir el pago del servicio como dentro del pago de otros servicios, se le llamara adoc ya que se ajustaran a la actividad económica y del volumen de basura que genere cada sector.
- ✓ Ampliar cobertura del servicio por medio de la inclusión de 1 camión adicional

	ALTERNATIVA **A**	ALTERNATIVA **B**	ALTERNATIVA **C**
PRIORIDAD BENEFICIARIOS	Generacion de ingresos a dicionales a la alcaldia para curbir los gastos operativos. Mayor beneficio economico para los trabajores del camion	Por el establecminetos de tarifas adoc, le generara ingresos a la alcaldia	Mas contribuyentes con el pago del servicio. Mayor porcentaje de la poblacion tendra acceso al servicio
PRESUPUESTO PROYECTO	$ 23,000	$10,560	$48,000
POSIBILIDAD DE ALCANZAR EL OBJETIVO EN EL TIEMPO DISPONIBLE	Para lograrlo se requerira compra de maquinaria para realizar los diferntes procesos y selección , se espera lograrlo en 6 meses, pero los ingresos generados son inmediatos	Requiere mas tiempo, año y media, puesto que se requiere levantar un censo de los establecimientos , viviendas y crear un indicador aproximado de la cantidad de basura que genera.	Inmediato , luego de la aqusicion del equipo en 3 meses se pretende ampliar el servicio.
CONTRIBUCIÓN A LA DISMINUCIÓN DE LAS DESIGUALDADES	Mejorar las condiciones de trabajo de las y los trabajadores, creand incentivos para el acopio del material	Equidad, establecer tarifas según la capacidad de pago y la magnitu del negocio. El que genera mas basura paga mas, asi no se recae todo el peso en las viviendas.	Ampliar la cobertura implica llegar a otros usuarios del servicio y brindar un servicio que antes carecian . Esto tine una implicacion ambiental tambien al disminuir el daño , por la reduccion de quemas y botaderos ilegales.

MATRIZ DE MARCO LOGICO

	RESUMEN DISEÑO	INDICADORES OPERATIVOS VERIFICABLES (IOV)	FUENTES VERIFICABLES (FV)	FACTORES EXTERNOS O SUPUESTOS
OBJETIVO GENERAL (OG)	Lograr la sotenibilidad financiera del servicio de recoleccion de basura. Grupo beneficiario directo: Alcaldia y poblacion en general Trabajadores del servicio	Indice de desarrollo humano amyor o iguall a 0,8 Tasa de educacion de los trabajadores Actividad economica del Municipio. Tasa de empleo Produccion de residios solidos per capiita. Volumen de generacion y recuperacion	AMUDEMAS INIDE FONARE MARENA	Las condiciones socio- economicas se mantienene estables. Condiciones ambientale sn el impacto de fenomenos. Asume que el servicio se presta en todo el casco urbano y comunidades
OBJETIVO ESPECÍFICO (OE)	Ampliar la cobertura del servicio. Ampliar y diversificar el numero de contribuyentes del servicio	Mayor del 90% de la poblacion con acceso al servicio. Numero de usuarios mayor a los 700. Disponibilidad del servicio en todas las areas rurales Razon ingreso / costo Como medio de verificacion se propone implementr auditorias tecnicas y realizacion de ecuestas	Resultados de censo Hoja de control del servicio. Datos internos de sondeos alcaldia	Se espera contar con el quipo y la maquinaria para realizar la labor de recoleccion en las zonas.

RESULTADOS (R)	Disponibilidad del servicio en otras areas. Incremento de ls contribuyentes al servicio	% de neuvos usuarios. % cobertura Ratios financieros Razon Numero de usuarios / costos Ingresos / costos	ALCALDIA Consejo de poder ciudadano	Existencia de una alta demanda del servicio Disponibilidad y compromiso de los responsables y lideres comunitarios.
ACTIVIDADES (A)	La implementacion de proyecto implica: levantamiento, control de las viviendas, estabeclimientos comerciales etc, y zonificacion. Evaluacion de la capacidad de pago de los usuarios. Contruccion de un mapeo de rutas.	Mano de obra y personal calificado Cambio de sistema y adquisicion en el area de una computadora. Adquisicion de una unidad adicional para el servicio. Dotacion de herramientas y equipo para los trabajadores	ALCALDIA ONG	Existencia de insumos y herramientas en el mercado local. Estabilida en los precios de los insumos.

PROPUESTA

Modelo de gestión y fortalecimiento del sistema de recaudación en las alcaldías

Este proyecto integra varios aspectos tales como:

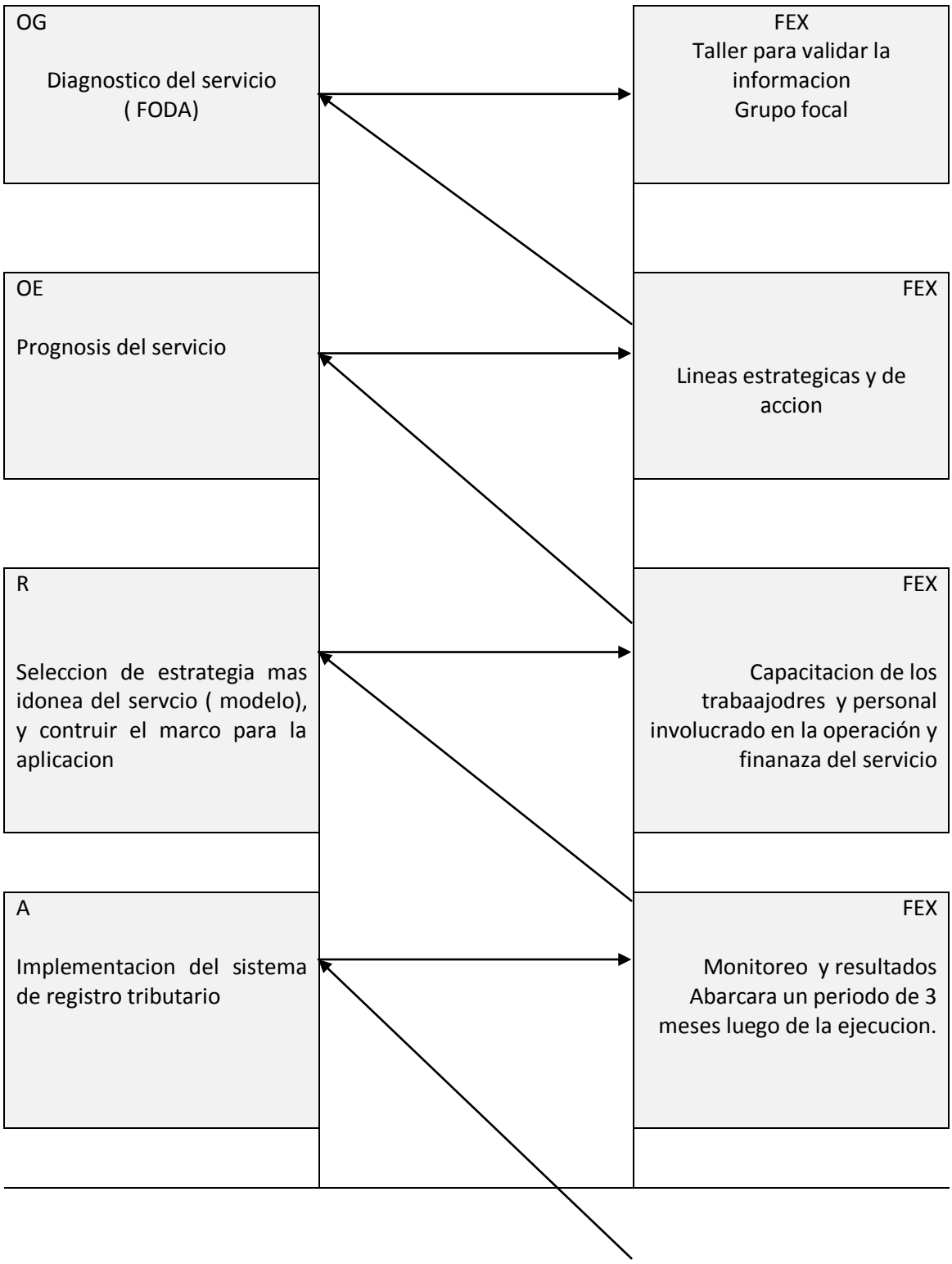
- Sostenibilidad financiera
- Equidad de género en la gestión de cambios
- Implementación de un sistema de información más ágil
- Implementación de un sistema de indicadores para el monitoreo de resultados.

Fases previas al proceso:

- Crear y aplicación instrumentos de insumo para el diagnostico.
- FODA del servicios Municipales
- Talleres para la validación del diagnostico
- Prognosis del servicio
- Estrategia y líneas de acción

Para la implementación del sistema se contara de 3 etapas:

1. En la primera parte se realizaran talleres y capacitaciones a los trabajadores de esta área y personal involucrado (todos los agentes).
2. Sistematización de la información.
3. Implementación del sistema
4. Monitoreo de los resultados


OG
Diagnostico del servicio
(FODA)
FEX
Taller para validar la
informacion
Grupo focal
OE
Prognosis del servicio
FEX
Lineas estrategicas y de
accion
R
Seleccion de estrategia mas idonea del servcio (modelo), y contruir el marco para la aplicacion
FEX
Capacitacion de los trabaajodres y personal involucrado en la operación y finanaza del servicio
A
Implementacion del sistema de registro tributario
FEX
Monitoreo y resultados
Abarcara un periodo de 3 meses luego de la ejecucion.

I Verificacion y aplicación de controles	→	PRECONDICIONES Paticipacion de los grupos y representantes de los barrios y comuniades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA														
PLAN DE TRABAJO Y CRONOGRAMA														
MODELO DE GESTION TRIBUTARIA ALCALDIA DE NIQUINOHOMO														
No.	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES											
			MES 1		MES 2		MES 3		MES 4		MES 5		MES 6	
PREPARACION Y ORGANIZACION DE LA INTERVENCION														
1.1.	COORDINACION DE LA METODOLOGIA Y PLAN	CONSULTORES												
1.2.	REVISION DE INFORMACION DISPONIBLE	CONSULTORES Y TECNICOS LOCALES												
1.3.	CONSULTAS A AGENTES	CONSULTORES Y TECNICOS LOCALES												
2.1.	PROPUESTA DE MODELO DE TRIBUTACION	CONSULTORES, ACTORES LOCALES												
2.2.	CAPACITACION DEL PERSONAL	CONSULTORES Y TECNICOS INSTITUCIONALES												
2.3	TALLER FOCAL DE CONCIENTIZACION	CONSULTORES Y TECNICOS INSTITUCIONALES												
2.4.	IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION	CONSULTORES Y TECNICOS INSTITUCIONALES												
2.5.	CONTROL Y MONITOREO DE RESULTADOS	CONSULTORES, ACTORES LOCALES												

ANEXOS

TABLA. 1

EVOLUCION DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS			
	2010	2011	Variacion
Basura y Limpieza	78,500	68,750	-12.42%
Cementerio Municipal	150,000	90,000	-40.00%
Destace de Cerdo	2,500	2,500	0.00%
Fierros	2,575	3,800	47.57%
Cartas de Ventas de Ganado	4,200	9,200	119.05%
Guia de Ganado	1,900	1,900	0.00%
Registro Civil	75,500	72,300	-4.24%
Solvencias y Otros Certificados	5,500	4,200	-23.64%
Permiso de Construcción	5,200	5,200	0.00%
Derecho de Linea	1,100	1,100	0.00%
Permiso de Operación (Transporte)	17,000	28,200	65.88%
Total	**343,975.00**	**287,150.00**	**-16.52%**

TABLA 2.

INGRESOS DE LA ALCALDIA DE NIQUINOHOMO	2010	2011	Variacion
Recursos tributarios	**1,320,971.00**	**1,384,005.00**	**5%**
Matriculas y Licencias	95,595.00	113,800.00	**19%**
Impuestos sobre Ventas y Servicios	664,395.27	878,405.27	**32%**
Impuesto por Rodamiento y Radicación de Automotores	23,450.00	23,150.00	**-1%**
Impuestos sobre Bienes Inmuebles	537,530.73	368,649.73	**-31%**
Recursos no tributarios	**543,400.00**	**1,267,472.00**	**133%**
Tasas y Tarifas	343,975.00	287,150.00	**-17%**
Derechos y Concesiones	106,400.00	231,700.00	**118%**
Alquileres	10,500.00	1,500.00	**-86%**
Multas	3,700.00	5,200.00	**41%**
Ingresos por transf. De utilidades	41,825.00	13,750.00	**-67%**
Otros ingresos no tributarios	35,000.00	725,172.00	**1972%**
Venta de Bienes y Servicios	2,000.00	3,000.00	**50%**
Tranferencias y donaciones corrientes	**3,967,398.00**	**4,771,722.00**	**20%**
Transferencias corrientes del Gobierno Central	3,960,398.00	4,771,722.00	**20%**
Transferencias de Municipalidades	7,000.00		**-100%**
Transferencia de Capital	**11,214,066.00**	**12,814,411.00**	**14%**
Transferencias de capital del Gobierno Central	9,601,553.00	12,774,456.00	**33%**
Transferencias de Capital de instituciones sin fines de lucro	1,612,513.00	39,955.00	**-98%**
Recuperaciones de prestamo a corto plazo	**1,500.00**	**85,000.00**	**5567%**
Disminucion de otros activos financieros	**17,500.00**	**8,400.00**	**-52%**
Total Ingresos	**17,064,835.00**	**20,331,010.00**	**19%**

TABLA 3.

USUARIOS DEL SERVICIO DE RECOLECCION (2011)				
Sector	**No Usuarios**	**Natural**	**Comercio y serv.**	**Publica/ religiosa**
Estrella	55	51	3	1
Estadio	54	49	3	2
Pocitos	31	29	2	
Freddy	33	33		
Curva	38	38		
Calvario	42	40	2	
Linea Ferrea	17	17		
Carretera	59	52	5	2
Centro de salud	59	56	3	
Central	76	53	22	1
Policia	86	81	5	
Total	**550**	**499**	**45**	**6**

TABLA 4.

ESTADO FINACIERO DE LOS USUARIOS DEL SERVICIO DE RECOLECCION (2011)			
Sector	**No. usuarios SP**	**No. Usuarios Mora**	**No pago**
Estrella	11	28	16
Estadio	12	27	15
Pocitos	5	20	6
Freddy	5	18	10
Curva	16	18	4
Calvario	7	23	12
Linea Ferrea		4	13
Carretera	16	35	8
Centro de salud	14	38	7
Central	30	36	10
Policia	14	58	14
Total	**130**	**305**	**115**

TABLA 5.

EXTRUCTURA TARIFARIA POR SECTOR								
Tarifa	15	10	25	20	30	40	50	Total
Estrella	4	50	1					55
Estadio	20	30		4				54
Pcitos	23	7	1					31
Freddy	2	31						33
Curva	16	18		2	2			38
Calvario	6	33		3				42
linea ferrea		17						17
Carretera	34	16		7		1	1	59
Centro de salud	20	35		3	1			59
Central	28	13		29	5		1	76
Policia	35	30		15	1			81
Total	**188**	**280**	**2**	**63**	**9**	**1**	**2**	**545**

TABLA 6.

NIVEL DE EFECTIVIDAD DE RECAUDACION				
SECTOR	INGRESO RECAUDADO	INGRESO POTENCIAL	BRECHA	%
Policia	5,955	9,880	-3,925	60%
Central	7,780	10,680	-2,900	73%
Centro salud	3,525	5,800	-2,275	61%
Carretera	4,795	7,200	-2,405	67%
Linea	140	1,360	-1,220	10%
Calvario	2,125	3,840	-1,715	55%
Curva	2,930	4,160	-1,230	70%
Freddy	1,355	2,720	-1,365	50%
Pocitos	1,915	3,480	-1,565	55%
Estadio	3,070	5,360	-2,290	57%
Estrella	2,045	4,760	-2,715	43%
Total	**35,635**	**59,240**	**-23,605**	**602%**