

PROCESO DE PLANIFICACION

**INFORME DE EVALUACION DE
LA GESTION MUNICIPAL
DEL AÑO 2011**

ENERO 2011

CONTENIDO

No. de página

Resumen Ejecutivo	3
Introducción	4
Origen del Estudio	4
Objetivo del Estudio	4
Alcance del Estudio	4
Obstáculos en el Proceso de Evaluación	4
Resultados de la Gestión Física	5
Concordancia de los Objetivos Estratégicos y Operativos con los Fines Institucionales y Participación Ciudadana	5
Fiscalización de la Gestión Física	6
Medidas Correctivas	15
Resultados de los Indicadores de Gestión Financiera	17
Introducción	17
Análisis Vertical	17
Balance General	17
Activo	17
Pasivo y Patrimonio	18
Estado de Resultados	18
Análisis Horizontal	19
Balance General	19
Activo	19
Pasivo y Patrimonio	19
Estado de Resultados	20
Ingresos	20
Egresos	21
Indicadores Financieros	22
Liquidez	22

No. de página

Actividad	23
Rotación del activo total	23
Rentabilidad	23
Margen neto de Utilidad	23
Rendimiento del patrimonio	23
Conclusiones	23
Anexo N° 1 Liquidación del Presupuesto Año 2011	29
Anexo N° 2 Estado del Pendiente de Cobro al 31 de Diciembre de 2011	30
Anexo N° 3 Saldo en Caja al 31 Diciembre 2010	31
Anexo N° 4 Ejecución Física y Financiera de los Recursos de la Ley N° 8114	32
Anexo N° 6 Información Para el Índice de Gestión Financiera Presupuestaria 2011	33
Anexo N° 7 Variaciones en la estructura organizacional y en las remuneraciones	34
Anexo N° 8 Evolución y Destino del Endeudamiento	35
Anexo N° 9 Matriz de Desempeño Programático PAO 2011	36
Anexo N° 10 Copias de las Notas de Justificación	37
Anexo N° 11 Resúmenes Planes de Acción Aseo de Vías y Mercado Municipal	38

INFORME DE EVALUACION DE LA GESTION MUNICIPAL DEL AÑO 2011 RESUMEN EJECUTIVO

El presente informe referente a la gestión física y financiera correspondiente al ejercicio económico 2011 evidencia que la Municipalidad de Alajuela cuenta con un Plan de Desarrollo Municipal denominado "Plan de Desarrollo Integral y Sostenible del Cantón Central de Alajuela" el cual fue producto de una iniciativa de la Alcaldía Municipal en función de su Programa de Gobierno y que por solicitud expresa de la Contraloría General de La República, cuenta hoy con un sistema de evaluación y monitoreo que permite un adecuado proceso de rendición de cuentas ante la ciudadanía y los entes internos y externos de control.

Por otro lado y como se puede apreciar en la Matriz de Indicadores Generales, que se adjunta como Anexo N° 7 a este informe, la Municipalidad de Alajuela presenta un cumplimiento general de las metas programadas de un 74.94% presentándose una desviación de un 25.06%, de las cuales las metas que menos cumplimiento presentaron corresponden al Programa I Dirección y Administración General y Programa III Inversiones

En la ejecución del gasto presupuestado se muestra un encomiable cumplimiento de un 75.3% de eficiencia reflejándose una desviación apenas de un 24.7%, aspecto que no se presentaba en la Municipalidad desde hace bastante tiempo y que indica que se está empezando a tomar conciencia de parte de las unidades ejecutoras por cumplir con lo programado y rendir más eficientemente en beneficio de los ciudadanos Alajuelense. No obstante esa desviación del casi el 25% incide negativamente en el aumento del superávit anual; aunque existen situaciones atenuantes tales como una inadecuada planificación por parte de las unidades ejecutoras sobre todo en los procesos de contratación, así como una asignación tardía de recursos, lo que provocó que no se pudiesen elaborar las especificaciones técnicas necesarias para efectuar los procesos de contratación en tiempo. Aunado a ello también se dieron procesos licitatorios fallidos que debieron ser nuevamente presentados y que no se lograron realizar en los tiempos adecuados para que los recursos quedaran comprometidos o adjudicados; amén de que quedaron algunos recursos sin asignación presupuestaria lo que hace que el superávit aumente.

Otro aspecto a considerar y que es sumamente satisfactorio, es el que se corrigió el incumplimiento que se venía dando de las metas programadas para atender los recursos de la Ley 8114 alcanzándose en este año 2011 un sobresaliente 81% de eficacia y un 80.68% de eficiencia, sobrepasando los niveles alcanzados en el año 2006 donde teníamos un grado de cumplimiento físico del 75.82% y un 76.12% de eficiencia.

En cuanto al cumplimiento de las metas referidas a partidas específicas, también se presenta un repunte en la ejecución presupuestaria, tanto desde la concepción física como económica, alcanzándose satisfactoriamente un porcentaje del 78% y 67.8% respectivamente.

Como corolario podemos advertir que las unidades ejecutoras han creado conciencia de la importancia en la ejecución del gasto y han obtenido un repunte satisfactorio en la totalidad de los indicadores de cumplimiento de metas y de ejecución presupuestaria; lo que incide favorablemente en la gestión física y financiera de la Municipalidad y por ende en la calidad de vida de los ciudadanos Alajuelenses.

INFORME DE EVALUACION DE LA GESTION MUNICIPAL DEL AÑO 2011

1. INTRODUCCIÓN.

1.1. ORIGEN DEL ESTUDIO.

Este estudio se efectúa en cumplimiento de los artículos 11 de la Constitución Política, 55 de la Ley de la Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, N° 8131, y artículo 108 del Código Municipal. A su vez forma parte del proceso de rendición de cuentas que la Contraloría General de la República ha solicitado en diversas ocasiones a través de directrices y sus reformas, y más recientemente en el oficio 14835 del 17 de diciembre del 2007.

Pretende ser un instrumento del seguimiento de ejecución física (cumplimiento de objetivos y metas) y análisis financiero de los programas presupuestario del ejercicio económico 2011. El mismo cuenta con los elementos informativos que permiten evaluar los programas independientemente y en forma integral, para conocer los resultados obtenidos y poder apreciar sus diferentes aspectos, con señalamiento de los problemas, que han dificultado el cumplimiento de los objetivos y metas previstos en el plan operativo anual institucional. Todo ello encaminado a retroalimentar el proceso presupuestario propiamente, para mejorarlo o adoptar las medidas correctivas necesarias y proporcionar, a su vez, información para la planificación y formulación de los presupuestos de períodos futuros.

1.2. OBJETIVO DEL ESTUDIO.

Medir el avance en la ejecución de los recursos y el logro de los resultados de la Municipalidad de Alajuela, correspondiente al ejercicio económico del año 2011, con el propósito de que se tomen las acciones correctivas si ese avance no es satisfactorio.

1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO.

El estudio abarcó la gestión realizada por la Municipalidad de Alajuela, en cuanto a la gestión física y financiera, del año 2011. En la medida de lo posible se pretende efectuar una relación de los alcances obtenidos entre los años 2008 al 2011 con el propósito de mostrar el grado de déficit o superávit obtenido en la gestión institución, a efecto de adoptar las medidas correctivas que el estudio identifique.

1.4. OBSTACULOS EN EL PROCESO DE EVALUACION

Aunado a las situaciones que se han identificado como generadoras de la ineficacia en el cumplimiento de las metas, producto del presente estudio, persiste en la institución una serie de obstáculos que entorpecen y desgastan el proceso de evaluación, siendo la más preocupante el que en la organización se continúa dando una falta de comunicación a lo interno de los procesos, subprocesos y actividades, y de formalidad en la asignación de responsabilidades, que está afectando el seguimiento de los proyectos de desarrollo institucional y comunal, ocasionando repercusiones negativas en el proceso de evaluación.

Solo para citar algunos ejemplos: cuando se realizan cambios a nivel de responsables de un proyecto o meta a cumplir, por parte de los jefes de las unidades gestoras, no se comunica por escrito a los procesos encargados de dar control, evaluación y seguimiento de los mismos, dificultando el obtener la información oportuna y veraz, a efecto de un adecuado proceso de rendición de cuentas ante la comunidad y los órganos de control interno y externo.

En otras ocasiones se asignan responsables a los proyectos por parte de las unidades gestoras y ni tan siquiera le comunican a este nuevo responsable para que tenga conocimiento y ejecute el proyecto o meta asignado, por lo que no es sino hasta que se realizan las evaluaciones que estos funcionarios se enteran de sus nuevas responsabilidades.

Aunado a lo anterior también se muestra un desinterés y falta de seriedad de parte de algunos responsables de los proyectos en la formulación, ejecución y seguimiento de los mismos, evidenciado en la presentación tardía de los informes de seguimiento y evaluación, o la presentación en forma incompleta de los mismos, haciendo caso omiso a las instrucciones que se les indican o no presentado justificaciones que permitan orientar la puesta en marcha de medidas correctivas, de manera oportuna. Además en este proceso de evaluación contamos con la dificultad de que tres funcionarios no presentaron información alguna de metas a ellos asignadas, lo que podría estar perjudicando el resultado de los indicadores evaluados en el presente estudio. Estos funcionarios fueron: William Hidalgo, Edgar Palma y Manuel Salazar.

2. RESULTADOS DE LA GESTION FISICA.

2.1 CONCORDANCIA DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS CON LOS FINES INSTITUCIONALES Y PARTICIPACION CIUDADANA

La Municipalidad de Alajuela, tal como lo establecen los artículos 13 k) y 17 i) del Código Municipal, cuenta con un Plan de Desarrollo Cantonal denominado “Plan de Desarrollo Integral y Sostenible del Cantón Central de Alajuela 2008-2011”, que es el instrumento base para la formulación de los planes operativos anuales.

Dicho documento cuenta con objetivos y políticas que están debidamente vinculados con el quehacer institucional, incorporando como estrategia de diferenciación prácticas sobre planificación y presupuestación pública participativa, además de contar con un efectivo sistema de evaluación para la rendición de cuentas tanto ante la ciudadanía como ante los entes externos e internos de control.

En este contexto, este estudio revela que la Municipalidad de Alajuela, ha mostrado interés en que los proyectos que se presupuestan durante el año, no solo respondan a una visión de futuro común compartido, producto de la concertación, si no que se diese un acercamiento de la sociedad civil organizada, promoviendo espacios para que dichas entidades participen directamente en la ejecución y fiscalización de los recursos municipales.

Esta experiencia innovadora ha venido dando frutos positivos. Por un lado las organizaciones se han esforzado por estar al día en sus gestiones y por cumplir con los requisitos de la circular 14299 y sus reformas, emitida por la Contraloría General de la República para poder acceder a los recursos, y por otro lado la institución se está asegurando que un significativo porcentaje del presupuesto, realmente este orientado a subsanar necesidades y problemas que están afectando directamente al ciudadano alajuelense, mediante obras que las propias comunidades identifican y ejecutan. Claro esta, bajo la fiscalización y supervisión de profesionales municipales responsables de los proyectos.

Esta práctica entronizada en la Municipalidad de Alajuela ha coadyuvado en un mejor uso de los recursos públicos y en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operacionales de la institución. Esto se ve reflejado en el porcentaje de cumplimiento de las metas 3.7.1, 3.7.2, 3.7.4, 3.7.5, 3.7.6, 3.7.8, 3.7.9, 3.7,11 y 3.7,13 donde se muestra un 98.5% de eficacia, quedando un margen de desviación de apenas un 1.5%, Ver Anexo N° 7 Matriz de Desempeño Programático.

Destacable es observar el esfuerzo que se realizó durante el año 2011, ya que en años anteriores se vieron afectadas muchas organizaciones a las que no se les giraron los recursos en el tiempo establecido para ello en los cronogramas de los perfiles de proyecto, atrasando su ejecución.

2.1. FISCALIZACION DE LA GESTION FISICA.

En diferentes estudios de evaluación de la gestión institucional realizados por éste Proceso de Planificación, se ha observado y señalado que la administración no ha hecho un uso del todo eficiente de los recursos puestos a su disposición, lo cual incide en el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales plasmados en los diferentes planes operativos.

No obstante para el periodo 2011 la situación varía sustancialmente ya que a pesar de que en este periodo la municipalidad administró un total de **¢22.723.644.750.20** millones, se logró alcanzar un porcentaje de efectividad en la ejecución presupuestaria de un razonable 75,3%, lo que disminuye considerablemente la sub-ejecución presupuestaria en relación con años anteriores alcanzándose con ello cifras históricas.

CUADRO No. 1

**SUB EJECUCION PRESUPUESTARIA
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
2008-2011**

CONCEPTO	2008		2009		2010		2011	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Ingreso Presupuestado	15.357.859.811.48	100	19.363.173.739,80	100	20.,000.309.480.82	100	22.723.644.750,30	100
Gasto Real	9.668.056.662.67	62.95	11.828.534.376.60	61.09	11.139.687.855.20	55.69	17.111.097209,63	75.3
TOTAL SIN EJECUTAR	5.689.803.148.81	37.05	7.534.639.363.20	38.91	8.860.621.625,62	44.31	5.612.547.540.67	24.7

FUENTE: Liquidaciones presupuestarias de la Municipalidad de Alajuela.

Este importante rendimiento en la ejecución del gasto real, también repercute en el total del superávit ya que disminuye el nivel de crecimiento del mismo con relación a los dos últimos años, volviéndose a situaciones anteriores al 2007 donde el superávit era razonablemente aceptado. Ello facilitara el nivel de cumplimiento de las metas planteadas para el año 2012, toda vez que no serán muchas las metas que deberán de incorporarse en la presupuestación del superávit a mediados de marzo o abril del presente año, lo que permitirá un mayor cumplimiento de los proyectos de bien social y de infraestructura básica para la comunidad, en el momento en que realmente la ciudadanía lo requiere.

Como puede apreciarse en el cuadro siguiente, en el año 2008 se reporta un importante superávit libre que representa cerca del 45.17%, y un superávit específico de 54.83%. Para el año 2009 y 2010 la situación refleja resultados similares, reportando un superávit libre de 48.10% y 47.34% y uno específico de 51.9% y 52.66% respectivamente. Si bien para el año 2011 la situación pareciera mantenerse esto se debe al aumento tan sustancial en los ingresos percibidos por la Municipalidad que como se indicó anteriormente fue de **¢22.723.644.750.20** millones.

CUADRO No. 2

**SUPERÁVIT LIBRE Y ESPECÍFICO
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
2008-2011**

CONCEPTO	2008		2009		2010		2011	
	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%	MONTO	%
Superávit libre	2.474.242.991.62	45.17	2.422.835.518.76	48.10	2.431.439.009.89	47.34	2.561.742.823.79	39.62
Superávit específico	3.002.995.609.36	54.83	2.614.056.063.95	51.90	2.704.284.549.02	52.66	3.903.834.625.42	60.38
TOTAL SUPERÁVIT	5.477.238.600.98	100	5.036.891.582.71	100	5.135.723.558.91	100	6.465.577.449.22	100

FUENTE: Liquidaciones presupuestarias de la Municipalidad de Alajuela.

Al respecto, y a pesar de que la municipalidad mejoro su nivel de ejecución presupuestaria en el año 2011 se debe poner atención a esta situación ya que todo indica que aun debemos esmerarnos por tratar de disminuir la subejecución presupuestaria y por ende disminuir el superávit con lo cual todos, autoridades locales y ciudadanos saldríamos gananciosos al poder atender con utilidad de tiempo, como pueden ser la reparación de la red vial cantonal, la construcción de infraestructura básica local, el desarrollo de programas sociales, o la mejora de los servicios operativos domiciliarios, entre otros.

En cuanto al cumplimiento físico de las metas programadas para el 2011, debemos indicar que hemos tenido una sustancial mejora toda vez que comparado con años anteriores y tomando en cuenta la cantidad de recursos que hemos manejado, durante este año se observa una mejora considerable puesta que apenas llegamos a tener una desviación del 25.6 % y un cumplimiento de metas del 74.94%, tal y como podemos ver en el cuadro N° 3.

CUADRO No. 3

**PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO DE METAS
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
2007-2011**

CONCEPTO	2007	2008	2009	2010	2011
% De Cumplimiento de Metas	57.65	75.88	74.6	62.6	74.94
Desviación	42.35	24.12	25.4	37.4	25.06

Esta mejora sustancial debe ser sostenida en el tiempo, por lo que la administración superior deberá seguir ejerciendo acciones tendientes a implementar toda una estrategia y plan de mejora continua en la ejecución de los proyectos y metas programadas, puesto que para considerar una eficaz y eficiente ejecución presupuestaria, en función de los objetivos y metas operacionales definidos, al menos debe: cumplir con la programación establecida, considerar el nivel de desconcentración de la ejecución y coordinar con instancias internas y externas que tengan incidencia directa sobre la ejecución de ingresos y egresos, aspectos que como veremos de seguido debe ser atendida de manera adecuada por las unidades gestoras del plan operativo anual.

En función de la desviación reportada para el año 2011 en cuanto al cumplimiento físico de las metas, en primer término procederemos a hacer un análisis de los **objetivos operativos** del Plan, cuyas metas básicamente responden a la actividad ordinaria de la organización, es decir aquellas necesarias para el desarrollo normal de los procesos que coadyuvan al cumplimiento de las actividades.

Estas metas se ven reflejadas de la siguiente forma: 5 en el Programa I de Dirección y Administración General, 11 en el Programa II y 4 en el Programa III Inversiones, que comprenden básicamente la actividad ordinaria de la Unidad Técnica de Gestión Vial, la Dirección Técnica y Estudio, Catastro Multifinanciero y Administración de recursos de Cuentas Especiales. En el Programa IV se incorporó solo una meta operativa, para un total de 21 metas operativas.

En cuanto a los resultados de estas metas podemos observar que se obtuvo un 80.98% de eficacia, porcentaje bastante aceptado, puesto que como se indicó anteriormente estas metas se vinculan con la labor ordinaria que realizan los procesos, subprocesos y actividades de la organización municipal. Esto significa que en términos generales la administración está cumpliendo con brindar a los usuarios internos y externos la prestación de servicios en forma eficaz, con algunas deficiencias que deberán ser corregidas para mejorar continuamente la gestión, sobre todo en la actividad ordinaria del programa I y III.

**CUADRO No. 4
PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO DE METAS QUE ATIENDEN OBJETIVOS DE OPERATIVO
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA 2011**

PROGRAMA	Nº DE METAS PRESUPUESTADAS	PORCENTAJE ALCANZADO	DESVIACIÓN
Dirección y Administración General	5	63%	37%
Servicios Comunes	11	87%	13%
Inversiones	4	50%	50%
Partidas Específicas	1	100%	0%
TOTAL	21	80.98%	19.02%

Por otro lado, en cuanto al análisis de los **objetivos de mejora**, cuyas metas se incorporaron con el propósito de avanzar en los procesos de producción, coadyuvando a su vez al cumplimiento de las áreas estratégicas establecidas en el Plan de Desarrollo Cantonal, y en procura de mejorar la gestión institucional. Estas metas representan un 90.62% del total de metas programadas durante el 2011 que ascienden a 224 y su mayor porcentaje está concentrado en el Programa III Inversiones.

Las metas acotadas, están referidas estrictamente a los proyectos institucionales y cantonales, y cuentan a su vez con instrumentos específicos, es decir perfiles de proyectos, que nos permiten obtener una visión más amplia del problema que realmente se pretende atender y su importancia, la vinculación que tiene el proyecto con el Plan de Desarrollo Cantonal, tienen además cronogramas y detalles presupuestarios indispensables en la ejecución y evaluación. A su vez, estos documentos de perfiles constituyen para la administración un efectivo instrumento para el control y seguimiento de los proyectos, que se emplea en estos procesos de evaluación.

De esta forma, posterior a la revisión de los informes presentados por los responsables de proyectos y que podemos apreciar en el Anexo N° 7 Matriz de Desempeño Programático, se pudo determinar un grado de avance de un 79.31 % en las metas correspondientes a los objetivos de mejora, lo que implica una desviación de 20.69 %. Si comparamos estos datos con los obtenidos en el período presupuestario 2010, cuyo resultado fue de un 57.85% en el grado de cumplimiento, se visualiza un importante incremento en el cumplimiento de las metas de mejora, lo que evidencia un esfuerzo adicional por parte de los ejecutores por cumplir con lo programado.

Haciendo un desglose por programa (Ver cuadro N° 5), los resultados en cuanto al cumplimiento de metas de los objetivos de mejora son los siguientes: en el Programa I de las 5 metas de mejora presupuestadas se obtuvo un 88% de cumplimiento, en el Programa II se programaron 26 metas, teniéndose como resultado un 86% las cuales responden en su gran mayoría a proyectos del área social (cultura, indigencia, entre otros) Un 53 % de cumplimiento fue el resultado de las 123 metas que se incluyeron en el Programa III Inversiones, reflejándose que algunas de las obras de inversión pública no fueron concluidas aspecto que debe ser muy tomado en cuenta por parte de la Administración Superior para mejorar la eficacia institucional. De las 49 metas incorporadas en el Programa IV de Partidas Específicas, se alcanzó un nivel de eficacia del 77% en su cumplimiento, lo que comparado con el año anterior refleja un aumento importante en el grado de eficacia por parte de las unidades ejecutoras.

CUADRO No. 5

**PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO DE METAS QUE ATIENDEN OBJETIVOS DE MEJORA
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA 2011**

PROGRAMA	Nº DE METAS PRESUPUESTADAS	PORCENTAJE ALCANZADO	DESVIACIÓN
Dirección y Administración General	5	88%	12%
Servicios Comunales	26	86%	14%
Inversiones	123	53%	47%
Partidas Especificas	49	77%	23%
TOTAL	203	79.31%	20.69%

Finalmente, al conjugar los resultados tanto de las metas que responde a objetivos operativos como de mejora, el resultado de la evaluación física del Plan Anual Operativo 2011 en términos generales muestra un nivel de cumplimiento de un 74.94% que comparado con el porcentaje de 62.60% obtenido en el período 2010, representa una recuperación importante del nivel de ejecución en la gestión institucional, siendo los Programas I y IV los que presentan el mayor porcentaje de cumplimiento con un 86.5 % y un 88.5% respectivamente, mientras que los programas sustantivos I y III en donde se incorporan los proyectos de inversión pública y la mayor asignación de recursos para el correcto accionar de la Administración General, muestran un porcentaje de cumplimiento del 75.15% y 51.5%, respectivamente. (Ver cuadro N° 6)

CUADRO No 6

**PORCENTAJES DE CUMPLIMIENTO DE METAS
QUE ATIENDEN OBJETIVOS OPERATIVOS Y DE MEJORA
MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
2011**

PROGRAMA	PORCENTAJE OBJETIVOS OPERATIVOS ALCANZADO	PORCENTAJE OBJETIVOS DE MEJORA ALCANZADO	PORCENTAJE DE EFICACIA ALCANZADO	PORCENTAJE DE DESVIACIÓN
Dirección y Administración General	62.5%	87.8%	75.15%	24.85%
Servicios Comunes	87%	86%	86.5%	13.5%
Inversiones	50%	53%	51.5%	48.5%
Partidas Específicas	100%	77%	88.5%	11.5%
TOTAL	80.98%	79.31%	74.94%	25.06%

La desviación de un 24.85% en el Programa I, responde a incumplimientos de metas relacionadas con el proyecto de elaboración de 3000 avalúos de contribuyentes omisos de la presentación de la declaración del impuesto sobre bienes inmuebles, en 7 distritos del cantón y recibir 12000 declaraciones de valor de propiedades de los distritos de Alajuela, San José, Carrizal, Sabanilla, Tambor, Garita y Sarapiquí, que obtuvo un 89% en la meta 1.1.5. Asimismo el proyecto de software especializado para la gestión de flujos de clientes o usuarios de la plataforma de servicios que obtuvo un 50% de avance en la meta 1.1.7, y un 90% en la meta 1.4.1 correspondiente a atender compromisos por concepto de deudas y transferencias corrientes y de capital.

En el Programa II la desviación del 13.5 % se ve reflejada sobre todo en el incumplimiento de las siguientes metas que no sobrepasan el 50% de cumplimiento:

Número de Meta	Descripción	Porcentaje obtenido
II-9-6	Incentivar la participación de 25 escuelas y 16 colegios del cantón de Alajuela en la celebración del concurso académico Prometeo	5%
II-9-10	Proyectar actividades de visitas guiadas a los centros educativos de los 14 distritos del cantón	0%
II-10-3	Tres procesos de capacitación en género, uno para la Oficina de la Mujer y la Comisión Permanente de Seguimiento y Evaluación de la Política para la Igualdad y Equidad de Género	67%
II-10-6	Presentación en cinco distritos del cantón de obras teatrales	0%
II-10-14	Veinticinco jóvenes Alajuelenses que participen de manera directa o indirecta en una microempresa	0%
II-30-1	Atender en forma efectiva y con parámetros de calidad los 732.237 metros lineales de alcantarillado pluvial	42%

En el Programa III la desviación de un 48.5% se debe a que se dejaron de ejecutar proyectos importantes y cuyo cumplimiento de las metas no sobrepasan el 50%, ellas son:

Número de Meta	Descripción	Porcentaje obtenido
III-1-3	Mejoras varias en el edificio del Salón Multiusos Sector Este	0%
III-1-17	Reconstrucción al 100 % del antiguo Kiosco en el Parque Central Tomás Guardia	25%
III-1-18	Construcción Primer Etapa del Salón Multiusos de la Urbanización Silvia Eugenia	0%
III-1-19	Mejoras varias en parque infantil de la Cancha de La Pradera en la Guácima de Alajuela	0%
III-2-6	Construcción en Puente Calle Vieja	0%
III-2-7	Actividad Ordinaria de la Unidad Técnica de Gestión vial	0%
III-2-12	Colocación de una sub-base en Tuetal Norte, Tambor	0%
III-2-16	Estudios previos, diseño y construcción de un bastión en puente Casa Phillips, distrito de San Antonio	0%
III-2-20	Ampliación de la vía en Calle Buríos, distrito Sabanilla	0%
III-2-24	Carpeta asfáltica en Calle Lotes Corella, distrito San Antonio	0%
III-2-25	Carpeta en el Nuevo Cuadrante Tuetal Norte, Tambor	0%
III-2-26	Construcción de dos muros de gaviones en calle El Cerro, distrito de Sabanilla	0%
III-2-27	Recarpeteo en varias Calles del centro urbano de Alajuela, distrito primero	0%
III-2-29	Construcción de carretera nueva en la venida cuatro del distrito de Alajuela	0%
III-2-30	Construcción de calzada en los conectores peatonales del centro de la ciudad	0%
III-2-31	Reparación en Calle El Centro del distrito San Rafael	0%
III-2-32	Recarpeteo calle Los Higueros	0%
III-2-33	Asfaltado de calle por el Gato Verde	0%
III-2-34	Recarpeteo de calle Meza	0%
III-2-10	Construcción de calle 4 entre avenida central y 10 y calle 2 entre avenida 2 y 10	0%
III-5-6	Construcción de cordón y caño, colocación de tubería de 610 mm., reparación de carretera, construcción de cajas de registro pluvial, movimientos de tierra y obras complementarias en el sistema pluvial de Calle La Laguna	0%
III-5-8	Colocación de 200 metros lineales de tubería de 610 mm., construcción de 250 metros lineales de cordón y caño, movimientos de tierra y obras complementarias en el sistema pluvial Jardines	17%
III-5-9	Colocación de tubería de 610 mm. y de 760 mm., reparación de carretera, construcción de 6 cajas de registro pluvial, movimientos de tierra y obras complementarias en el sistema pluvial de Pueblo Nuevo.	17%
III-5-10	Instalación de sistema pluvial Villas del Rosal,	25%
III-5-11	Realizar 100 metros lineales de dragado en la Quebrada Santa Marta,	0%
III-5-14	Construcción de un tanque de almacenamiento de capacidad en La naciente La Pradera	30%
III-5-16	Un tanque metálico de almacenamiento de agua potable en Canoas .	0%
III-5-21	Instalación de tubería de concreto de 1060 mm de diámetro y construcción 10 cajas de registro en Barrio Nazareth.	23%
III-5-23	Instalación tuberías de concreto de 1.50 m de diámetro para el sistema de alcantarillado pluvial de Los Lagos del Coyal.	0%
III-5-24	Instalación de de alcantarillas de 76 cms (30") de diámetro en el sector de La Flory en Canoas,	0%
3-III-5-26	Restauración de fuentes de agua potable (Los Herrera, Villegas y Rohrmoser).	33%
III-5-28	Construcción de una línea de conducción de agua potable, que proviene del sistema Los Ahogados y concluye en las cercanías del Abastecedor Yireh, en desamparados.	33%
III-5-30	Instalación de un sistema pluvial mixto en Calle Cebadilla de San Miguel de Turrúcares	15%
III-5-31	Instalación de de cordón y caño, construcción de muros de contención y limpieza del río en Villa Bonita	18%

III-5-33	Instalación de tubería pluvial, construcción de cajas de registro, reparación de la vía, contratación del análisis de sitio definitivo y el diseño e inspección de las obras a ejecutar y otras obras adicionales que mejoren el manejo de las aguas Calle El Bajo	4%
III-5-34	Instalación de sistema pluvial en Calle El Sesteo	0%
III-5-35	Instalación de tubería de concreto de 1000 mm, construcción de cajas de registro pluvial, construcción de un cabezal de salida, así como los respectivos movimientos de tierras y recuperación de las zonas afectadas por los trabajos, en Calle Mondoví	9%
III-5-36	Instalación de 1000 metros lineales de tubería de plástico, la construcción de cajas de registro pluvial y 3 cruces de carretera en Calle Montenegro	10%
III-5-37	Plan de rehabilitación de la planta de tratamiento de aguas residuales Villa Bonita	0%
4-III-6-4	Nueve cámaras de vigilancia inalámbricas para el Distrito de Alajuela	0%
III-6-5	Construcción de la cuarta etapa de La Plaza de La Patria Juan Santamaría	0%
III-6-8	Mejoras en la cancha de fútbol en Brasil de Alajuela	0%
III-6-9	Ejecución del 100% de la tercer etapa del Parque Próspero Fernández	0%
III-6-10	Ejecución del 100% de la tercer etapa del Parque Palmares	0%
III-6-18	Construcción de superficie de concreto, con zonas verdes y mobiliario en el acceso a la ciudad por el Barrio Las Cañas	0%
III-6-21	Siembra de 800 árboles, en vías de acceso a la ciudad, Calle ancha y avenida Tomas Guardia	0%
III-1-20	Cerramiento en cancha multiusos, mejoras en kiosco y malla existente y siembra de zacate dulce, en el Salón Comunal Urbanización La Torre, Distrito de la Garita	0%

En el Programa IV que tiene que ver con las Partidas Específicas se muestra un nivel de desviación de un 11.5% que se ve reflejada sobre todo en el incumplimiento de las siguientes metas que no sobrepasan el 50% de cumplimiento:

Número de Meta	Descripción	Porcentaje obtenido
IV-1-1	Cambio en el 100% de la instalación eléctrica del Salón Comunal de Cinchona	0%
IV-1-5	Cambio en la estructura de tubo cuadrado de hierro negro y la cubierta de lámina esmaltada n°28 del Salón Comunal de Cinchona	0%
IV-1-6	Construcción de un aula prefabricada en la Escuela de Cinco Esquinas de Carrizal	0%
IV-1-15	Techado en la Escuela Aeropuerto Cacique, Distrito de Río Segundo	0%
IV-2-1	Construcción de aceras en el Distrito de La Garita	0%
IV-2-2	Construcción de bastiones y compra de vigas, para la construcción del puente sobre el río Poás en el sector de Calle La Doka	0%
IV-2-5	Construcción de bastiones del Puente Carbonal, Distrito de Alajuela	0%
IV-6-11	Implementación de 12 talleres de capacitación dirigidos a líderes comunales en 7 distritos del cantón de Alajuela	0%

De la mayoría de las desviaciones antes señaladas los profesionales responsables presentaron la justificación del porque no se alcanzo el cumplimiento programado. En el caso que si lo hicieron adjunto se remite como Anexo N° 8 Copias de la Nota de Justificación. No obstante a continuación procedemos efectuar un análisis de los argumentos brindados por los gerentes de proyectos y responsables de unidades ejecutoras, así como de las apreciaciones que producto de este informe hemos detectado. Dichos argumentos se pueden resumir en lo siguiente:

1. Falta de comunicación cuando se realizan cambios de responsables en los proyectos
2. Se toman los recursos para atender otras necesidades institucionales con el compromiso de restituirlos a futuro

3. Cambios en la programación a través de modificaciones presupuestarias que no se informan.
4. Procesos de contratación pendientes de adjudicación
5. Falta de oferentes con capacidad para atender los requerimientos de bienes y servicios
6. Procesos de contratación infructuosos
7. Entrega tardía por parte de instancias internas o externas lo que atrasa a su vez la solicitud del proceso de contratación o la ejecución de la obra
8. Razones técnicas para no ejecutar la totalidad del proyecto en virtud de contemplarse como un proyecto de mayor alcance
9. Revalidación de saldos de compromiso que realmente eran sobrantes de proyectos
10. Inconsistencias en las especificaciones técnicas de los bienes y servicios a adquirir
11. Indecisión por parte de las organizaciones comunales en la fase de ejecución del proyecto
12. Incorporación en los documentos presupuestarios de proyectos no viables
13. Falta de claridad en la asignación de responsables de proyectos
14. Asignación de proyectos en los últimos meses del año.

Del análisis de los argumentos presentados por las unidades gestoras en cuanto a las desviaciones en el cumplimiento de las metas y proyectos, podemos detectar que una de las causas que con mayor incidencia se dio y que afectó la ejecución o cumplimiento de éstos, fue precisamente la falta de previsión que los responsables debieron considerar sobre todo en la fase de viabilidad y formulación de los perfiles de proyecto. Al darse esta situación se producen inconsistencias en la identificación de las actividades e insumos inherentes al proyecto, lo que a su vez implica un incumplimiento de los responsables con el cronograma de ejecución del mismo.

Pareciera ser entonces, que algunos responsables de cumplimiento de metas y proyectos no han tomado conciencia sobre la gran responsabilidad que implica su investidura como gerentes de la institución, puesto que del análisis se desprende una seria despreocupación por sus funciones básicas las cuales deben estar orientadas a dirigir, organizar, administrar, planificar, controlar y dar seguimiento a las tareas y responsabilidades que le han sido conferidas o asignadas. Esto ha provocado que las metas y proyectos no se cumplan en porcentajes más aceptables de eficacia y eficiencia.

La Ley de Control Interno precisamente en su Artículo 14, sobre valoración del riesgo, indica: "En relación con la valoración del riesgo, serán deberes del jerarca y los titulares subordinados, entre otros, los siguientes:

- a) Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales, definidos tanto en los planes anuales operativos como en los planes de mediano y de largo plazos.
- b) Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- c) Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- d) Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar."

Así mismo en la norma 501.32, del Manual de Normas Técnicas Sobre Presupuestos se define que la Unidad Ejecutora Responsable, “es la unidad administrativa a cuyo cargo está la ejecución o desarrollo de un programa” y por lo tanto su responsabilidad inicia desde el momento en que es designada por el jerarca para la formulación de la meta o del proyecto, hasta su ejecución final. De ahí que es menester por parte de los funcionarios responsables de gestionar metas o proyectos cumplir con lo establecido en la norma 502.02, sobre la previsión, lo cual implica “que el presupuesto debe ser una anticipación a los hechos, en el sentido de prever la percepción de los ingresos y la realización de los gastos que demanda el cumplimiento de las metas previstas”.

Esta previsión debe atender en la parte de formulación lo establecido en la norma 559, que indica que “cada programa presupuestario, como unidad de asignación de fondos para la prestación de servicios, producción de bienes, etc., deberá tener al menos, las siguientes características:

559.01. Abarcar la totalidad de las acciones necesarias para cumplir con el programa de trabajo respectivo.

559.02 Indicar la secuencia de las gestiones más relevantes que se llevarán a cabo para desarrollar el programa.

559.03 Señalar, en forma detallada, los requerimientos de bienes y servicios necesarios para el desarrollo del programa.

559.04 Identificar y clasificar los recursos humanos, sus puestos y factores de remuneración requeridos en cada uno de los programas, según criterios fijados por los organismos competentes, y

559.05 Cuantificar las metas de los programas del plan operativo anual institucional en unidades monetarias.

Lo cual pareciera no estarse cumpliendo adecuadamente por parte de las unidades gestoras, lo que evidentemente nos coloca ante un hecho generador de responsabilidad administrativa, tal como lo establece el artículo 110 de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos N° 8131, el cual indica entre otras cosas

“Artículo 110.- Hechos generadores de responsabilidad administrativa. Además de los previstos en otras leyes y reglamentaciones propias de la relación de servicio, serán hechos generadores de responsabilidad administrativa, independientemente de la responsabilidad civil o penal a que puedan dar lugar, los mencionados a continuación:

- j) El incumplimiento total o parcial, gravemente injustificado, de las metas señaladas en los correspondientes proyectos, programas y presupuestos...”

Por otro lado se ha logrado comprobar que los procesos de contratación para la adquisición de bienes y/o servicios, pese a que se han incorporado en los cronogramas de actividades de los proyectos contemplándose el tiempo suficiente para su efectiva ejecución, esto no lo están cumpliendo los responsables de gestionar metas o proyectos en los tiempos programados; y al alterarse los cronogramas de los proyectos, éstos

quedan expuestos a no ejecutarse, debiendo repetirse la misma práctica de otros años, que consiste en esperar el presupuesto extraordinario para reincorporarlo y reprogramarlo. Esto evidentemente lesiona el accionar de la gestión institucional provocando sub-ejecución física y financiera de las metas o proyectos, retardando el progreso económico y social del cantón y lesionando los intereses de los ciudadanos alajuelenses.

También se ha podido detectar que algunas instancias administrativas encargadas de ejecutar metas o proyectos no cuentan con la suficiente provisión de personal capacitado e insumos necesarios para atender la totalidad de los proyectos a ellas asignadas, lo que evidentemente rebasa la capacidad de ejecución de las mismas.

2.2. MEDIDAS CORRECTIVAS.

Ante las debilidades detectadas en la evaluación física de las metas y proyectos propuestos para el ejercicio económico 2011 nos proponemos:

- Exigir a los responsables de las unidades gestoras de proyectos y metas, el cumplir con la elaboración de la Ficha de Inspección Previa del Proyecto que contempla a su vez el estudio de viabilidad, la determinación de los componentes y el presupuesto, así como la elaboración del diseño y la formulación del perfil de proyecto, tomando en consideración el principio de previsión señalado en la norma 559 antes citada.
- Continuar con el proceso impulsado por parte de la Alcaldía Municipal en cuanto a la construcción e implementación a nivel institucional y de forma permanente, de una cultura de planificación del trabajo, sobre todo en lo referente al sistema de Planificación de Compras Anual, ajustado a criterios de priorización, oportunidad y eficacia.
- Ejercer por parte del proceso de Planificación un mayor control y fiscalización de las unidades gestoras de metas o proyectos para verificar que las mismas estén cumpliendo con los cronogramas de los perfiles de proyectos, mediante el establecimiento de un sistema de monitoreo mensual, reportando a la Administración Superior las desviaciones que se generen, a efecto de tomar medidas correctiva y/o disciplinarias.
- Brindar una adecuada sensibilización y capacitación a los responsables de las unidades gestoras en cuanto a procesos de planificación, gerencia pública, control interno, conocimiento de la legislación y sistemas e instrumentos tecnológicos sobre administración, evaluación y seguimiento de proyectos.
- Instruir al Proceso de Recursos Humanos y al Proceso de Desarrollo Organizacional, implementar un estudio técnico para proveer a las instancias gestoras de proyectos o metas, del personal capacitado e idóneo, así como de los insumos necesarios para su correcto funcionamiento.
- Para evitar que se acumule el porcentaje de ejecución de proyectos y metas durante el segundo semestre, se instruirá al Proceso de Hacienda Municipal para que los procesos de presupuestación de revalidación de compromisos se haga de manera permanente durante los dos primeros meses del año, y que la presupuestación de recursos extraordinarios y del superávit se realicen preferentemente durante el primer semestre del año, presupuestándose en el segundo semestre solo lo que realmente sea viable ejecutar.

- Conocedores de la Ley de Control Interno, la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos, el Manual de Normas Técnicas de Presupuestos, y demás legislación conexas, en cuanto al régimen de responsabilidad al que están sometidos los funcionarios públicos, se procederá por parte de la Administración Superior a aplicar los regímenes sancionatorios que procedan, a efecto de ejercer acciones más estrictas respecto del incumplimiento injustificado de las metas incorporadas en los documentos presupuestarios correspondientes.

3. RESULTADOS DE LOS INDICADORES DE GESTION FINANCIERA.

Introducción

El año 2011 marca un cambio muy importante, con la toma de posesión en la Alcaldía de un nuevo Alcalde y Vicealcaldesa por un período de 5 años. Ello deriva en una nueva visión de desarrollo del municipio que se plasma en el programa de gobierno de las nuevas autoridades municipales; marca también un período de estabilidad en el Gobierno Local, posterior a los cambios convulsos ocurridos a finales del 2010 con la pérdida de credenciales de la señora Alcaldesa.

Durante este año se tramitaron cuatro presupuestos extraordinarios, ocho modificaciones de primer orden, seis modificaciones de segundo orden y cinco modificaciones de tercer orden, lo que refleja la intensa actividad en la asignación de recursos presupuestarios a todos los niveles.

Los ingresos totales crecieron un 17.34%, si tomamos que la inflación interanual fue inferior al 5%, el crecimiento real fue superior al 12%; situación dada gracias a la actualización de valores de las propiedades en el cantón durante el año 2010 y a la actualización de tarifas de los servicios de recolección de basura y venta de agua potable.

Los gastos alcanzaron un nivel del 75%, considerando los compromisos presupuestarios que se registran como cuentas por pagar; la mayor ejecución alcanzada por este municipio en los últimos años.

En el mes de noviembre del 2010 se adquirió un software con base devengado a efecto de realizar el cambio durante el año 2011, este se ha venido trabajando en paralelo con la contabilidad base efectivo y se intensificó el proceso de capacitación en NICSP a los niveles operativos de las áreas financieras y otras áreas relacionadas.

Estos cambios ya permiten obtener una información más confiable, dada la mejora en los registros; sobre todo si se comparan con los estados financieros del año 2007. Con esta pequeña introducción se procede a realizar el análisis de los estados financieros del año 2011.

Análisis Vertical

Balance General

Activo

El activo circulante o corriente durante los años precedentes ha venido siendo proporcionalmente menor con respecto del activo total; para el año 2011 se eleva ligeramente, constituyendo el 38.96% en este período. Entre las subcuentas la más importante la constituye las inversiones de corto plazo que pasan del 19.41% al 24.24%, seguida de las cuentas por cobrar de corto plazo, representando el 8.51% y finalmente la cuenta de caja y bancos que pasa de 5.92% a 5.38%; lo cual refleja un mejor uso del flujo de efectivo a efecto de obtener rendimientos provenientes de los excesos del mismo. En

esta última cuenta están incluidos los recursos provenientes de la caja única que está en manos de la tesorería nacional y que representan el 74% del total de esta cuenta contable; de las cuales no se tiene su administración.

El activo fijo neto constituye el 50.95% del activo total, teniendo una disminución de 1.91% con respecto al año 2010. Se presenta una disminución en la cuenta propiedad, planta y equipo explotados de 18.29% a 15.95% como parte del activo total, y un aumento en la cuenta bienes de infraestructura y de beneficio y uso público en servicio que pasa de 37.98% a 39.25% en el 2011. La mayor parte de ese incremento se debe a la adquisición de un terreno con recursos financiados por el Banco Nacional a efecto de desarrollar en él el proyecto de planta de tratamiento de aguas sanitarias.

La cuenta otros activos disminuye de 12.19% en el 2010 a 10.09% debido a la reclasificación realizada con respecto a las cuentas por cobrar a corto y largo plazo.

Pasivo y Patrimonio

La estructura del pasivo sufre durante el período 2011, un cambio importante debido principalmente a dos hechos relevantes: el primero es el incremento de la cuenta compromisos presupuestarios pendientes de pago en acato a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República en la aplicación de la reforma al artículo N°107 del Código Municipal; cuyo porcentaje pasa de constituir el 5.53% del pasivo y erario total al 9.34% en el 2011. El otro hecho relevante es la formalización de un préstamo con el Banco Nacional por más de ¢2.000 millones, por lo cual el pasivo de largo plazo pasa a ser el 11.03% del pasivo y erario, para un aumento del pasivo total de 8.63 puntos porcentuales.

Consecuentemente con este aumento en el pasivo, se produce una disminución relativa en el erario, pasando del 86.17% en el 2010 al 77.54% en el 2011, siendo la cuenta más afectada el patrimonio.

Estado de Resultados

El estado de resultados está constituido por los ingresos y gastos municipales, generando como resultado de su comportamiento un déficit o excedente presupuestario.

Los ingresos corrientes representaron el 59.50% del total de ingresos y los ingresos de capital el 4.56%. Lo cual implica que la municipalidad depende poco de las transferencias del Gobierno Central y más de su gestión de recaudación. Los ingresos provenientes de vigencias anteriores y financiamiento aumentó en 7.43% entre el año 2010 y el 2011 para constituirse en el 35.95% de los ingresos totales, cifra considerablemente alta lo que indica la problemática en la ejecución presupuestaria de los años anteriores al 2010 e influenciada por la obtención de financiamiento con el Banco Nacional para la adquisición de la propiedad mencionada anteriormente.

Los gastos aumentan considerablemente con respecto al año anterior pues pasan de constituir el 61.87% en el año 2010 al 72.57% en el año 2011, respecto de los ingresos totales. En su composición interna sufre una importante variación entre lo gastado en el año 2010 en el programa II servicios comunales y el programa III inversiones debido a la

cancelación en indemnizaciones por adquisición de un terreno por la vía judicial y los compromisos presupuestarios por la suma de ¢2.995.4 millones.

Análisis Horizontal

Balance General

Activo

En el activo circulante se refleja un aumento en la cuenta de caja y bancos de 7.18% relativa y de ¢115.66 absoluta; del saldo final ¢1.278 millones son saldos de las cuentas en caja única, por lo que los restantes ¢450 millones corresponden a recursos propios; en este sentido como la Municipalidad cerró las oficinas administrativas el 23 de diciembre, fue imposible realizar inversiones financieras, a pesar de estar las cajas abiertas dos días de la siguiente semana y realizar recaudación con los recaudadores externos. Pese a ello las inversiones financieras a corto plazo crecieron en ¢2.489.8 millones para un aumento relativo del 47.13%. Gracias a este incremento en el volumen de inversiones financieras se logró sobrepasar la meta de ingresos por intereses, a pesar de que las tasas pasivas se mantuvieron bajas durante el año.

Las cuentas por cobrar a corto plazo mostraron un crecimiento absoluto de ¢311.75 millones y relativo de 12.89%; en ello sigue influyendo la puesta al cobro de tributos sobre fincas inexistentes producto de la contaminación de la base de datos; ello a pesar de mantener en operación un proceso de depuración de la base de datos mencionada.

Los inventarios de materiales crecieron un 22.03%, para un saldo de ¢234.96 millones; lo que evidencia un mejor resultado en los procesos de adquisiciones. Lo cual generó un crecimiento del activo circulante de un 31.35%.

El activo fijo creció un 13.57%, producto de nuevas inversiones fijas y especialmente la adquisición de un nuevo terreno por más de ¢2.200 millones.

En la cuenta de otros activos se observa una disminución de ¢158.97 millones en las cuentas por cobrar de largo plazo para una variación porcentual de -5.30%; gracias a la aplicación de la amnistía tributaria que alcanzó aún el mes de enero del 2011.

Pasivo y Patrimonio

En el pasivo circulante se genera un aumento en la cuenta compromisos pendientes de pago por el orden de ¢1.489.65 millones y un crecimiento relativo del 98.93% con respecto del año anterior.

En el pasivo de largo plazo nuevamente se muestra un crecimiento entre períodos del 113.39% debido al préstamo bancario contraído con el Banco Nacional.

En el erario la cuenta que muestra mayor variación es la del excedente presupuestario con una variación relativa de 20.63% y absoluta de ¢1.105.76 millones; generada por una mayor recaudación al monto presupuestado.

Estado de Resultados

Ingresos

Los ingresos corrientes crecieron ¢2.341.81 millones en cifras absolutas y 20.04% en valores relativos, mientras que los ingresos de capital decrecieron en ¢109.79 millones para una disminución porcentual de -9.27%, ambos con respecto a la recaudación lograda en el 2010, esta disminución se debió a que la Tesorería Nacional trasladó un crédito a la cuenta de la Ley N° 8316 por un monto de ¢123.850.000.00 con fecha del 10 de enero debido a problemas de liquidez. Los ingresos ordinarios (corrientes y de capital) mostraron un crecimiento de 17.34%, mientras que los ingresos totales (incluyendo el financiamiento) crecieron un 30.94%, debido a un aumento en el excedente presupuestario del año 2010 y al financiamiento obtenido con la banca nacional.



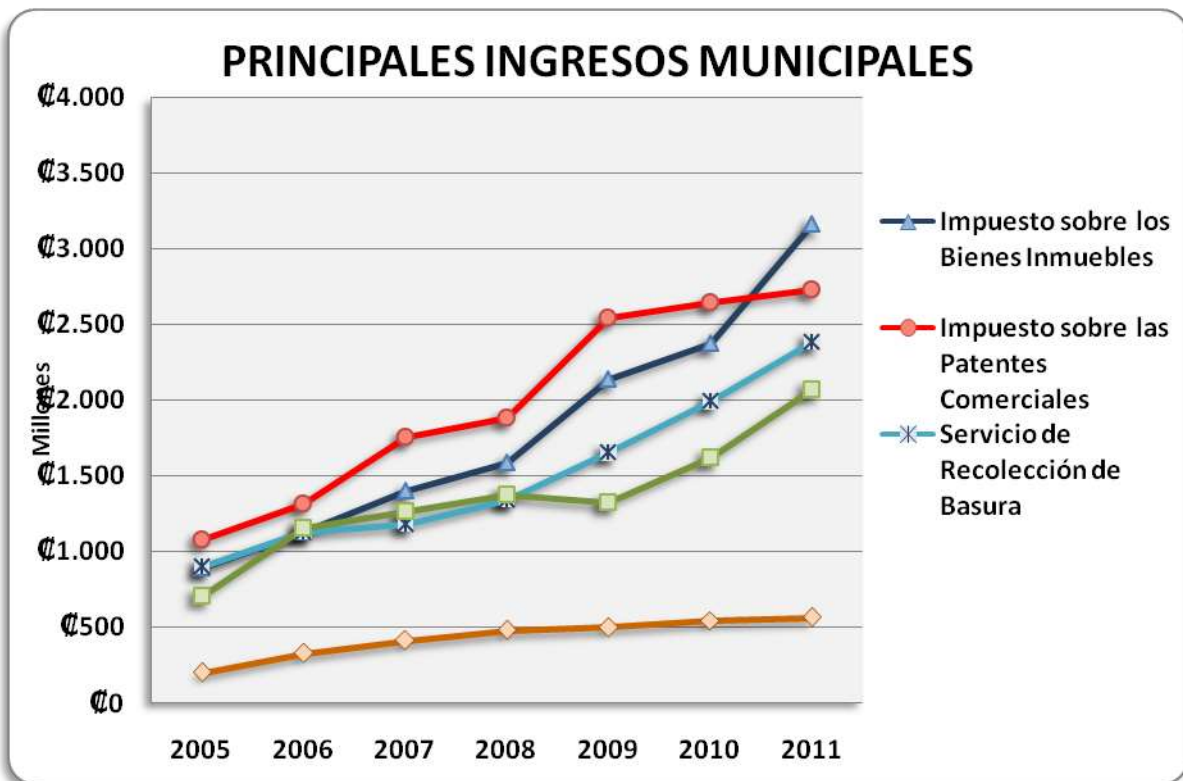
La partida de ingresos de mayor crecimiento fue el IBI, con un aumento del 33%, para un crecimiento real de ¢784.21 millones, los ingresos por este impuesto han venido creciendo sostenidamente durante los últimos años. Cabe destacar que por primera vez en el cantón se realizó el proceso de declaración dirigida en 7 distritos durante el 2010 y los restantes 7 distritos durante el 2011, en ambos casos con base en las nuevas plataformas de valores gestionadas por el Órgano de Normalización Técnica. El incremento obtenido se debe a un mejor control de los permisos de construcción, hipotecas, cédulas hipotecarias y avalúos; queda por implementar el proyecto de valoración de omisos, para el cual se cuenta con un monto de ¢53 millones y ¢35 millones más presupuestados en el presente año.

Los ingresos provenientes de la venta de agua muestran un comportamiento creciente sostenido desde el año anterior, debido a la aplicación de una nueva tarifa que incrementó los precios en aproximadamente un 30%; estos financiarán nuevos proyectos de inversión del acueducto para los años venideros. Su incremento entre períodos ascendió a 27.62%.

Los ingresos recaudados sobre la tasa del servicio de recolección de basura también muestran un crecimiento sostenido, para el último período este fue de 19.86% a pesar de no realizarse ningún aumento de tarifas en el año anterior. Este crecimiento sostenido es muy importante en este servicio para su sostenibilidad financiera.

Los ingresos por impuesto de patentes comerciales, si bien es cierto crecen, este ocurre a un ritmo muy bajo. Esta situación se justifica en dos razones: la primera es el estancamiento de la economía nacional, lo cual repercute en las ventas de las empresas instaladas en el cantón, por cuanto el impuesto se calcula con base en los ingresos; el segundo factor lo constituye la tabla de cálculo de nuevos patentados, por cuanto a pesar de que se han instalado empresas como COMCOAS, el monto máximo a pagar es de ¢1.2 millones por trimestre.

Los ingresos por concepto del impuesto sobre construcciones mantienen un crecimiento estable para un aumento del 3.79% con respecto al 2010, producto de que se ha mantenido la dinámica de las construcciones en el cantón y una mejor regulación con la aplicación del reglamento de multas sobre construcciones



Egresos

La ejecución de gastos incluyendo los compromisos presupuestarios alcanzó un 75.30% con respecto a los egresos presupuestados; ello implicó un incremento del 53.60% con respecto a los egresos del 2010 y una variación absoluta de ¢5.971.4 millones.

Los gastos crecieron 15.67% y 78.82% en los programas de Dirección y Administración General y Servicios Comunales, respectivamente. Este último influenciado por el pago de indemnización a los hermanos Rivera por la expropiación del terreno para el proyecto de planta de tratamiento de aguas sanitarias.

Los gastos en el programa de Inversiones ascendieron a ¢4.705.59 millones, para un crecimiento del 61.57% lo que en cifras absolutas representa ¢1.793.08 millones; de este total de gastos ¢2.166.7 millones corresponden a compromisos presupuestarios, lo que permitirá ejecutar proyectos como el plan regulador urbano, la reubicación del acueducto de Río Segundo, diversos asfaltados en el cantón y obras de mobiliario urbano como la remodelación del mercado municipal y la casa de la cultura.

Los gastos en el programa de partidas específicas crecieron 183.24%, gracias a que fue posible ejecutar gastos de recursos que ingresaron a fines del año 2010; sin embargo se mantiene el problema de las transferencias de caja única ingresan a nuestras cuentas al final del año, en este caso específico ingresaron ¢52 millones el 27 de diciembre del 2011.

INDICADORES FINANCIEROS

Por el método contable con que trabaja la institución, ya explicado con anterioridad, solamente se han escogido algunos indicadores financieros, que de alguna manera se ajustan a algún tipo de interpretación y análisis, en la contabilidad del sector público. Estas directrices aplican especialmente en el informe de estado de resultados, el cual se ajusta al modelo presupuestario y que siempre ha utilizado el sector.

Por ser la Municipalidad una organización que por un lado brinda servicios públicos como aseo de vías, recolección de basura, servicio de alcantarillado sanitario y venta de agua potable, entre otros, y por otra parte realiza una gestión tributaria al recaudar impuestos sobre las patentes, los bienes inmuebles y las construcciones; su gestión se ve inmersa en dos universos que la ubican en una acción; por un lado operando como una empresa comercial y por otro lado operando en el marco de la gestión pública.

Liquidez

Los tres indicadores, razón corriente, prueba del ácido y capital neto de trabajo; son altamente positivos (ver anexo de indicadores), a pesar de que tanto la razón corriente como la prueba de ácido vuelven a sufrir una disminución importante con respecto a períodos anteriores debido al cambio brusco realizado en el registro de los activos y pasivos; no así el capital de trabajo que aumenta en alrededor de ¢2.000 millones, monto que se invirtió en inversiones financieras. Estas cifras reflejan la política mantenida por la Municipalidad de financiar su operación con recursos propios sin recurrir por ahora al endeudamiento, con excepción de la deuda asumida con el Banco Nacional ya mencionada. En el horizonte se vislumbra la posibilidad de asumir proyectos de mayor envergadura, complejidad técnica y costos de inversión, en muy corto plazo, por lo que su posición financiera podrá variar en un futuro cercano. Por otra parte la política de mantener los recursos financieros invertidos en el corto plazo responde a la necesidad de poder contar con dichos recursos cuando estos sean requeridos. En síntesis la Institución muestra un exceso de liquidez y no tiene presión sobre el flujo de caja para atender los compromisos con sus proveedores, los servicios comunales y el pago de los servicios personales y cargas sociales.

Actividad

Rotación del activo total

Representa el número de veces que rota el activo total en 1 año. Las ventas se han tomado como la suma de los ingresos corrientes y los ingresos de capital, excluyendo los ingresos que se incorporan como producto del superávit, dado que el mismo corresponde a la recaudación de períodos anteriores. Este indicador muestra una tendencia a mantener el indicador en 0.47 en ambos períodos.

Rentabilidad

Margen Neto de Utilidad

Este indicador muestra la rentabilidad que se obtiene sobre las ventas. En el caso que nos ocupa el excedente es presupuestario y está vinculado con los ingresos obtenidos reales y los gastos reales ejecutados. A mayor porcentaje menor ejecución presupuestaria sobre los ingresos corrientes y de capital. Este porcentaje disminuye del período 2010 al 2011 y pasa de 38.13% a 27.43% lo que indica un menor excedente y por lo tanto una mayor ejecución presupuestaria.

Rendimiento del Patrimonio

Al igual que el indicador anterior, relaciona los ingresos del período con el patrimonio del balance al cierre del período. La disminución de este indicador podría estar relacionado con la mayor ejecución presupuestaria de este período; así como un leve aumento en el patrimonio, pues pasa de 29.28% a 26.01% en el período actual.

Conclusiones

1. La institución continúa con el esfuerzo de mejorar los registros de las transacciones, activos y pasivos; ello se ve reflejado en la composición de la estructura del balance de situación.
2. Durante este año 2011 se trasladará la contabilidad de caja a contabilidad por devengo; ello requerirá un esfuerzo mayor por cuanto durante algunos meses se deberá operar en paralelo.
3. Se ha mejorado el proceso de contratación administrativa, lo cual incidió en un mayor grado de ejecución de gastos en los programas II, III y IV, servicios comunales, inversiones y partidas específicas.
4. Es de resaltar la ejecución alcanzada en las transferencias de capital a organizaciones del cantón para la ejecución de obras y proyectos; ello de revertirse en un mayor control, asistencia técnica y supervisión de los recursos públicos.
5. En general la Municipalidad cuenta al día de hoy con los recursos humanos, materiales, de equipo y de capital para mejorar su posición en el ranking municipal por medio de la medición que se realiza mediante el SIIM; el cual rindió sus primeros frutos el año anterior al pasar del lugar 48 en el 2009 al lugar 10 en el 2010.

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA

BALANCE GENERAL

Análisis Vertical

Al 31 de Diciembre del 2011.

ACTIVO	Dic-10	%	Dic-11	%
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja y Bancos	1.610.336.857,79	5,92%	1.726.004.504,62	5,38%
Inversiones a corto plazo	5.282.393.287,15	19,41%	7.772.198.672,33	24,24%
Cuentas por cobrar	2.417.829.942,50	8,89%	2.729.586.851,04	8,51%
Existencias en bodega	192.557.131,28	0,71%	234.968.843,00	0,73%
Documento por cobrar corto plazo	7.170.046,25	0,03%	25.849.137,80	0,08%
Otros Activos a corto plazo	0,00	0,00%	3.252.768,97	0,01%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	9.510.287.264,97	34,95%	12.491.860.777,76	38,96%
ACTIVO FIJO				
Propiedades Planta y Equipo EX	4.976.457.996,98	18,29%	5.113.293.379,15	15,95%
Bienes de Infraestructura y de	10.334.100.595,68	37,98%	12.582.845.653,68	39,25%
Bienes Históricos y Culturales	3.310.000,00	0,01%	3.310.000,00	0,01%
Depreciación acumulada Edificios	-930.652.854,10	-3,42%	-1.364.934.950,69	-4,26%
ACTIVO FIJO NETO	14.383.215.738,56	52,86%	16.334.514.082,14	50,95%
OTROS ACTIVOS				
Depósitos en garantía recibidos	507.586.995,44	1,87%	572.319.778,14	1,79%
Documentos p/cobrar largo plazo	0,00	0,00%	872.387,97	0,00%
Cuentas por cobrar a largo plazo	2.809.419.696,10	10,32%	2.660.446.601,81	8,30%
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.317.006.691,54	12,19%	3.233.638.767,92	10,09%
TOTAL ACTIVO	27.210.509.695,07	100,00%	32.060.013.627,82	100,00%
PASIVOS				
PASIVO CIRCULANTE				
Compromisos pendientes de pago	1.505.746.771,26	5,53%	2.995.400.242,44	9,34%
Documentos por pagar corto plazo	65.118.284,74	0,24%	55.764.734,04	0,17%
Otras cuentas por pagar corto plazo	-4.618.911,58	-0,02%	-4.450.642,27	-0,01%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	1.566.246.144,42	5,76%	3.046.714.334,21	9,50%
PASIVO LARGO PLAZO				
Doc. Por pagar a largo plazo	1.657.864.927,90	6,09%	3.537.711.409,57	11,03%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	1.657.864.927,90	6,09%	3.537.711.409,57	11,03%
OTROS PASIVOS				
Depósitos en garantía por devolver	538.824.059,87	1,98%	616.992.989,52	1,92%
TOTAL OTROS PASIVOS	538.824.059,87	1,98%	616.992.989,52	1,92%
TOTAL PASIVO	3.762.935.132,19	13,83%	7.201.418.733,30	22,46%
ERARIO				
Patrimonio	18.087.209.342,05	66,47%	18.392.461.760,15	57,37%
Excedente presupuestario	5.360.365.220,83	19,70%	6.466.133.134,37	20,17%
TOTAL DEL ERARIO	23.447.574.562,88	86,17%	24.858.594.894,52	77,54%
TOTAL PASIVO Y ERARIO	27.210.509.695,07	100,00%	32.060.013.627,82	100,00%

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
BALANCE GENERAL
Análisis Horizontal
Al 31 de Diciembre del 2011.

	Dic-10	Dic-11	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja y Bancos	1.610.336.857,79	1.726.004.504,62	115.667.646,83	7,18%
Inversiones a corto plazo	5.282.393.287,15	7.772.198.672,33	2.489.805.385,18	47,13%
Cuentas por cobrar a corto plazo	2.417.829.942,50	2.729.586.851,04	311.756.908,54	12,89%
Existencias en bodega	192.557.131,28	234.968.843,00	42.411.711,72	22,03%
Documento por cobrar corto plazo	7.170.046,25	25.849.137,80	18.679.091,55	260,52%
Otros activos a corto plazo	0,00	3.252.768,97	3.252.768,97	0,00%
TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	9.510.287.264,97	12.491.860.777,76	2.981.573.512,79	31,35%
ACTIVO FIJO				
Propiedades Planta y Equipo Ex	4.976.457.996,98	5.113.293.379,15	136.835.382,17	2,75%
Bienes de Infraestructura y De	10.334.100.595,68	12.582.845.653,68	2.248.745.058,00	21,76%
Bienes Históricos y Culturales	3.310.000,00	3.310.000,00	0,00	0,00%
Depreciación acumulada edificios	-930.652.854,10	-1.364.934.950,69	-434.282.096,59	46,66%
ACTIVO FIJO NETO	14.383.215.738,56	16.334.514.082,14	1.951.298.343,58	13,57%
OTROS ACTIVOS				
Depósitos en garantía recibidos	507.586.995,44	572.319.778,14	64.732.782,70	12,75%
Documentos p/cobrar largo plazo	0,00	872.387,97	872.387,97	0,00%
Cuentas por cobrar a largo plazo	2.809.419.696,10	2.660.446.601,81	-148.973.094,29	-5,30%
TOTAL OTROS ACTIVOS	3.317.006.691,54	3.233.638.767,92	-83.367.923,62	-2,51%
TOTAL ACTIVO	27.210.509.695,07	32.060.013.627,82	4.849.503.932,75	17,82%
PASIVOS				
PASIVO CIRCULANTE				
Compromisos pendientes de Pago	1.505.746.771,26	2.995.400.242,44	1.489.653.471,18	98,93%
Documentos por pagar corto plazo	65.118.284,74	55.764.734,04	-9.353.550,70	-14,36%
Otras cuentas por pagar corto plazo	-4.618.911,58	-4.450.642,27	168.269,31	-3,64%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	1.566.246.144,42	3.046.714.334,21	1.480.468.189,79	94,52%
PASIVO LARGO PLAZO				
Doc. Por pagar a largo plazo	1.657.864.927,90	3.537.711.409,57	1.879.846.481,67	113,39%
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	1.657.864.927,90	3.537.711.409,57		
OTROS PASIVOS				
Depósitos en garantía por devolver	538.824.059,87	616.992.989,52	78.168.929,65	14,51%
TOTAL OTROS PASIVOS	538.824.059,87	616.992.989,52	78.168.929,65	14,51%
TOTAL PASIVO	3.762.935.132,19	7.201.418.733,30	3.438.483.601,11	91,38%
ERARIO				
Patrimonio	18.087.209.342,05	18.392.461.760,15	305.252.418,10	1,69%
Excedente presupuestario	5.360.365.220,83	6.466.133.134,37	1.105.767.913,54	20,63%
TOTAL DEL ERARIO	23.447.574.562,88	24.858.594.894,52	1.411.020.331,64	6,02%
TOTAL PASIVO Y ERARIO	27.210.509.695,07	32.060.013.627,82	4.849.503.932,75	17,82%

INDICADORES FINANCIEROS

AÑO	Dic-10	Dic-11
LIQUIDEZ		
Razón Corriente =	6,07	4,10
Prueba Ácida =	5,95	4,02
Capital Neto de Trabajo =	7.944.041.120,55	9.445.146.443,55
ACTIVIDAD		
Rotación Activo Total =	0,47	0,47
RENTABILIDAD		
Margen Neto de Utilidad (%) =	38,13%	27,43%
Rendimiento del Patrimonio (%) =	29,28%	26,01%

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTARIO (Ejecución)

Análisis Vertical

Al 31 de Diciembre del 2011.

	Dic-10	%	Dic-11	%
INGRESOS				
Ingresos corrientes	11.685.552.040,88	64,90%	14.027.363.319,23	59,50%
Ingresos de capital	1.184.524.247,50	6,58%	1.074.726.891,91	4,56%
Subtotal Ingresos Netos	12.870.076.288,38	71,48%	15.102.090.211,14	64,05%
Ingresos de vigencias anteriores	5.135.723.558,91	28,52%	8.475.140.132,86	35,95%
TOTAL INGRESOS	18.005.799.847,29	100,00%	23.577.230.344,00	100,00%
EGRESOS				
Programa I Dirección y Administración General	3.785.481.206,33	21,02%	4.378.683.333,46	18,57%
Programa II Servicios Comunales	4.361.184.629,34	24,22%	7.798.765.592,55	33,08%
Programa III Inversiones	2.912.504.318,53	16,18%	4.705.592.986,43	19,96%
Programa IV Partidas Específicas	80.517.701,00	0,45%	228.055.297,19	0,97%
TOTAL EGRESOS	11.139.687.855,20	61,87%	17.111.097.209,63	72,57%
EXCEDENTE	6.866.111.992,09	38,13%	6.466.133.134,37	27,43%

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA

ESTADO DE RESULTADOS PRESUPUESTARIO (Ejecución)

Análisis Horizontal

Al 31 de Diciembre del 2011.

	Dic-10	Dic-11	Variación Absoluta	Variación Porcentual
INGRESOS				
Ingresos corrientes	11.685.552.040,88	14.027.363.319,23	2.341.811.278,35	20,04%
Ingresos de capital	1.184.524.247,50	1.074.726.891,91	-109.797.355,59	-9,27%
Subtotal	12.870.076.288,38	15.102.090.211,14	2.232.013.922,76	17,34%
Ingresos de vigencias anteriores	5.135.723.558,91	8.475.140.132,86	3.339.416.573,95	65,02%
TOTAL INGRESOS	18.005.799.847,29	23.577.230.344,00	5.571.430.496,71	30,94%
EGRESOS				
Programa I Dirección y Administración General	3.785.481.206,33	4.378.683.333,46	593.202.127,13	15,67%
Programa II Servicios Comunales	4.361.184.629,34	7.798.765.592,55	3.437.580.963,21	78,82%
Programa III Inversiones	2.912.504.318,53	4.705.592.986,43	1.793.088.667,90	61,57%
Programa IV Partidas Específicas	80.517.701,00	228.055.297,19	147.537.596,19	183,24%
TOTAL EGRESOS	11.139.687.855,20	17.111.097.209,63	5.971.409.354,43	53,60%
EXCEDENTE	6.866.111.992,09	6.466.133.134,37	-399.978.857,72	-5,83%

MUNICIPALIDAD DE ALAJUELA
CUADRO DE INGRESOS POR IMPUESTOS Y SERVICIOS
2005-2011

SERVICIOS	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Var %
Impuesto sobre los Bienes Inmuebles	₡896.124.135,60	₡1.133.033.642,40	₡1.401.581.259,35	₡1.584.448.011,92	₡2.140.225.242,75	₡2.376.058.752,00	₡3.160.275.200,07	33,00%
Impuesto sobre las patentes comerciales	₡1.074.219.064,18	₡1.319.273.430,01	₡1.753.299.538,75	₡1.885.189.983,26	₡2.545.197.495,62	₡2.648.176.038,46	₡2.731.249.517,68	3,14%
Impuesto sobre las patentes de licores	₡299.293,34	₡358.665,55	₡308.564,58	₡267.362,20	₡273.313,00	₡266.514,50	₡282.494,91	6,00%
Impuesto sobre la explotación de minas y canteras	₡65.864.191,16	₡69.927.850,67	₡106.456.995,42	₡169.262.250,09	₡177.077.805,46	₡112.092.707,93	₡130.921.249,54	16,80%
Impuesto sobre permisos de construcción	₡200.710.216,46	₡325.229.717,49	₡413.422.555,93	₡480.020.681,60	₡498.456.301,46	₡543.174.382,17	₡563.777.019,24	3,79%
Impuesto sobre los espectáculos públicos	₡16.935.532,70	₡32.232.345,32	₡20.072.788,39	₡60.094.784,41	₡81.724.020,16	₡88.194.811,08	₡31.245.556,88	-64,57%
Ingresos por venta de timbres municipales	₡141.839.793,45	₡246.341.468,28	₡331.036.322,26	₡379.199.762,09	₡243.156.840,02	₡285.512.931,50	₡423.801.293,31	48,44%
Venta de agua potable	₡709.654.438,38	₡1.151.968.263,03	₡1.267.897.516,36	₡1.374.539.691,29	₡1.327.385.945,85	₡1.619.978.697,16	₡2.067.369.401,34	27,62%
Servicio de alcantarillado sanitario	₡28.962.185,99	₡156.797.815,98	₡214.663.686,34	₡233.348.548,84	₡229.052.309,82	₡234.890.785,35	₡245.888.472,64	4,68%
Servicio de alcantarillado pluvial						₡246.481.866,21	₡296.048.134,07	20,11%
Servicio de recolección de basura	₡901.253.097,19	₡1.130.896.579,87	₡1.183.922.846,13	₡1.343.596.236,56	₡1.650.086.201,78	₡1.989.909.977,59	₡2.385.025.228,77	19,86%
Servicio de aseo de vías y sitios públicos	₡103.131.945,24	₡110.004.401,45	₡112.920.252,78	₡140.099.313,16	₡151.551.029,03	₡166.730.950,00	₡253.118.034,77	51,81%
Servicio de parques y obras de ornato	₡48.481.524,11	₡82.201.947,93	₡95.747.354,49	₡107.461.171,53	₡93.174.590,17	₡91.749.027,57	₡123.047.824,82	34,11%
Derecho de estacionamientos y terminales	₡95.327.135,20	₡80.892.320,58	₡67.374.877,50	₡66.359.030,25	₡67.236.990,50	₡74.402.907,00	₡86.919.382,50	16,82%
Infracciones de parquímetros	₡203.711.467,20	₡286.410.163,80	₡233.859.301,30	₡222.874.160,20	₡337.152.980,55	₡235.509.519,13	₡210.464.000,81	-10,63%
Alquiler de mercado	₡24.280.609,75	₡24.937.847,09	₡27.426.848,42	₡24.781.023,51	₡24.739.582,35	₡29.931.389,81	₡214.255.861,93	615,82%
Derecho de plaza de ganado	₡23.004.460,00	₡24.813.320,00	₡26.438.780,00	₡32.331.600,00	₡25.563.500,00	₡22.968.700,00	₡18.721.400,00	-18,49%

INGRESOS TOTALES POR AÑO

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ingresos corrientes	₡5.186.545.629,42	₡6.907.909.685,23	₡7.966.736.791,66	₡8.950.523.861,44	₡10.525.220.604,93	₡11.685.552.040,88	₡14.027.363.319,23
Ingresos de capital	₡2.150.157.998,02	₡129.580.812,70	₡683.444.370,81	₡1.231.527.426,20	₡852.737.509,00	₡1.184.524.247,50	₡1.074.726.891,91
Total de Ingresos	₡7.336.703.627,44	₡7.037.490.497,93	₡8.650.181.162,47	₡10.182.051.287,64	₡11.377.958.113,93	₡12.870.076.288,38	₡15.102.090.211,14
Variación porcentual		-4,08%	22,92%	17,71%	11,75%	13,11%	17,34%

ANEXO 1

LIQUIDACION DEL PRESUPUESTO AÑO 2011

ANEXO 2

***ESTADO DEL PENDIENTE DE COBRO AL 31 DE
DICIEMBRE DE 2011***

ANEXO 3

SALDO EN CAJA AL 31 DE DICIEMBRE

ANEXO 4

***EJECUCION FISICA Y FINANCIERA DE LOS
RECURSOS DE LA LEY 8114***

ANEXO 6

***INFORMACION PARA EL INDICE DE GESTION
FINANCIERA PRESUPUESTARIA 2011***

ANEXO 7

***VARIACIONES EN LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL Y EN LAS REMUNERACIONES***

ANEXO 8

EVOLUCION Y DESTINO DEL ENDEUDAMIENTO

ANEXO 9

MATRIZ DE DESEMPEÑO PROGRAMÁTICO

ANEXO 10

COPIAS DE LAS NOTAS DE JUSTIFICACIÓN

ANEXO 11

***RESUMENES PLANES DE ACCION ASEO DE VIAS
Y MERCADO MUNICIPAL***