



FACULTAD DE POSTGRADO

**MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS
GOBIERNOS LOCALES DE HONDURAS, A TRAVÉS DE UNA
HERRAMIENTA AUTOMATIZADA**

SUSTENTADO POR:

**NADEZDA MARÍA DANILOV SEVILLA
SAMANTHA BERNADETH CARO ZELAYA**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO MÁSTER EN
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
TEGUCIGALPA, M.D.C. HONDURAS, C.A**

ENERO, 2012

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO

SECRETARIO GENERAL

JOSÉ LESTER LÓPEZ PINEL

VICERECTOR ACADÉMICO

FERNANDO PEÑA CABUS

VICERECTORA DE OPERACIONES

ROSALPINA RODRIGUEZ GUEVARA

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

MARLON BREVE REYES

**MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS
GOBIERNOS LOCALES DE HONDURAS, A TRAVÉS DE UNA
HERRAMIENTA AUTOMATIZADA**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR A TÍTULO DE:**

MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

**ASESOR METODÓLOGICO
MARLON BREVÉ REYES**

**ASESOR TEMÁTICO
JUAN ALBERTO SOLANO**

**MIEMBROS DE LA TERNA
OMAR ANDRÉS GARCÍA
INGRID VILLELA
EVA KARINA MEJÍA**

DEDICATORIAS

Dedicatoria de Nadezda Danilov

“Sin ti no soy nada Señor”... gracias Padre Celestial por permitirme culminar un proyecto de vida; por los triunfos y alegrías, las fallas y caídas que he tenido a lo largo de este proceso y que me han enseñado a comprender que todo lo puedo en ti que me fortaleces y a valorar que todo lo que soy te lo debo a ti Señor...

A mis padres Stanley y Lidia, por su apoyo incondicional, por el amor, consejos y ánimos en los momentos de debilidad, dedicado a ustedes con todo mi cariño.

A mi amado esposo Julio Armando, por todo el cariño, apoyo, comprensión y paciencia que me ha brindado en este caminar, por esperar sin reclamar el tiempo que como esposa y madre de familia no les he podido dedicar.

A mi hijo Julio Armando de Jesús, mi orgullo e inspiración, la razón de mi existencia, a ti y para ti hijo adorado dedicado con todo mi amor.

A mis hermanas Kathia, Baleska (QDDG), Tania, Ninoska y Miriam Alionka, les dedico y exhorto a dar un paso más en el ámbito académico de sus vidas.

A mi amiga Samantha por haber trabajado incondicional e incansablemente para alcanzar este logro en nuestras vidas.

Dedicatoria de Samantha Caro

Dedico a Dios todopoderoso creador del universo por permitirme llegar a este momento tan importante de mi vida, por fortalecer mi corazón, llevarme de la mano y no dejarme vencer en este largo camino recorrido.

A mis padres Juan Francisco y Margarita, por el apoyo, consejos sabios, palabras de ánimo y aliento que me brindaron para llegar a culminar esta importante etapa de mi vida, dedicado a ustedes con todo mi cariño.

A mi adorada hija Naomi Andrea, te dedico este enorme trabajo y esfuerzo, gracias por comprender y aceptar mis ausencias mi niña, todo lo que hago lo hago para ti mi amor.

A mi adorado Marco, gracias mi amor por toda tu comprensión y apoyo en este proceso, por tus palabras de aliento que me empujaron a no flaquear y a seguir adelante, y le doy gracias a Dios por haberte puesto en mi camino.

A mis hermanas Daniela y Marcela, gracias por su valioso apoyo, por el tiempo dedicado a la gorda en mi ausencia, gracias infinitas.

A mi amiga Nadezda, lo logramos amiga, a pesar de los tropiezos que tuvimos en este caminar, no nos dimos por vencidas y llegamos a la meta.

AGRADECIMIENTOS

El trabajo no ha sido fácil, desde que decidimos estudiar esta maestría sabíamos que teníamos que dedicarle tiempo y sacrificar momentos con nuestras familias, especialmente con nuestros hijos, pero todo este sacrificio no ha sido en vano; hemos logrado culminar la meta que nos propusimos, este logro se lo agradecemos principalmente a Dios, gracias a ti por darnos la oportunidad de lograrlo, sin tu ayuda no hubiésemos podido.

A nuestras familias que estuvieron apoyándonos en todo este proceso, a nuestras parejas que nos tuvieron paciencia y comprensión al no dedicarles el tiempo que nos demandaban, a nuestros hijos que muchas veces nos acompañaron en nuestros desvelos y nos permitían asistir a clases a nuestra escuelita de todos los sábados, aunque ponían sus caritas tristes, pero tuvieron la paciencia que necesitábamos y supieron esperarnos.

A nuestro asesor temático, Ing. Juan Solano por los consejos y la orientación que nos dio durante nuestra investigación, gracias licenciado es una persona con calidad humana y con mucha experiencia en el tema de proyectos.

A nuestro asesor metodológico Dr. Brevé, gracias por su orientación y por creer en nuestro proyecto.

Y un agradecimiento muy especial a nuestros compañeros de estudio: Sulay, Grey, Diana, Maribel, Karen, Diederich, Emilio, Alejandra, Amelia y Rebeca, gracias por el apoyo que nos dimos, pasamos horas de clase entretenidas, hicimos un buen grupo y llegamos a la meta.



FACULTAD DE POSTGRADO

MEJORA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE LOS GOBIERNOS LOCALES DE HONDURAS, A TRAVÉS DE UNA HERRAMIENTA AUTOMATIZADA

AUTORES:

Nadezda María Danilov Sevilla y Samantha Bernadeth Caro Zelaya

Resumen:

Las Municipalidades no pueden ni deben estar aisladas al fenómeno que ha generado la tecnología y el internet en el mundo, no porque es una cuestión de moda, sino porque ha generado un nuevo concepto de modificar el funcionamiento de los Gobiernos Municipales; esto significa, valerse de recursos tecnológicos para informar y administrar de manera eficiente una comuna local u oficina pública.

En este sentido, el propósito del presente estudio, es determinar la manera cómo las municipalidades gestionan actualmente sus proyectos, y la necesidad de contribuir a mejorar la gestión de los proyectos en cada una de sus etapas; desde la formulación hasta el cierre.

El enfoque de la investigación fue integrado multimodal, también conocido como mixto, ya que se aplicaron ambos análisis (cuantitativo y cualitativo) para recolectar la información. Desde el punto de vista cuantitativo, el diseño de la investigación fue no experimental; ya que no hubo manipulación deliberada de variables y sólo se observaron los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural, para después analizarlos. Se encuestaron a Alcaldes, Vice-Alcaldes, Coordinadores de Proyectos, Coordinadores y Técnicos de Unidades Técnicas Intermunicipales de 34 municipalidades en 14 departamentos del país.

El criterio de selección de las alcaldías encuestadas fue de acuerdo a las oportunidades que se presentaron durante el período de la recopilación de la información mediante eventos de la AMHON en Tegucigalpa, visitas a municipios cercanos y giras de trabajo a algunos de los municipios de la región norte del país; analizando de esta manera municipalidades de las cuatro categorías (A, B, C, y D); dicha categorización está actualizada al año 2007 y fue proporcionada por la AMHON.

Desde el punto de vista cualitativo porque se realizaron entrevistas abiertas a expertos de distintas instituciones que trabajan de manera directa con las municipalidades en el tema de gestión de proyectos en los gobiernos locales.

Los resultados obtenidos de la investigación condujeron a las siguientes conclusiones:

- El 73% de las municipalidades encuestadas actualmente gestionan sus proyectos de manera manual, es decir que no disponen de un sistema automatizado en lo que a gestión de proyectos se refiere.
- El 97% de las municipalidades utilizan la información generada en la gestión de los proyectos con propósitos de transparencia, el 85% con fines de cumplimiento de procedimientos con cooperantes, 79% la utilizan para la elaboración de informes o documentos para gestionar nuevos proyectos y el 56% con el propósito de gestionar nuevos desembolsos para fases sub siguientes de los proyectos.
- Las debilidades que impiden la buena gestión de los proyectos en las municipalidades en la etapa de formulación es que muchas veces éstas no saben plantear demandas, identificar necesidades de proyectos, y formulan objetivos muy ambiciosos; en la etapa de planificación, no existe una cultura para planificar proyectos, y la mayoría de veces esta fase es elaborada por consultores externos; en la etapa de ejecución, la mayoría de las comunas no tienen la suficiente experiencia, por lo que muchas veces se quedan sin recursos y fallan en los procesos de compras y licitaciones; y finalmente la etapa de monitoreo y seguimiento es realizada por evaluadores externos y en mucho de los casos no realizan la etapa de cierre.

- Las municipalidades informan sobre los avances y cierres de los proyectos en primer lugar a la ciudadanía en general, organizaciones comunitarias, instituciones gubernamentales y entes cooperantes.
- El 100% de los encuestados manifestaron interés en modernizar la gestión de proyectos en sus municipalidades, ya que al contar con un sistema automatizado, les permitirá conocer el estado, avances de ejecución y presupuesto de sus proyectos, así como tener a la mano información real que sustente la buena toma de decisiones; y así mismo gestionar nuevos fondos con instituciones del gobierno y organismos cooperantes.
- A pesar que el 47% de los encuestados en las municipalidades manifestaron tener una formación profesional en el tema de gestión de proyectos, los funcionarios de las instituciones entrevistadas opinaron que muchas de las municipalidades no cuentan con el personal técnico formado en el tema, no saben plantear demandas, no existe una cultura de planificación de proyectos, no tienen la suficiente capacidad y experiencia en ser ejecutores y no hay documentación de procesos.

En base a lo anterior, se obtuvieron las respuestas a las preguntas de investigación, por lo que a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

- Mejorar la gestión de los proyectos en las municipalidades mediante una herramienta automatizada, que les permita conocer el estado, avances de ejecución y presupuesto de sus proyectos, así como tener a la mano información real que facilite la buena toma de decisiones; y así mismo gestionar nuevos fondos con instituciones del gobierno y organismos cooperantes.
- La información es un activo valioso para las municipalidades, con ésta se gestionan proyectos, desembolsos y la transferencia municipal para beneficio de las comunidades, por lo que se recomienda a las comunas mantener la información oportuna, completa, organizada y actualizada mediante procesos y controles que generen la información cuando se necesite.

- Elaborar un FODA al personal encargado de gestionar los proyectos en las municipalidades, para fortalecer mediante capacitaciones las debilidades que presentan en cada una de las etapas del ciclo de proyectos y lograr mejores gestiones para beneficio de sus comunidades.
- Ya que las municipalidades informan a distintos interesados sobre los avances y cierres de proyectos, se recomienda utilizar tecnologías que les permitan mostrar de una manera dinámica y clara, informes sobre la ejecución de los proyectos.
- Evitar en la medida de lo que sea posible la rotación de personal técnico de las municipalidades, que no prevalezca el criterio político sino que la capacidad.

Palabras claves: Municipalidades, Gestión, Proyectos, Modernización, Transparencia.



FACULTY OF POSTDEGREE

IMPROVEMENT IN THE MANAGEMENT OF PROJECTS OF THE LOCALE GOVERNMENTS OF HONDURAS BY MEANS OF AN AUTOMATIZED INSTRUMENT

AUTHORS:

Nadezda María Danilov Sevilla y Samantha Bernadeth Caro Zelaya

Summary:

The municipalities should not be left behind from the phenomenon that the technology and the internet have generated in the world. Not because it is an issue of what is in fashion but because it has generated a new concept of modification in how the government of the municipalities function. This means to have available the technological resources to inform and administrate in an efficient manner a local community or public office.

With this in mind, the purpose of this study is first to determine how the municipalities currently manage and administrate their projects, and second to determine the need to contribute to the improvement to the management and administration of the projects in each phase: from their formulation to their completion.

The focus of the investigation was an integrated multimodal, also known as mixed model because it was applied both types of analysis (quantitative and qualitative) to the study in order to collect and analyze the information. From the quantitative point of view, the design of the investigation was not experimental because there was no deliberate manipulation of variables and it only observed the phenomena as they exist in their natural environment to later analyze them. The elements observed in the natural environment of the municipalities were a mayor, a vice mayor, project coordinators, coordinators, and inter-municipalities technicians of technical units of 34 municipalities in 14 departments of the country.

The criteria for selection of the city halls that were surveyed was according to the opportunities given during the period of the recomputations of the information through *AMHON* (Association of Municipalities of Honduras) events in Tegucigalpa, visits to the nearby municipalities and work related trips to some municipalities in the northern region of the country. The municipalities were analyzed in four categories (A, B, C, and D) as it is actualized in 2007 and was provided for *AMHON*.

From the qualitative point of view, open interviews were done with experts from different institutions who worked directly with the local government of the municipalities regarding this study. The results obtained from the investigation led to the following conclusions:

- 73% of the municipalities that were surveyed currently coordinate their projects manually. In other words, they do not have access to technological systems to coordinate the projects.
- 97% of the municipalities utilized the information produced in the realization of the projects with the purpose to have transparency. 85% have the goal to fulfill their commitments to do the procedures with their collaborating partners. 79% used the information to create reports or documents to produce new projects and 56% used the information to produce new reimbursements in order to finance the following phases of the projects.
- The weakness that limits the good management and administration of the projects in the municipalities during the formulation phase is that many times they do not know how to present their demands, identify the project's needs, and set ambitious objectives. In the planning phase there is no structured system (culture) to plan the projects and the majority of the time this phase is performed by outside consultants. In the implementation phase, most of the communities do not have enough experience. For this reason, they end up without resources and fail in the process of buying and bidding. Finally, the monitoring and follow up phase is done by outside evaluators and often they do not participate in the closing phase.
- The Municipalities, first place inform to the citizens in general, community based organizations, government institutions and partner collaborative about the progress and closing of the projects.

- 100% of the surveyed municipalities showed interest in the modernization of the management and administration of projects in their respective municipalities. Having access to an automatic (technological) system, will allow them to know the status, budget, and progress in the implementation of their projects. At the same time, they will have handy the current accurate information that facilitates and supports making sound decisions that will allow them to manage and administrate new funds with government institutions and participating agencies.
- Even though 47% of the surveyed people in the municipalities reported having professional education in regards to managing and administrating the projects, the personnel of the institutions interviewed reported that many of the municipalities do not have the technical staff specialized for the projects, do not know how to plan demands, does not have a structured system (culture) to plan the projects, do not have enough training and experienced to be executives and there is no documentation of the implementation of the projects.
- Based on the aforementioned information, the answers to the questions of the investigation were obtained, and as a result, the following recommendations are presented:
- To improve the management and administration of the projects in the municipalities through modern tools that allow them to know the status, progress and budget of their projects as well as have immediate access to accurate information in order to facilitate and support making good decisions and at the same time manage and administrate new funds with government institutions and participating agencies.
- Information is an active valuable tool for the municipalities because with this they can manage and administrate projects, reimbursements, and the transparency in city hall for the benefit of the communities. With this is mind, it is recommended to the municipalities to keep the information current, completed, organized and accurate through a process and controls that generate the information necessary when needed.
- To elaborate a *FODA* (SWOT) for the staff in charge of managing and administrating the projects in the municipalities in order to strengthen the

weaknesses that they present in each of all the phases of the cycle of the projects through trainings so that they can achieve better management and administration for the benefit of their communities.

- Because the municipalities provide information to distinctive and diverse entities interested in the advances and closings of the projects, it is recommended to use technologies that allow them to show in a dynamic and clear manner, reports about the implementation of the projects.
- To the best of their abilities try to avoid, the rotation of technical personnel to the municipalities based on political affiliation but instead based on capacity.

key words: Municipalities, Management, Projects, Modernization, Transparency.

ÍNDICE

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
--	----------

1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 ANTECEDENTES.....	2
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	5
1.6 JUSTIFICACIÓN	6
1.6.1 CONVENIENCIA	6
1.6.2 RELEVANCIA SOCIAL	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 MUNICIPALIDAD	7
2.1.1 ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES	8
2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES.....	8
2.1.3 CATEGORIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS	10
2.1.4 MANCOMUNIDADES	14
2.1.5 ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE HONDURAS (AMHON).....	15
2.1.6 TRANSFERENCIAS DE INGRESOS NACIONALES A MUNICIPIOS.....	16
2.1.7 RENDICIÓN DE CUENTAS.....	16
2.1.8 CABILDOS ABIERTOS	17
2.2 DESARROLLO LOCAL	17
2.2.1 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL).....	19
2.3 ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA (ERP)	21

2.3.1 DESCENTRALIZACIÓN	22
2.3.1.1 El Proceso de Descentralización en Honduras	23
2.4 COOPERACIÓN EXTERNA	24
2.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN	24
2.5.1 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN	25
2.5.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA MUNICIPALES (SIAFs).....	27
2.5.3 SIAFs EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE HONDURAS	27
2.5.3.1 Sistema Integral de Información Municipal (SIIM).....	28
2.5.3.2 Sistema de Administración Financiera Tributaria (SAFT).....	28
2.5.3.3 Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI).....	29
2.5.3.4 Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI)	29
2.5.4 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: MODERNIZANDO LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LOS GOBIERNOS LOCALES	31
2.6 GESTION DE PROYECTOS	33
2.6.1 DEFICIÓN DE PROYECTO	33
2.6.2 CICLO DE LOS PROYECTOS	34
2.6.3 GESTIÓN MUNICIPAL DE PROYECTOS	38
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	39
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.3 UNIVERSO Y MUESTRA	39
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	41
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	43
4.1 GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES	43
4.1.1 NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.....	44

4.1.2 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES	45
4.2 UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN GENERADA POR LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	46
4.2.1 INSTANCIAS QUE REQUIEREN DE LA INFORMACIÓN	47
4.2.2 FRECUENCIA CON QUE LAS MUNICIPALIDADES ACTUALIZAN LA INFORMACIÓN.	48
4.2.3 MEDIOS QUE UTILIZAN LAS MUNICIPALIDADES PARA PUBLICAR LA INFORMACIÓN.	49
4.3 DEBILIDADES QUE IMPIDEN LA BUENA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES	50
4.3.1 DEBILIDADES EN EL INTERIOR DE LAS MUNICIPALIDADES	51
4.4 CONCLUSIONES	55
4.5 RECOMENDACIONES	56
CAPÍTULO V. APLICABILIDAD	57
5.1 INTRODUCCIÓN	57
5.2 MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS	59
5.2.1 MENÚ DE MANTENIMIENTO	60
5.2.2 MENÚ DE PROYECTOS	61
5.2.3 MENÚ DE REPORTE	63
5.2.3.1 Informe Mensual de Proyectos	64
5.2.3.2 Ejecución Financiera de los Proyectos	65
5.2.3.3 Ejecución por Fondo de los Proyectos	66
5.3 ESTRUCTURAS DE IMPLEMENTACIÓN	66
5.3.1 ESTRUCTURA TÉCNICA	67
5.3.2 ESTRUCTURA ECONÓMICA	68
5.3.3 ESTRUCTURA DE PERSONAL	69
5.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	69
5.5 RECOMENDACIONES	73

5.6 PROPUESTA DE MEJORA DEL MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS MUNICIPALES EN BASE A METAS, MONITOREO FÍSICO E INDICADORES DE MEDICIÓN..... 74

5.6.1 REPORTE RESUMEN DE METAS 74

5.6.2 REPORTE DE MONITOREO DE PROGRESO DE LOS PROYECTOS.....75

5.6.3 REPORTE GERENCIAL DEL ESTATUS DE LOS PROYECTOS.....75

5.6.4 REPORTE GRÁFICO DE MONITOREO DE PROYECTOS.....76

BIBLIOGRAFÍA.....77

ANEXOS 80

ANEXO 1. ENCUESTA A MUNICIPALIDADES 80

ANEXO 2. ENCUESTA A INSTITUCIONES..... 84

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. CATEGORIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS.....	13
TABLA 2. SISTEMAS INTEGRADOS DE ADMINISTRACION FINANCIERA MUNICIPAL EN HONDURAS	31
TABLA 3. MUNICIPALIDADES ENCUESTADAS	40
TABLA 4. INSTITUCIONES ENCUESTADAS.....	41
TABLA 5. REQUERIMIENTOS TÉCNICOS.....	67
TABLA 6. INFRAESTRUCTURA DE RED.....	67
TABLA 7. PRESUPUESTO DE EQUIPO DE CÓMPUTO.....	68
TABLA 8.PRESUPUESTO DE ESTRUCTURA DE RED.....	68
TABLA 9. FORMATO DE DIAGNÓSTICO.....	71
TABLA 10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	73
TABLA 11. REPORTE DE RESÚMEN DE METAS.....	74
TABLA 12. REPORTE DE MONITOREO DE PROGRESO DE LOS PROYECTOS.....	75

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. MAPA MENTAL PEDM.....	9
FIGURA 2. MAPA DE DIVISIÓN MUNICIPAL DE HONDURAS.....	13
FIGURA 3. EL HEXÁGONO DEL DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL	20

FIGURA 4. FUNCIONES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	25
FIGURA 5. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN.....	26
FIGURA 6. ETAPAS DEL PROYECTO.....	35
FIGURA 7. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN.....	42
FIGURA 8. MANERA EN CÓMO GESTIONAN LAS MUNICIPALIDADES ACTUALMENTE SUS PROYECTOS.....	43
FIGURA 9. NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES PARA GESTIONAR PROYECTOS.....	44
FIGURA 10. INTERÉS EN MODERNIZAR LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	45
FIGURA 11. UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN GENERADA DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	46
FIGURA 12. INSTANCIAS O PERSONAS QUE REQUIEREN DE LA INFORMACIÓN GENERADA DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS	47
FIGURA 13.FRECUENCIA CON QUE LAS MUNICIPALIDADES ACTUALIZAN LA INFORMACIÓN DE LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS.....	48
FIGURA 14. MEDIOS QUE UTILIZAN LAS MUNICIPALIDADES PARA PUBLICAR LA INFORMAIÓN DE LOS PROYECTOS.....	49
FIGURA 15. ETAPAS A FORTALECER EN LAS MUNICIPALIDADES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS.....	52
FIGURA 16 . PORCENTAJE DE MUNICIPIOS QUE CUENTAN CON UNA UNIDAD TÉCNICA PARA LA GESTIÓN DE PROYECTOS.....	53
FIGURA 17 . PERFIL DE LAS PERSONAS A CARGO DE LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES	54
FIGURA 18. PORCENTAJE DE MUNICIPALIDADES QUE RECIBEN CAPACITACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS	54
FIGURA 19. VENTANA DE INGRESO AL MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	59
FIGURA 20. VISTA DE ESCRITORIO DEL MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS.....	60
FIGURA 21. VENTANA DEL MENÚ DE MANTENIMIENTO.....	61

FIGURA 22. EJEMPLO LISTADO DE PROYECTOS VISUALIZADOS EN EL MÓDULO.....	62
FIGURA 23. VENTANA DE MENÚ DE REPORTES.....	63
FIGURA 24. INFORME MESUAL DE PROYECTOS.....	64
FIGURA 25. INFORME DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS.....	65
FIGURA 26. EJECUCIÓN DE PROYECTOS POR TIPO DE FONDOS.....	66
FIGURA 27. DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PROPUESTA....	72
FIGURA 28. REPORTE GERENCIA DEL ESTATUS DE LOS PROYECTOS.....	76
FIGURA 29. REPORTE GRÁFICO DE MONITOREO DE PROYECTOS.....	76

LISTA DE ACRÓNIMOS

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMHON	Asociación de Municipios de Honduras
AID	Agencia Internacional de Desarrollo

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
DANIDA	Agencia Danesa para la Cooperación Internacional
DEL	Desarrollo Económico Local
ERP	Estrategia de Reducción de la Pobreza
FOPRIDEH	Federación de Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo de Honduras
FUNDEMUN	Fundación para el Desarrollo Municipal
FHIS	Fondo Hondureño de Inversión Social
GIZ	Gesellschaft Für Internationale Zusammenarbeit
PAC	Planes de Acción Comunitaria
PEDM	Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal
PIM	Plan de Inversión Municipal
PFM	Programa de Fortalecimiento Municipal
PMBOK	Project Management Book of Knowledge
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
PREMACA	Programa Regional de Medio Ambiente
UNION EUROPEA/	Proyecto de Gestión Sostenible de los Recursos Naturales y
PROCORREDOR	Cuencas del Corredor Biológico Mesoamericano en el Atlántico Hondureño
SAFT	Sistema de Administración Financiera Tributaria
SAMI	Sistema de Administración Municipal Integrado
SEFIN	Secretaría de Finanzas
SEIP	Secretaría del Interior y Población

SIAFI	Sistema Integrado de Administración Financiera
SIIM	Sistema Integral De Información Municipal
SOPTRAVI	Secretaría de Obras Públicas, Transporte y Vivienda
TSC	Tribunal Superior de Cuentas
UNITEC	Universidad Tecnológica Centroamericana
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
UTI	Unidad Técnica Intermunicipal

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Las municipalidades son las instituciones responsables de velar, impulsar y promover el desarrollo local de sus comunidades; por lo que resulta necesario mejorar la gestión municipal para lograr así gobiernos locales eficientes, que utilicen todos los medios tecnológicos al alcance en los temas de gestión de proyectos, comunicación y de información.

La presente investigación hace énfasis en el análisis de cómo las municipalidades gestionan sus proyectos en la actualidad y en la necesidad de modernizar procesos a través de una herramienta automatizada.

En el Capítulo I se plantea la investigación, incluye los antecedentes en donde se expone la necesidad de mejorar la gestión de proyectos a través de tecnologías que permitan mejorar los procesos y las fases de los mismos, se determina cuál es la problemática; así como también se definen los objetivos y las preguntas de investigación, la justificación que confirma la necesidad e importancia de realizar el estudio.

El Capítulo II abarca el Marco Teórico, el cual expone los tópicos relacionados con las Municipalidades, Desarrollo Local, Descentralización, Cooperación Externa, Sistemas de Información Municipales y Gestión de Proyectos; para establecer un panorama claro del complejo tema del municipalismo.

En el Capítulo III se detalla la Metodología Utilizada para la obtención de la información de la investigación; la aplicación de los instrumentos (encuesta y cuestionario) para los empleados de las corporaciones municipales así como también a funcionarios de instituciones que gestionan proyectos directamente con las municipalidades.

En el Capítulo IV se exponen los Resultados obtenidos del estudio realizado; los cuáles dan respuesta a las preguntas de investigación planteadas, obteniendo así las conclusiones y las recomendaciones generadas del presente estudio.

En el Capítulo V se presenta la Aplicabilidad de la Investigación, la cual consiste en una propuesta de implementación de una herramienta automatizada que permita mejorar la gestión de los proyectos en las municipalidades.

1.2 ANTECEDENTES

A pesar de existir diferentes tipos de naciones, gobiernos y etnias, casi todos los países del planeta tienen un sistema equivalente de organización como son las municipalidades o gobiernos locales. Es decir, se reconoce la conveniencia de una instancia de servicio público más cercana a los ciudadanos que pueda entregar servicios y soluciones. En muchos aspectos estas municipalidades son coincidentes en sus roles y funciones, especialmente en materias de servicios de construcción, permisos comerciales, de tránsito y de servicios sociales (Bernstein, Inostroza, 2009).

Según Bernstein, Inostroza (2009), la tendencia internacional que se aprecia en países europeos, asiáticos, Estados Unidos e incluso en América Latina, es el aumento de las responsabilidades y servicios municipales, de tal manera de acercarse con las soluciones según las demandas reales de las personas. Hay estudios realizados por el Banco Mundial (BM) y por centros de investigación europeos que confirman que, de existir un buen sistema descentralizado, es sin duda el camino más efectivo para terminar con la pobreza y potenciar en forma concreta mejoras en la calidad de vida para las personas.

Por lo tanto, un municipio con gestión eficiente es lo que realmente se debe buscar para alcanzar una mejor calidad de vida de los ciudadanos, y seguramente es por ello que la tendencia de los países desarrollados es justamente privilegiar este tipo de descentralización.

El proceso de transformación municipal sustentado sobre la base de una mayor descentralización y fortalecimiento de los municipios, enfrenta una serie de desafíos y obstáculos que requieren ser atendidos de manera previa para poder formular acciones que garanticen el cumplimiento de los objetivos encaminados al desarrollo integral de los municipios (Gómez, Geffner, 2005).

En ese sentido, los 298 municipios de Honduras se encuentran clasificados en cuatro categorías: A, B, C, D. Adicionalmente se han asociado en una entidad civil denominada AMHON, con el fin de impulsar el fortalecimiento de la capacidad de gestión técnica, financiera y administrativa, como una de las acciones para el cumplimiento de la visión institucional, en lo que respecta al fomento del desarrollo integral de los municipios, el impulso de la descentralización y la modernización de la gestión pública (AMHON, 2011).

Según la AMHON (2011), con la prioridad de mejorar la eficiencia, eficacia, oportunidad y transparencia en la administración financiera municipal, mediante el manejo automatizado e integrado de los procesos administrativo-financieros con base en las normativas legales establecidas en el país, pone a disposición de los municipios el Sistema de Administración Financiera Tributaria (SAFT); software integrado que permite a las municipalidades evaluar, controlar y gestionar más fácilmente sus procesos en todas las áreas; facilitando la toma de decisiones en la gestión municipal, en vista que está orientado a funcionar como parte de un sistema de información gerencial integral municipal.

El SAFT consta de 9 módulos integrados: Módulo de Seguridad, Módulo de Tesorería, Módulo de Tributaria, Módulo de Presupuesto, Módulo de Contabilidad, Módulo de Catastro, Módulo Gerencial, Módulo de Servicios Públicos y Módulo de Planillas.

Según Arocena (1995), de acuerdo al modo de funcionamiento y gestión, las municipalidades carecen en general de la información y de los medios necesarios para cumplir eficazmente su misión. En la mayoría de los casos no existen oficinas lo suficientemente organizadas ni utilizan métodos de gestión, quedando todo a la reproducción de hábitos y costumbres cuestionables. En lo referente a los recursos humanos y las políticas de personal, no existe en general una carrera funcionaria atractiva, las remuneraciones son bajas, y no se estimula el rendimiento ni la competencia. El personal administrativo carece frecuentemente de la formación más elemental.

Por lo que es necesario mejorar la gestión de proyectos a través de tecnologías que permitan modernizar los procesos y fases en la ejecución de los proyectos, que

generen reportes de una manera oportuna y permitan la toma de decisiones de una manera más acertada; con el personal capacitado e idóneo.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

Actualmente en Honduras, la mayoría de los municipios de categoría C y D (211 en total) gestionan sus proyectos de manera empírica, no cuentan con un departamento encargado de administrar los proyectos; adicionalmente, carecen de personal capacitado en esta área; por lo que es común que el Alcalde, la Corporación Municipal, y/o ONG's presentes en el municipio, sean los encargados de gestionar y desarrollar los proyectos sin la aplicación técnica que se requiere.

1.3.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Los municipios anualmente elaboran su Plan de Inversión Municipal (PIM), cuyo objetivo es única y exclusivamente el financiamiento de los programas y proyectos municipales de inversión, focalizados y priorizados en cada jurisdicción municipal por sus respectivas corporaciones, en amplios procesos de consulta con la comunidad. Es común que algunos de estos proyectos no lleguen a realizarse, o si se inician no llegan a concluirse en el tiempo y presupuesto estimado.

En las municipalidades, existe la problemática en cuanto a la gestión de proyectos se refiere, pues no cuentan con una herramienta automatizada que les permita diseñarlos, ejecutarlos y administrarlos; adicionalmente carecen de personal técnico capacitado que pueda atender el manejo de los proyectos, por lo que muchas veces las autoridades locales, las ONG's presentes en el municipio o la sociedad civil son los ejecutores de los proyectos y en otros casos, contratan consultorías, lo que provoca gasto excesivo en la inversión y pérdida de tiempo.

Por ende, al no contar con una metodología adecuada para la gestión de proyectos, se corre el riesgo de no lograr el éxito en la ejecución y en la calidad, asimismo los desfases en tiempos y costos; influyendo negativamente en la imagen institucional, en la calidad de vida de la población y en el desarrollo del municipio.

1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta que contribuya a mejorar la gestión de proyectos en las municipalidades de Honduras.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Investigar cómo las municipalidades gestionan sus proyectos en la actualidad.
- Determinar la utilidad de la información que genera la gestión de proyectos en los gobiernos locales.
- Identificar las debilidades que impiden la buena gestión de los proyectos en las municipalidades de acuerdo a la percepción del gobierno central, sociedad civil y entes cooperantes.
- Elaborar una propuesta que permita la implementación de una herramienta automatizada para la buena gestión de proyectos.

1.5 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Cómo gestionan actualmente las municipalidades sus proyectos?
- ¿Cuál es la utilidad de la información generada por la gestión de los proyectos municipales?
- ¿Cuáles son las debilidades que impiden una buena gestión en las distintas etapas de los proyectos municipales?
- ¿A quién informan las municipalidades de los avances y cierres de los proyectos?

1.6 JUSTIFICACIÓN

Es oportuno enfatizar la importancia de que los proyectos de desarrollo hagan un análisis participativo de la realidad sobre la cual van a trabajar. Como primer paso que nazca de las necesidades sentidas y priorizadas por las comunidades, las instituciones o las personas beneficiarias, que impulsen una identificación concertada y oportuna, así como que ayuden a establecer una planificación que favorezca la ejecución de los proyectos, de modo que contribuyan más eficazmente a la mejora de las condiciones de vida de la población.

1.6.1 CONVENIENCIA

El implementar una herramienta automatizada en la gestión de proyectos en las municipalidades, permitirá que los programas y proyectos que se ejecutan en los gobiernos locales cuenten con una mejor organización, control, y mayor transparencia en el manejo de los fondos y recursos; adicionalmente facilitará el proceso de toma de decisiones al contar con información precisa, oportuna y confiable.

1.6.2 RELEVANCIA SOCIAL

Al mejorar la gestión de proyectos en las municipalidades, se logrará alcanzar una serie de beneficios a los siguientes involucrados:

- **A las autoridades locales:** ayudándoles a gestionar los proyectos que priorizan en su PIM con mayor eficiencia, eficacia y transparencia en el manejo de los fondos.
- **A los entes cooperantes:** proporcionándoles información veraz y pertinente de los proyectos que ellos financian.
- **A la comunidad:** contribuyendo eficazmente a la mejora de las condiciones de vida de la población.
- **Al país:** con el fortalecimiento de los gobiernos locales se logrará alcanzar un mayor desarrollo a nivel nacional.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Una vez definidos el planteamiento de problema y los objetivos que se pretenden alcanzar con la siguiente investigación, es necesario desarrollar una serie de tópicos que sustentan el presente estudio, para enriquecer aún más el complejo tema de la gestión en los gobiernos locales.

2.1 MUNICIPALIDAD

Las municipalidades o gobiernos locales son instituciones que forman parte de la estructura orgánica del Estado. Su principal característica es la cercana relación que mantienen con la comunidad de su jurisdicción. A través de los municipios, la ciudadanía expone los problemas localizados en el desarrollo de su vida cotidiana, canalizando propuestas de solución a favor de la integración de los vecinos para una mejor conveniencia en armonía. El municipio, sin duda alguna, facilita la comunicación y el trabajo conjunto entre los gobernantes y la población (USAID, 2003).

Según Gómez y Geffner (2005), la Corporación Municipal es el órgano que analiza y emite regulaciones municipales y constituye la máxima autoridad en los municipios, bajo la administración del Alcalde y Regidores.

Las municipalidades buscan salir adelante a través de un lineamiento establecido bajo tres objetivos estratégicos: el impulso de la descentralización, el fortalecimiento y modernización de los gobiernos locales y el fomento del desarrollo integral de los municipios (Descentralización, la batalla en 298 alcaldías , 2010).

La municipalidad elabora y ejecuta el **Plan Comunal de Desarrollo**; un instrumento que contempla las acciones para satisfacer las necesidades de la comunidad y promover su desarrollo; para ello el Alcalde y el Consejo deben considerar la participación ciudadana y coordinarse con los demás servicios públicos que operan en el ámbito comunal. Además, está a cargo de:

- Elaborar un plan regulador
- Promover el desarrollo comunitario
- Aplicar las normas de transporte y tránsito públicos en la comuna.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- El aseo y ornato de la comuna.

-Coordinarse con otros organismos del Estado para desarrollar funciones relativas a educación, salud, protección al medio ambiente, turismo, deporte y cultura, entre otros.

2.1.1 ORGANIZACIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES

La Corporación Municipal está compuesta por un alcalde y un vicealcalde municipal y un cuerpo de regidores, cuya cantidad está en relación con las siguientes reglas:

- a) Municipios con menos de 5,000 habitantes: 4 regidores;
- b) Municipios de 5001 a 10,000 habitantes: 6 regidores;
- c) Municipios de 10,001 a 80,000 habitantes: 8 regidores;
- d) Municipios con más de 80,000 habitantes: 10 regidores Art.26 Ley de Municipalidades (Acevedo, Mejía, Matamoros, 2004).

2.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES

La planificación es un proceso que permite a las municipalidades, definir sus estrategias para el logro de sus objetivos institucionales así como conocer el grado de satisfacción de las necesidades de la población a quienes ofrece sus bienes y servicios.

Las prioridades nacionales de política establecidas por el Gabinete Social en consulta con el Consejo Consultivo de la Estrategia de Reducción de la Pobreza (ERP), las metas establecidas en la ERP y la Política Social del Gobierno, establecen el marco para ordenar las prioridades locales que se definen en los Planes Estratégicos de Desarrollo Municipal (PEDM), que constituyen el principal instrumento de gestión de la municipalidad, establece la visión de desarrollo del territorio que comparte con la población y afianza la identidad local.

A través de los PEDM, se busca establecer un instrumento que permita en un contexto de recursos limitados, unificar esfuerzos entre el gobierno y la sociedad para optimizar las inversiones en torno a las metas de la ERP.

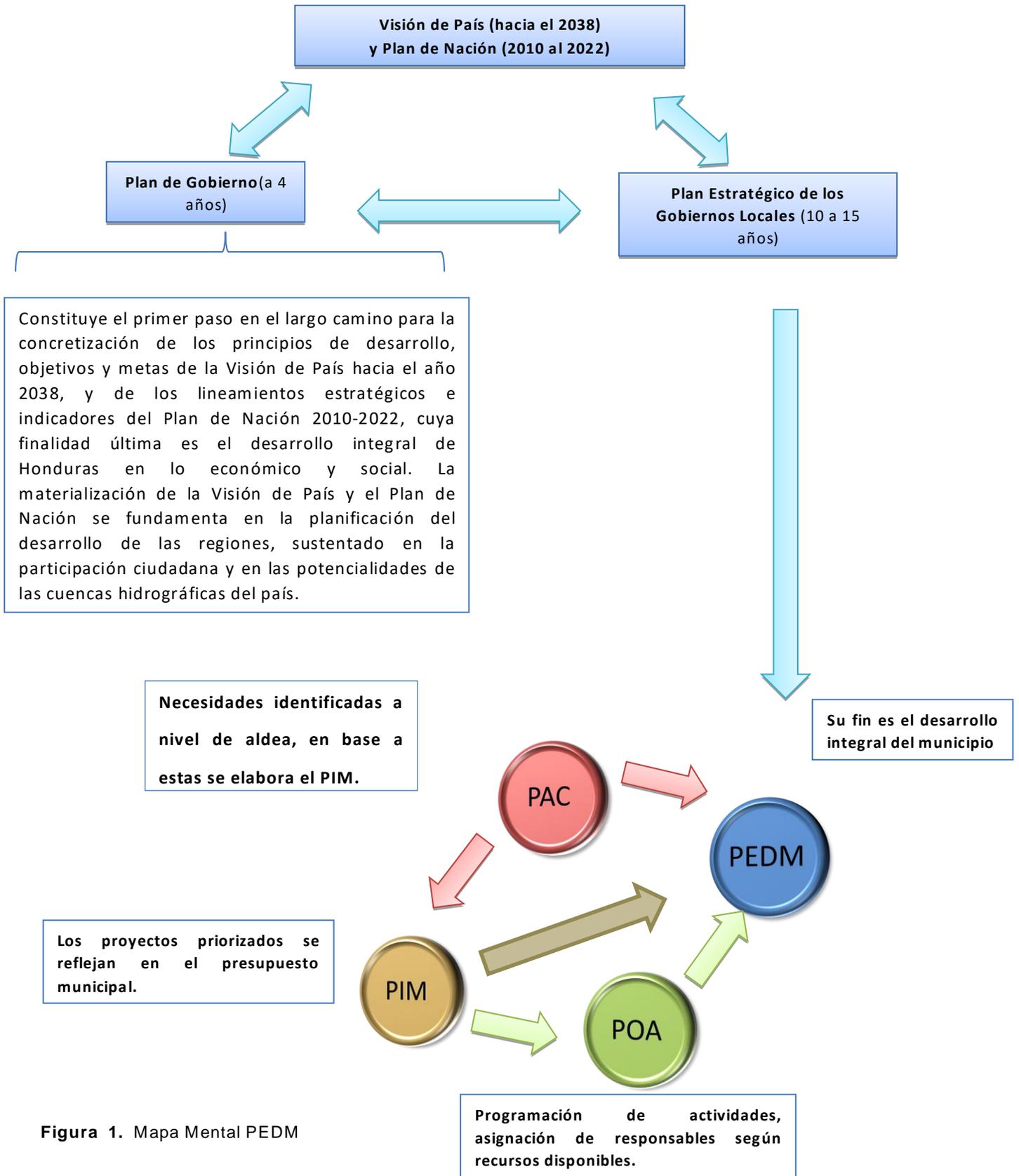


Figura 1. Mapa Mental PEDM

Los productos que se definen en la normativa para la planificación a nivel local son:

- Planes de Acción Comunitaria (PAC)
- Plan de Inversión Municipal (PIM)
- Plan Operativo Anual (POA)

PLAN DE ACCIÓN COMUNITARIA (PAC): contienen las acciones prioritarias identificadas a nivel de aldeas y grupos de aldeas en una unidad territorial dada del municipio. En base a estos resultados se elabora el PIM.

PLAN DE INVERSIÓN MUNICIPAL (PIM): Es un instrumento presupuestario en el cual se consignan los proyectos de obras y servicios públicos que quedaron en proceso el año anterior y nuevos que iniciaran previa concertación con la comunidad o instituciones públicas o privadas y aprobados por la Corporación Municipal para ser ejecutados en el período fiscal vigente.

PLAN OPERATIVO ANUAL (POA): Es la planeación y programación de acciones y actividades requeridas para poner en práctica las políticas, medidas y objetivos, asignando los responsables de cada unidad, departamento o sección, fijando metas de trabajo de acuerdo a los recursos disponibles.

Estos productos, dejan las puertas abiertas para una intervención ampliada que permita desarrollar los aspectos estratégicos de más largo alcance. El conjunto de estos resultados se define como el PEDM (Secretaría del Despacho Presidencial, SEIP, FHIS, 2003).

2.1.3 CATEGORIZACIÓN DE LOS MUNICIPIOS

Desde que se inicia el ordenamiento del desarrollo municipal a raíz de la emisión de la nueva Ley de Municipalidades por Decreto 134 de 1990, se intensificó el interés por la sistematización de la información municipal. La Secretaría de Gobernación y Justicia ahora SEIP a través de la Dirección de Asesoría y Asistencia Técnica Municipal actualmente Dirección General de Fortalecimiento Local, fortaleció el apoyo a las municipalidades para mejorar los métodos de elaboración y control presupuestario y

mediante el apoyo de organismos financieros internacionales: Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Agencia Internacional de Desarrollo (AID), se organizaron las finanzas municipales mediante el impulso y establecimiento de sistemas computarizados en las principales municipalidades. También la Comisión de Modernización del Estado apoyada por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), aportó elementos para el proceso del desarrollo municipal. Posteriormente han incursionado en el desarrollo municipal varios proyectos financiados por países amigos y otras agencias de desarrollo.

Lo anterior permitió contar con información estadística que ha facilitado la construcción de variables e indicadores para el estudio de la evolución de las municipalidades, habiendo impulsado el interés para la construcción de categorías municipales con el objetivo de que sirvan de base para proporcionar asistencia técnica así como para la asignación de recursos (SGJ, 2007).

El indicador resultante de la aplicación del modelo se le denominó Índice de Desarrollo Municipal y las municipalidades fueron clasificadas según el resultado en: avanzadas, con avance intermedio, poco avance y sin avance y se identifican con las letras A, B, C y D respectivamente. Cabe hacer notar que solamente el 8 y 11% del total se encuentran en la primera y segunda categoría y el 38 y 44% en la tercera y cuarta categoría.

La expresión matemática del *Índice de Desarrollo Municipal* está integrada de la siguiente manera:

$$\mathbf{\textit{Índice de Desarrollo Municipal}} = \mathbf{\textit{Índice del Municipio (0.45) + Índice de la Municipalidad (0.55)}}$$

$$\mathbf{\textit{Índice del Municipio}} = \mathbf{\textit{Índice de Desarrollo Humano (IDH)*(0.20) + Grado de Urbanización*(0.10) + Índice de Energía * (0.05) + Disponibilidad de Teléfonos*(0.05)+ Disponibilidad de Agua de Buena Calidad*(0.05.)}}$$

$$\mathbf{\textit{Índice de la Municipalidad}} = \mathbf{\textit{Autonomía Financiera (AF)*(0.15) + Ingreso per Cápita * (0.10) + Esfuerzo de Ahorro * (0.15) + Logro en Inversión *(0.15).}}$$

CATEGORIA A (AVANZADAS): Son municipales de categoría A, aquellas que alcanzan un Índice de Desarrollo Municipal de 60.1 a 86.7; este grupo de alcaldías se caracteriza por tener un ahorro corriente que le permite generar recursos para hacer frente a gastos de inversión, es decir que sus ingresos corrientes superan sus gastos de funcionamiento en un 30%, asimismo sus erogaciones en gastos capitalizables superan con ventaja a las transferencias recibidas del gobierno central.

La buena gestión de un alcalde puede elevar la categoría de la municipalidad y hacerla atractiva para ser sujeto de programas y proyectos de desarrollo.

CATEGORIA B (AVANCE INTERMEDIO): Son municipalidades de categoría B, aquellas que alcanzan un Índice de Desarrollo Municipal de 41.1 a 59.0; significa que tienen ahorro, sus ingresos superan a sus gastos en un 0.6%. En cumplimiento de inversión logran una ponderación de 10/15, su inversión equivale en promedio al 91% de las transferencias recibidas.

CATEGORIA C (POCO AVANCE): Son municipalidades de categoría C, aquellas que alcanzan un Índice de Desarrollo Municipal de 24.1 a 44.0; estas alcaldías están en situación de desahorro, tienen un exceso de gastos de funcionamiento sobre el ingreso corriente de 31%. El promedio del indicador de cumplimiento de inversión alcanza 63%, esto significa que invierte este porcentaje y el resto lo destina para gastos corrientes.

CATEGORIA D (SIN AVANCE): Son municipalidades de categoría D, aquellas que alcanzan un Índice de Desarrollo Municipal de 11.5 a 24.0; estas alcaldías se caracterizan por su bajo índice tanto del municipio como de la municipalidad, tienen los Índices de Desarrollo Humano más bajos, en su mayoría son rurales y carentes de infraestructura. Su nivel de ingreso municipal es sumamente bajo, no tienen independencia financiera en promedio logran un 14.5% de independencia, lo que significa que requieren de apoyo financiero para subsistir, por consiguiente no tienen capacidad de ahorro y cubren sus gastos de funcionamiento con la transferencia del gobierno central (SGJ, 2007).

Según la Ley de Municipalidades (Art.91, Decreto 143- 2009), establece que el TSC junto con la AMHON formalizarán convenios y proporcionarán capacitaciones,

seguimiento y cumplimiento a recomendaciones a los municipios, tomando en cuenta la categorización proporcionada por la SEIP y utilizada por la AMHON.

Tabla 1. Categorización de los Municipios

Categoría	N° de Municipios
Categoría A	23
Categoría B	32
Categoría C	107
Categoría D	136
Total	298

Fuente: Secretaría del Interior y Población (2007).

El comportamiento de los indicadores que conforman el índice de la municipalidad son los que reflejan la gestión administrativa, financiera e institucional, por lo cual tiene mayor peso en el cálculo del Índice de Desarrollo Municipal, éstos indicadores dependen de la forma en que las autoridades municipales, principalmente los alcaldes, cumplen la misión para la cual el pueblo los eligió. La buena gestión de un alcalde puede elevar la categoría de la municipalidad mediante el mejoramiento de su administración de los diferentes sistemas, la aplicación de sus planes estratégicos, el adecuado manejo de su presupuesto municipal, la modernización de la recaudación fiscal y el ordenamiento de la prestación en los servicios públicos.



Figura 2. Mapa de División Municipal de Honduras.
Fuente: Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente - SERNA

2.1.4 MANCOMUNIDADES

Las Mancomunidades o Asociaciones de Municipios comenzaron a conformarse a partir de la década de los 90, en el marco de la aprobación de la Ley de Municipalidades y su Reglamento de 1991, donde la necesidad sentida de parte de los municipios de asociarse en forma solidaria con diferentes propósitos, logró demostrar un modelo que funciona, teniendo tal éxito las primeras mancomunidades conformadas que empieza a mostrarse un fenómeno de asociacionismo intermunicipal con una tendencia creciente por los siguientes años (AMHON, 2008).

La Ley de Municipalidades, define a las Mancomunidades como una entidad territorial local, auxiliar y subordinada a los municipios miembros, sujeta al derecho público y exclusivamente gestora u ejecutora por delegación, de programas, proyectos y servicios de interés prioritario, que permiten a sus miembros abordar de manera conjunta problemas que no pueden afrontarse individualmente.

Así mismo establece que los municipios podrán pertenecer a más de una mancomunidad o asociación, siempre y cuando prevalezcan objetivos, intereses y beneficios comunes para las poblaciones que representan y, que tengan capacidad para cumplir con las obligaciones financieras de los aportes para su organización y funcionamiento, y de cualquier otra relacionada con la gestión de la mancomunidad o asociación.

Los municipios se unen en mancomunidades para el logro de:

- Una gestión eficiente en función de intereses comunes
- Características geográficas, medio ambientales, culturales comunes
- Apoyo al fortalecimiento de la prestación de servicios públicos por parte de los municipios
- Desarrollo económico productivo, comercial y turístico
- Proyectos de infraestructura
- Necesidades o potencialidades regionales
- La gestión conjunta de beneficios ante diversos organismos (nacionales e internacionales)

La estructura de las mancomunidades es la siguiente:

- **Asamblea General:** Es el máximo órgano decisor, integrado por las Corporaciones Municipales de los municipios que la integran.
- **Junta Directiva:** Es el órgano ejecutor, encargado de llevar a cabo o velar por que se cumplan las disposiciones de la Asamblea General.
- **UTI:** Representa el “brazo técnico” de la mancomunidad y es el encargado de ejecutar las acciones técnicas, usualmente está formado por un coordinador (a), administrador (a), y equipo técnico.

Actualmente están conformadas un total de 48 Mancomunidades a nivel nacional.

2.1.5 ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DE HONDURAS (AMHON)

Constituida como entidad civil, sin fines de lucro ni afiliación político-partidaria, el 11 de abril de 1962, la AMHON aglutina y representa a los alcaldes y alcaldesas de los 298 municipios que constituyen la estructura territorial de la República de Honduras. De acuerdo a sus estatutos, reformados el 8 de noviembre de 1993, su quehacer organizacional está orientado al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Representación gremial:** La AMHON representa los intereses políticos, financieros, administrativos y jurídicos de las municipalidades, mediante la conservación y promoción de una efectiva autonomía respecto a los poderes del Estado. Para ellos, sirve como único interlocutor gremial ante las instituciones de los organismos Ejecutivo, Legislativo y Judicial. También ejerce rol ante otros actores sociales del país y la cooperación internacional (Asociación de Municipios de Honduras, 2010).
- **Fortalecimiento institucional de los gobiernos locales:** La AMHON asiste a las municipalidades en el estudio y la solución de aquellos problemas técnicos, administrativos, legales y de otra índole, a fin de fortalecer sus capacidades para la gestión de desarrollo local. Para este fin, promueve y gestiona la participación y la acción del gobierno central y las agencias nacionales e internacionales de

asistencia técnica y financiera. También promueve la asociatividad en los municipios y el intercambio de experiencias y conocimientos, mediante reuniones, seminarios y congresos (Asociación de Municipios de Honduras, 2010).

- **Descentralización administrativa del Estado:** reconociendo su importancia estratégica en la solución de los problemas del desarrollo y la prestación de servicios básicos a la población, la asociación tiene como una de sus principales prioridades la promoción activa de la descentralización y modernización de la administración pública (Asociación de Municipios de Honduras, 2010).

2.1.6 TRANSFERENCIAS DE INGRESOS NACIONALES A MUNICIPIOS

Según la Ley de Municipalidades reformada por Decreto 143-2009, el Estado transferirá anualmente a las municipalidades, por partidas mensuales anticipadas, de los ingresos tributarios del presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República y directamente de la SEFIN a las cuentas de las municipalidades registradas en el sistema bancario nacional, el siete por ciento (7%) en el año 2010, el ocho por ciento (8%) en el año 2011, en nueve por ciento (9%) en el año 2012, el diez por ciento (10%) en el año 2013 y el once por ciento (11%) del año 2014 en adelante.

2.1.7 RENDICIÓN DE CUENTAS

Según Romero & Sepúlveda (2003), el concepto de rendición de cuentas puede expresarse con el término responsabilidad, es decir, la obligación de responder por los actos, pues implica la capacidad de garantizar que las autoridades del gobierno respondan por sus acciones.

No sólo es necesario que las autoridades e instituciones públicas estén obligadas a comunicar sus decisiones y las cuentas de su presupuesto de manera completa y precisa; también se requiere la intervención de una serie de organismos independientes, motivados y capaces, que fiscalicen la información, detecten actos ilícitos, determinen responsabilidades legales e impongan sanciones cuando el caso lo amerite. A la vez, una ciudadanía participativa, una sociedad civil enérgica y bien organizada y una prensa independiente y responsable son fundamentales para

controlar la acción gubernamental y aumentar las expectativas del público en cuanto al desempeño al Estado.

En este sentido, y toda vez que la calidad de la información que se procesa y pone a disposición de la sociedad general en lo relativo a la gestión pública es parte esencial de la transparencia, se propone que la información hacendaria y financiera que de acuerdo a las leyes de acceso a la información es considerada pública de oficio sea exhibida en cuadros sintetizados que arrojen de manera clara, precisa y concreta aquellos datos que el ciudadano requiere para los fines que a él conviene, y a su vez, compruebe que efectivamente las entidades públicas o privadas que reciben los recursos públicos los administran, manejan y asignan conforme a lo establecido en las leyes, planes y programas vigentes.

2.1.8 CABILDOS ABIERTOS

La reunión de los vecinos de un término municipal y/o la de los representantes de organizaciones locales legalmente constituidas, con las autoridades, del Gobierno Municipal en sesiones de cabildo abierto o en asambleas de carácter consultivo, constituyen un instrumento de comunicación directa necesario para una eficaz administración que responde a los anhelos de la población y sea expresión permanente de la voluntad popular (AMHON, 2009).

2.2 DESARROLLO LOCAL

El enfoque de Desarrollo Local surge como un modelo para promover el desarrollo y generar alternativas para enfrentar las principales crisis económicas mundiales (la Gran Depresión de 1929 y la Crisis del petróleo de los años 70); fenómenos que generaron altos niveles de inflación y desempleo en los países desarrollados con su respectivo impacto en las economías latinoamericanas emergentes, y que significaron el replanteamiento de los principales modelos de desarrollo impulsados en la región durante las últimas décadas (Suazo, 2010).

El Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (IULA/CELCADEL) concibe el Desarrollo Local a partir de la definición genérica de Desarrollo Económico. Por lo tanto, el Desarrollo Local es el proceso de crear riqueza a

través de la movilización de recursos humanos, financieros, de capitales físicos y naturales para generar bienes y servicios transables. Es una estrategia al servicio del individuo y su promoción la realizan las autoridades locales, el sector privado y la comunidad en general, su principal desafío es introducir innovaciones tecnológicas, sociales y organizativas en el tejido productivo y empresarial, para lo cual hay que definir nuevas formas de gestión en las administraciones públicas y gobiernos locales; las cuales fundamentalmente deben estimular el fomento productivo y la concertación estratégica de actores con el fin de lograr el desarrollo económico y social local (Castillo, 2006).

El BM define al desarrollo local como un “fenómeno relacionado con personas trabajando juntas para alcanzar un crecimiento económico sustentable que traiga beneficios económicos y mejoras en la calidad de vida para todos en la comunidad. “La comunidad” se define como una ciudad, pueblo, área metropolitana, o región sub-nacional (Alfredo González Reyes, Luis F.López).

Los factores que han contribuido a la evolución del enfoque de Desarrollo Local son:

- Los límites de los modelos de crecimiento económico implementados desde el gobierno central, que generan escaso empleo y muy poca equidad.
- La poca eficacia y eficiencia de las políticas sectoriales y sus instrumentos de aplicación en los diversos territorios. Las limitaciones del modelo de producción “fordista” (en serie), y basado en grandes empresas, Hoy, las pequeñas y medianas empresas son reconocidas por su capacidad de generar empleo en todo el territorio nacional, una condición crítica en nuestro tiempo.
- Los procesos de reforma, modernización y descentralización de los Estados nacionales.
- La globalización que presiona y genera oportunidades de manera diferenciada según los territorios.
- La revolución científico-tecnológica que facilita modelos de producción flexible y descentralizada. (Políticas Públicas para la promoción del Desarrollo Económico Territorial, 2008).

Algunos autores manejan las expresiones de Desarrollo Local y DEL de forma indistinta; no obstante existe el relativo consenso de reconocer que el DEL es una de las dimensiones del Desarrollo Local.

2.2.1 DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (DEL)

La idea básica del Desarrollo Económico Local (DEL) es facilitar a los actores principales de una región económica a emprender de manera independiente, iniciativas conjuntas orientadas al desarrollo económico de su región y a su posicionamiento estratégico en el país e incluso en el contexto global a través del desarrollo de ventajas competitivas (GTZ, 2011).

El desarrollo económico local es un proceso de concertación público-privado entre los gobiernos locales, la sociedad civil organizada y el sector privado, con el propósito de mejorar la calidad de vida de la población, mediante la creación de más y mejores empleos y la dinamización de la economía de un territorio definido, en el marco de políticas nacionales y locales. Requiere de:

- Creación y fortalecimiento de la institucionalidad local de gestión del DEL.
- Fortalecimiento de competencias en la población.
- Creación de un ambiente favorable de negocios para la atracción de inversiones y la creación de nuevas empresas
- Promoción de la competitividad de las empresas.
- Generación de ventaja competitiva regional; todo esto en una herramienta de orientación conocida como el Hexágono. De acuerdo a éste, los principales conceptos del desarrollo económico local (DEL) y sus instrumentos se pueden organizar en seis triángulos, formando un **Hexágono** (GTZ, 2011).

Los triángulos "**grupo objetivo**" y "**factores de ubicación**", tratan sobre lo esencial en los procesos de desarrollo económico, es decir los instrumentos básicos que ayudarán a determinar las condiciones de partida para formular una estrategia.

El **grupo objetivo** del DEL se refiere a las empresas del sector privado y cómo pueden fortalecerse, expandirse, permanecer y volverse competitivas en el territorio. Se incide

en las capacidades de personas empresarias, empleadas o buscadoras de empleo para aprovechar mejor las oportunidades de su entorno, fomentar emprendimientos, empleo de calidad y en mayor cantidad y promover las inversiones en general.

Los **factores de ubicación** son aquellas características tangibles (geográficas, infraestructura, recursos naturales) e intangibles (clima de negocios, seguridad, instituciones de apoyo, redes de servicios) que determinan si un territorio o región cuenta con un escenario favorable para realizar negocios.

La **Gobernabilidad** se refiere a la participación y gestión de los actores, la organización local, conformación de redes, cooperación, plataformas de concertación y alianzas público-privadas, el fomento de la descentralización y distribución de responsabilidades y el desarrollo de la institucionalidad regional.

El **planeamiento, monitoreo y evaluación** conceptualiza al DEL como un ciclo permanente de aprendizaje y conocimiento. Plantea tres tareas fundamentales de dicho proceso: diagnosticar, planear y monitorear.

Los triángulos "**Sinergias**" y "**Desarrollo Sostenible**", son útiles para darle al DEL un giro innovador y una perspectiva y visión más amplia e integral. ¿Cuál es el valor agregado? ¿Dónde está la sostenibilidad?



Figura 3. El Hexágono del Desarrollo Económico Local
Fuente: GTZ 2011

Según Vásquez (2000), el desarrollo económico local se puede definir como un proceso de crecimiento y cambio estructural que, mediante la utilización del potencial de desarrollo existente en el territorio, conduce a elevar el bienestar de la población de una localidad a una región. La condición necesaria para que aumente el bienestar local es que exista un sistema productivo capaz de generar economías de escala mediante la utilización de los recursos disponibles y la introducción de las innovaciones.

En este sentido, el desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción de innovaciones de producto, de proceso y de organización que impulsen la transformación y renovación del sistema productivo local. Para que ello sea posible, es necesario que los actores tomen las decisiones de inversión, tecnológicas y organizativas adecuadas.

Así, el DEL tiene como objetivo principal aumentar y sostener los ingresos de agentes económicos locales (empresas, familias y gobierno), como resultado del desarrollo de ventajas competitivas localizadas. Los ingresos locales están conformados por la sumatoria de los salarios, las ganancias, los impuestos y las transferencias que el territorio recibe.

2.3 ESTRATEGIA DE REDUCCIÓN DE LA POBREZA (ERP)

La ERP es un compromiso y un esfuerzo compartido entre el gobierno y la sociedad hondureña. Es el resultado de un proceso participativo que inició en enero de 2000 y finalizó en mayo de 2001, con participación directa de muchos representantes de organizaciones de la sociedad civil, con el objeto de identificar y consensuar las necesidades e intereses prioritarios de la nación para reducir la pobreza, así como definir la estrategia para su combate (CEDOH, s.f).

Según Gómez y Geffner (2005), la estrategia sustenta cinco grandes lineamientos estratégicos: a) priorizar acciones que reduzcan la pobreza de forma sostenida; b) priorizar acciones que favorezcan a los grupos más pobres y las áreas menos desarrolladas del país; c) fortalecer la participación de la Sociedad Civil y la descentralización; d) fortalecer la gobernabilidad y la democracia participativa dentro del marco del programa; y e) reducir la vulnerabilidad ambiental y su impacto en la pobreza.

2.3.1 DESCENTRALIZACIÓN

La principal causa de la descentralización en los diferentes países de América Latina se da como consecuencia de la crisis presentada a comienzos de la década de los ochenta, en la que los gobiernos centrales se ven imposibilitados para responder de manera menos que eficiente a las crecientes demandas de la sociedad civil, es entonces cuando deciden aceptar la propuesta de trasladar gran parte de las responsabilidades a los gobiernos sub-nacionales, propuesta esta, presentada por una reestructuración de la economía en el ámbito mundial, que propone una redistribución del poder de gestión y financiero, acompañado por una democratización en la escogencia de los gobernantes regionales y locales, en busca de una mejor asignación de los recursos en favor de la equidad.

Por esta razón los países de América Latina comienzan, cada uno, a implementar una serie de reformas políticas (nuevos sistemas de representación y de participación de la sociedad civil), administrativas (dotar a los municipios y las regiones de mayores atribuciones, funciones y competencias) y presupuestarias (incremento de recursos propios para los gobiernos sub-nacionales o de nuevas transferencias del gobierno central), que inician el proceso de descentralización, rompiendo con una fuerte tradición centralista proveniente desde épocas de la independencia (Ruíz, 2002).

Según Suazo (2010), los procesos de descentralización buscan hacer más eficiente el sector público, razón por la cual se torna clave en los procesos de Desarrollo Económico Local. Hay muchas responsabilidades del Estado que se pueden cumplir con mayor eficiencia bajo un esquema descentralizado y que confiere mayor autonomía a los gobiernos locales.

El tema de descentralización resulta prioritario para la cooperación externa, no solo porque considera que los espacios locales posibilitan una participación más democrática de la población en la toma de decisiones y en la evaluación de los resultados, sino porque además corresponde a la organización y tradición descentralizada propia de los países del Norte, como Alemania, España, Estados Unidos, Italia, Países Bajos, Suiza, entre otros.

2.3.1.1 El Proceso de Descentralización en Honduras

Según Gómez y Geffner (2005), la descentralización municipal se promueve en Honduras desde principios de los años ´90 con la sanción de un marco legal que incluyó, por un lado la Ley de Modernización del Estado y, por otro lado la Ley de Municipalidades. Esta última entró en vigencia en 1991 y dotó a los gobiernos locales de autonomía para el ejercicio de sus funciones, abriéndose espacios para la participación ciudadana en las decisiones públicas locales, por medio de los cabildos abiertos, plebiscitos y consejos departamentales y municipales de desarrollo comunitario, así como mediante mecanismos de auditoría social.

Según Suazo (2010) con la Ley de Municipalidades se le atribuyen a las municipalidades funciones y servicios que incluyen:

- La planificación y regulación del desarrollo urbano.
- El manejo de desechos sólidos.
- El abastecimiento de agua potable, alcantarillado y sistemas de tratamiento.
- El mantenimiento de las vías urbanas, iluminación pública y limpieza de calles.
- El catastro y registro de propiedades inmuebles.
- La administración de mercados públicos, cementerios, y el funcionamiento de mataderos.

La preocupación se ha agudizado desde que Honduras empezó a tener acceso a los fondos de condonación de la deuda externa y se inició la ejecución de la ERP. ¿Qué está pasando con los recursos para la reducción de la pobreza? ¿Están llegando a dónde deben llegar? Estas son preguntas cotidianas en todos los ámbitos.

En este contexto, los gobiernos municipales han adquirido un especial protagonismo y una gran responsabilidad, pues el gobierno central les ha asignado recursos para ejecutar proyectos orientados a la reducción de la pobreza en sus respectivas jurisdicciones. Por tanto, tienen que redoblar esfuerzos para lograr gestiones más eficaces, eficientes y transparentes (Evelyn Hernández, Jorge Irías, Marlín Oscar Ávila, 2007).

2.4 COOPERACIÓN EXTERNA

La cooperación internacional es uno de los principios básicos de la política exterior de cualquier país. Es manifiesta la importancia que en la última década han adquirido los temas del gobierno y desarrollo local en el trabajo de las organizaciones de Cooperación Internacional. Se impone la idea de que el espacio de gobierno local permite una mayor participación de la población en la toma de decisiones y constituye un factor importante para la democratización de la sociedad (Valderrama, 2003).

A partir de los años noventa, los municipios comenzaron a ser considerados actores gubernamentales del sistema internacional. La cooperación internacional puede implicar la donación de fondos no reembolsables, pero también cooperación financiera y técnica (Fernández, Pieske, 2004).

2.5 SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Un sistema de información es un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Los sistemas de información contienen información acerca de las personas, lugares y cosas importantes dentro de la organización o del entorno en que se desenvuelve. Por información se entiende los datos que se han moldeado en forma significativa y útil para los seres humanos.

Hay tres actividades en un sistema de información que producen la información que esas organizaciones necesitan para tomar decisiones, controlar operaciones, analizar problemas y crear nuevos productos o servicios. Estas actividades son entradas, procesamiento y salida. La **entrada** captura o recolecta datos en bruto tanto de la organización como de su entorno externo. El **procesamiento** convierte esta entrada de datos en una forma significativa. La **salida** transfiere la información procesada a las personas que la usarán o a las actividades para las que se utilizará.

Los sistemas de información también requieren **retroalimentación**, que es la salida que se devuelve al personal correspondiente de la organización para ayudarlo a evaluar o corregir la etapa de entrada (Laudon, 2008).

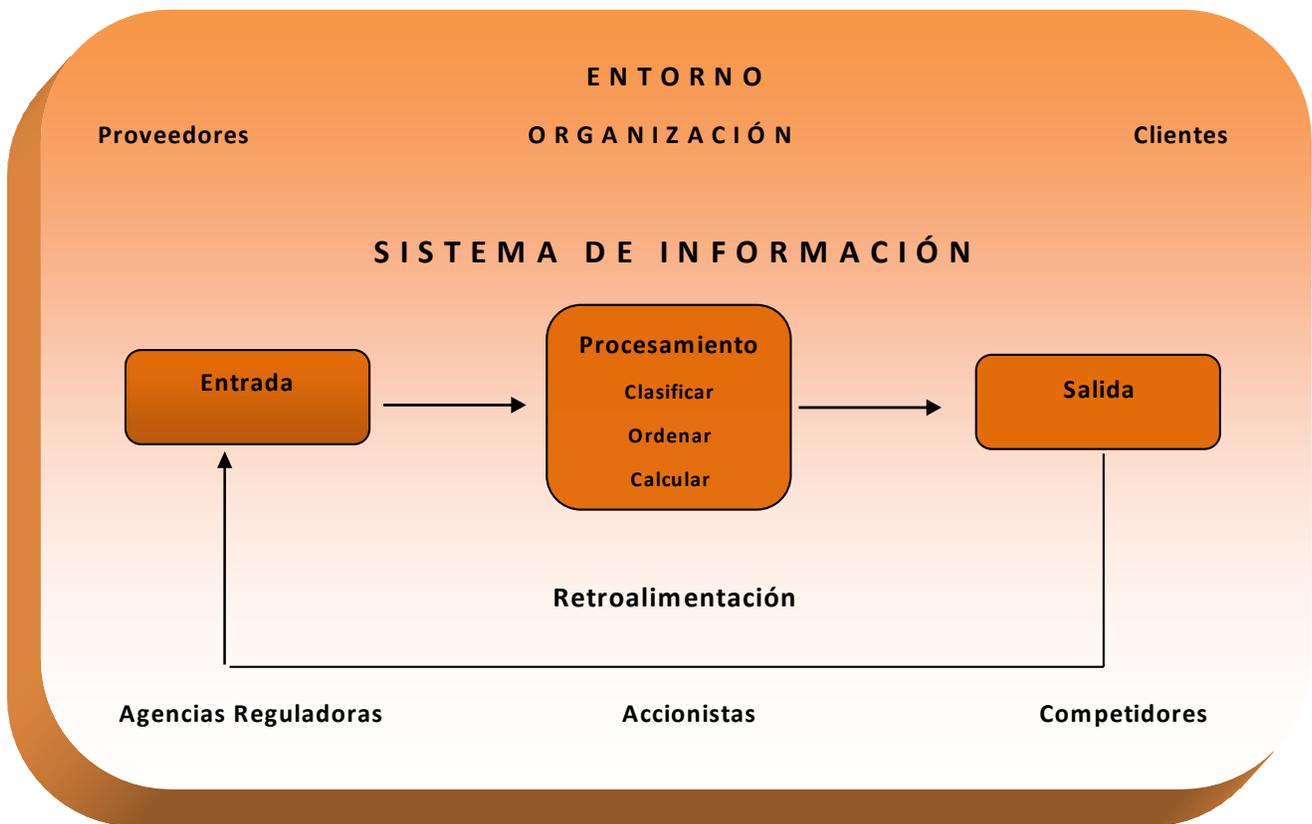


Figura 4. Funciones de un Sistema de Información
Fuente: Sistemas de Información Gerencial

2.5.1 COMPONENTES DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN

Según Laudon (2008), los componentes personales son fuentes de entrada y receptores de salidas, son los realizadores de los procesos, los que desarrollan y mantienen el sistema, y como proveedores de soporte administrativo y técnico para la operación del sistema.

Hardware son los equipos en donde se instala el sistema de información, ya sean PC's o equipos más grandes, llamados mainframes; la medida más útil del tamaño de un equipo es sobre la base del volumen de información y a los datos que mantendrá en memoria para su proceso, y quiénes van a compartir los datos, la necesidad de una respuesta rápida y consistente, la protección de la información y la responsabilidad en el manejo de la máquina y los datos de una persona o personas en particular.

Software, es la habilidad de aceptar e interpretar conjuntos de instrucciones suministradas por el usuario; a los conjuntos de instrucciones se les llaman programas; existen cuatro tipos de software, primero, el sistema operativo, que es la interface entre el software de aplicación y el hardware, los sistemas de aplicación, que son los utilizados por los usuarios para realizar sus tareas y pueden ser de aplicación específica o de uso general; las utilerías de desarrollo del sistema, los cuales son los lenguajes de programación, los lenguajes de cuarta generación o de usuario, y los paquetes de uso general y los medios útiles de mantenimiento del sistema, que son unos conjuntos de instrucciones para copiar archivos, crear, monitorear, etc. Almacenamiento de datos, es generalmente la decisión más crucial que debe tomarse, lo cual implica la manera de guardar los datos (centralizados o en subdivisiones y el medio en el que se deben guardar).



Figura 5. Componentes de un Sistema de Información.
Fuente: imt.mx.

2.5.2 SISTEMAS DE INFORMACIÓN FINANCIERA MUNICIPALES (SIAFs)

Los procesos de descentralización en Centroamérica se han enfocado en la necesidad de aumentar la capacidad de los gobiernos locales para administrar sus recursos de forma más transparente, responsable y óptima. En este contexto, el tema de la gestión es clave, aunque no se le ha dado la prioridad que merece en las reformas municipales. El fortalecimiento del municipio, en lo institucional y financiero, demanda una programación y una eficiente administración de los recursos financieros. Esto vuelve más relevante la tarea de contar con Sistemas de Administración Financiera en el ámbito nacional y municipal (Maldonado, Balcer, & Berthin, 2004).

Según Maldonado, Balcer, Berthin (2004), durante la última década se han introducido en todos los gobiernos de Centroamérica varios SIAFs, con diversos grados de éxito. No obstante, la modernización e implementación de SIAFs en el ámbito municipal se halla recién en sus inicios e implica cambios, y todo cambio es un proceso y como tal implica incidencia en varias dimensiones de la vida cotidiana. Involucra también nuevas competencias y atribuciones y resultados, efecto e impacto. A través del tiempo la introducción de SIAFs en el ámbito municipal puede significar el inicio de una transformación sustancial en materia de gestión municipal.

2.5.3 SIAFs EN LA GESTIÓN PÚBLICA DE HONDURAS

Según la Ley de Simplificación Administrativa, Decreto Ejecutivo N° 255-2002, Gobierno de Honduras (2002), en su artículo (3) establece como uno de sus objetivos, desarrollar sistemas que proporcionen información oportuna y confiable sobre el comportamiento financiero del Sector Público, que sea útil para la conducción de los Órganos e Instituciones correspondientes y para evaluar la gestión de los funcionarios responsables, ejecutándose en un marco de transparencia que sea fundamento para las decisiones de las autoridades municipales y un medio de información para los vecinos y ciudadanos en general, facilitando la participación ciudadana en la disminución de la corrupción y la ineficiencia administrativa.

En base a lo anterior los gobiernos locales de Honduras tienen a disposición algunos SIAFs, desarrollados bajo la normativa de los requerimientos nacionales por

instituciones que tienen como rubro el tema municipal y financiado con fondos de la cooperación internacional.

A continuación se mencionan los SIAFs que se están utilizando en los municipios:

2.5.3.1 Sistema Integral de Información Municipal (SIIM)

Este sistema fue desarrollado por la FUNDEMUN en 1994 con el auspicio de USAID. Este sistema cuenta con módulos de contabilidad, presupuesto, catastro, control tributario, facturación, cheques, planillas, deuda tributaria y un Sistema de Información Geográfica (SIG). Está desarrollado en Visual Fox y está implementado en menos de 30 de los 298 municipios (Maldonado, Balcer, & Berthin, 2004).

Según Maldonado, Balcer&Berthin (2004) el SIIM es una herramienta tecnológica que puede tener impacto en áreas como rendimiento de personal, ingresos, información y transparencia entre otros. Así mismo tiene capacidad para una integración operativa entre la mayoría de los módulos y con el SIG. Es un componente de la asistencia técnica y capacitación que provee FUNDEMUN a los municipios y es parte integral de actividades más amplias en distintas áreas, tales como el fortalecimiento institucional, finanzas e información municipal entre varios.

2.5.3.2 Sistema de Administración Financiera Tributaria (SAFT)

El SAFT fue creado en el año 2006, es un sistema modular avanzado que ha permitido modernizar y elevar la eficiencia y eficacia de la administración financiera y tributaria de las municipalidades en donde está instalado, así mismo permite el procesamiento de las transacciones municipales diarias y la generación de reportes financieros rápidos, tales como: Informes de ingresos y egresos, avance en la ejecución de proyectos, partidas contables, liquidación de transferencias, estados financieros, balance general y rendición de cuentas, cualidades que contribuyen a mejorar la gestión administrativa financiera de la municipalidad (Solís, Borjas, Ordoñez, 2011).

El SAFT está compuesto por 9 módulos de tributaria, presupuesto, tesorería, contabilidad, catastro, gerencial, planillas, servicios públicos y seguridad. Es una herramienta de trabajo que permite registrar todos los procesos administrativos y

financieros de una municipalidad y facilitar la toma de decisiones en la gestión del municipio (Solís, Borjas, Ordoñez, 2011).

Este sistema está desarrollado en Visual Basic versión 6 sobre una base de datos tecnológica SQL 2.0, es un sistema gratuito proporcionado por la AMHON, actualmente está implementado y funciona en 145 de los 298 municipios de Honduras.

2.5.3.3 Sistema de Administración Municipal Integrado (SAMI)

En la actualidad el proyecto se encuentra en la fase de desarrollo de su módulo de motor financiero y módulo de acceso de y autorización único para las distintas opciones del portal. El objetivo de este sistema es promover el fortalecimiento de la Gestión Financiera y la Transparencia en los Gobiernos locales, es un sistema desarrollado en Visual Net, y su acceso es por medio del Internet, su base de datos estará alojada en un servidor central ubicado en un centro de cómputo de la Secretaria de Finanzas, por lo que solamente se requiere para su funcionamiento de una computadora con acceso a internet. (SEFIN, 2011).

Según la SEFIN, el SAMI se instalará en su fase inicial en 40 municipios participantes y será gratuito para todas las municipalidades que deseen implementarlo, así mismo se pretende con este sistema tener unificada, actualizada y oportuna toda la información de los municipios que lo utilicen, este sistema permitirá alimentar automáticamente al SIAFI que está siendo operado simultáneamente por alrededor de 90 instituciones que conforman el gobierno Central e instituciones descentralizadas del Gobierno de la República.

2.5.3.4 Sistema de Administración Financiera Integrada (SIAFI)

En mayo de 1999, con el financiamiento del BM, el gobierno de Honduras lanzó el proyecto de SIAFI, como una herramienta gerencial para mejorar las finanzas públicas. Bajo este proyecto, la SEFIN se convirtió en la base central de datos e información financiera. El SIAFI no se aplica a los municipios, solamente funciona a nivel de gobierno central (Maldonado, Balcer, & Berthin, 2004).

Es un sistema de información que integra aplicaciones informáticas que permiten llevar a cabo una Gestión de todas las instituciones y funciones de un Estado: Contabilidad Financiera, Finanzas, Presupuesto, Tesorería, Recursos Humanos, Administración de Bienes, transferencia electrónica de recursos a través del sistema bancario nacional, gestión de proyectos y manejo de cuenta única del tesoro (SEFIN, 2011).

El objetivo general del Programa SIAFI es contribuir a mejorar la gestión de las finanzas públicas en Honduras para que el Estado pueda cumplir con sus funciones de proporcionar servicios a la ciudadanía financiados de forma equitativa y eficiente, promoviendo un ambiente macroeconómico estable y conveniente al desarrollo económico y social. El SIAFI se ha convertido en un Sistema de Información modelo localmente y ejemplo de éxito para muchos países de la región.

Cuando los procesos administrativos, financieros y tributarios funcionaban en forma manual y separada, era evidente el desorden y las deficiencias, especialmente en la atención al contribuyente, lo que generaba pérdidas en los ingresos municipales y daba lugar a una dudosa transparencia en la administración de los recursos municipales.

Según Solís, Borjas y Ordoñez (2011), al haberse automatizado la administración financiera tributaria, se observan evidencias de ordenamiento administrativo, mejora sustancial en la atención a los contribuyentes y en un aumento importante en la recaudación fiscal.

Una modernización del sistema municipal es uno de los elementos claves de cualquier reforma del Estado, ya que a través de los municipios es posible lograr avances en materias de pobreza, desarrollo social, desarrollo urbano y mejoramiento de calidad de vida para los ciudadanos. (Bernstein, Inostroza).

Tabla 2. Sistemas Integrados de Administración Financiera Municipal en Honduras

Sistema	Módulos que integra									Fecha de inicio	Institución o empresa que tiene los derechos de autor	# de municipios en los que funciona	Modo de adquisición
	Tributaria	Tesorería	Servicios públicos	Catastro	Presupuesto	Contabilidad	Gerencial	Planillas	Proyectos				
SIIM	X	X	X	X	X	X	X			1999	FUNDEMUN	12	La institución dona el sistema y la municipalidad paga por la asistencia técnica
SIGMA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	2008		23	
SAFT	X	X	X	X	X	X	X	X		2006	AMHON	145	Gratuito
SAMI (En proceso de desarrollo)										2012	SEFIN	40 (pilotos)	Gratuito

2.5.4 LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN: MODERNIZANDO LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LOS GOBIERNOS LOCALES

Los ambientes cambiantes en el área de desarrollo de software y la competencia globalizada han cambiado la manera en que la administración de proyectos se lleva a cabo actualmente. Sumado con la influencia de nuevas tecnologías, surgen nuevas características dentro del ambiente de desarrollo que deben contemplarse por dicha disciplina, desde la colaboración a distancia, el *outsourcing*, la mejora de calidad, generación y distribución de conocimiento, coordinación de varios proyectos, entre otras (Cervantes, 2006).

Según Cervantes (2006) las tecnologías de Información juegan un papel clave en esta evolución y presentan nuevas herramientas e iniciativas de apoyo a la administración de proyectos, las cuales deben adoptarse considerando las características y objetivos propios de la organización.

El cambio tecnológico en las administraciones municipales suele ser interpretado de un modo restringido, limitándolo a cuestiones meramente de procedimientos y de estructuras organizativas o bien a la incorporación de nuevos equipamientos.

Sin embargo, si los criterios sobre innovación se limitan al campo de la ingeniería de las organizaciones, se pierden de vista las cuestiones más sustantivas (Tecco, 2002).

En ese sentido un enfoque integral sobre innovaciones en la gestión municipal debe considerar tres tipos de cambios: qué hacer (nuevos campos de intervención municipal), con quiénes y cómo hacerlo (gestión estratégica y participativa de las políticas públicas) y qué tipo de organización se adopta a tales fines (reorganización administrativa de los municipios).

Según Tecco (2002), al considerar las innovaciones de gestión es también importante no limitar el análisis a la cuestión de la eficiencia fiscal. Si bien está fuera de discusión que el equilibrio fiscal es un punto de partida imprescindible para que los programas públicos locales sean sostenibles en el tiempo, es también cierto que la naturaleza de las transformaciones requeridas es más compleja y demanda el fortalecimiento de la propia organización municipal (incluyendo múltiples aspectos que apuntan a mejorar la función de producción de las administraciones) como así también de profundas innovaciones de gerenciamiento, que potencien sinergias en el sistema de acción local.

Toda municipalidad debe tener un sistema de gestión de proyectos, de lo contrario no estaría innovando o mejorando su territorio. Por lo tanto, es fundamental medir y evaluar el proceso de gestión de proyectos y verificar de qué manera se logran resultados esperados. Los proyectos nuevos son además fundamentales para el alcalde y la corporación municipal, ya que con ellos marcan la diferencia de gestiones anteriores y permiten a la ciudadanía ponderar su propia gestión política (Bernstein, Inostroza, 2009).

Teniendo presente que la mayoría de los proyectos municipales se implementan en el espacio público, esto es uno de los factores que pueden ayudar a mejorar y modernizar las ciudades, en cuanto a accesos, parques y áreas verdes, veredas, calles y otros. Por lo que una municipalidad con pocos proyectos conduce al estancamiento de una

comuna, provocando efectos no deseados de pobreza, delincuencia y desvalorización de las propiedades (Bernstein, Inostroza, 2009).

“Los municipios no deben quedarse cruzados de brazos esperando que las soluciones vengan del gobierno central. Para lograr un verdadero fortalecimiento municipal los municipios pueden y deben transformar diversos aspectos de su gestión, relacionados principalmente con una mejora en su posición financiera que deviene de modificaciones en su quehacer gubernamental (hacer nuevas cosas o de manera distinta)” (Bonfil, 1998).

2.6 GESTION DE PROYECTOS

La Gestión Integrada de Proyectos se ha desarrollado en el mundo durante los últimos años. Hasta el año 1970 el concepto y el término eran prácticamente desconocidos; sin embargo, hoy en día la Gestión Integrada de Proyectos ha madurado y ha dado lugar a un conjunto de técnicas y disciplinas que, utilizándolas adecuadamente conducen a la obtención de la finalidad de un proyecto (Montealegre, 2008).

2.6.1 DEFICIÓN DE PROYECTO

Según Montealegre (2008), un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar uno o varios objetivos siguiendo una metodología definida, para lo cual precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada.

El proyecto como componente del proceso de planificación, constituye un instrumento importante, pues al utilizarlo permite alcanzar crecimiento y desarrollo en mayor grado, expresado ello entre otros por: una mayor producción, más empleos, mejor salud y otros indicadores que evidencian bienestar, progreso y mejoras en los niveles de vida".

Según el PMBOK, un proyecto intenta dar solución a un problema (cubrir una necesidad), es temporal, único en el tiempo y no repetible bajo las mismas

circunstancias, conlleva incertidumbre, consume recursos: tiempo, dinero, materiales y trabajo.

Un proyecto es un desafío temporal que se enfrenta para crear un único producto o servicio. Todo proyecto tiene un resultado deseado, una fecha límite y un presupuesto limitado. Como resultado del proyecto se obtiene un único producto o servicio que no se ha realizado con anterioridad (Lledó, Rivarola 2007).

2.6.2 CICLO DE LOS PROYECTOS

Los proyectos siempre nacen como una idea que debe alimentarse con información, estudios más amplios y acciones dirigidas para convertirlos en una realidad concreta. Durante este proceso de maduración, el proyecto va avanzando a través de diferentes etapas o estados, en los cuales se van requiriendo recursos y adoptando decisiones (García, 2010).

Según García (2010), este proceso mediante el cual el proyecto pasa de la idea, hasta convertirse en realidad con su operación, se conoce como Ciclo de vida, de gestación o de evolución del proyecto. Los distintos estados en que se encuentra el proyecto en las etapas establecidas tienen una vinculación recíproca y estrecha; su avance a la etapa siguiente está apoyado en la etapa anterior, la cual proporciona la base para la continuidad o la renovación del ciclo. El grado de preparación de la información necesaria y su confiabilidad dependen de la profundidad de los estudios que lo respalden.

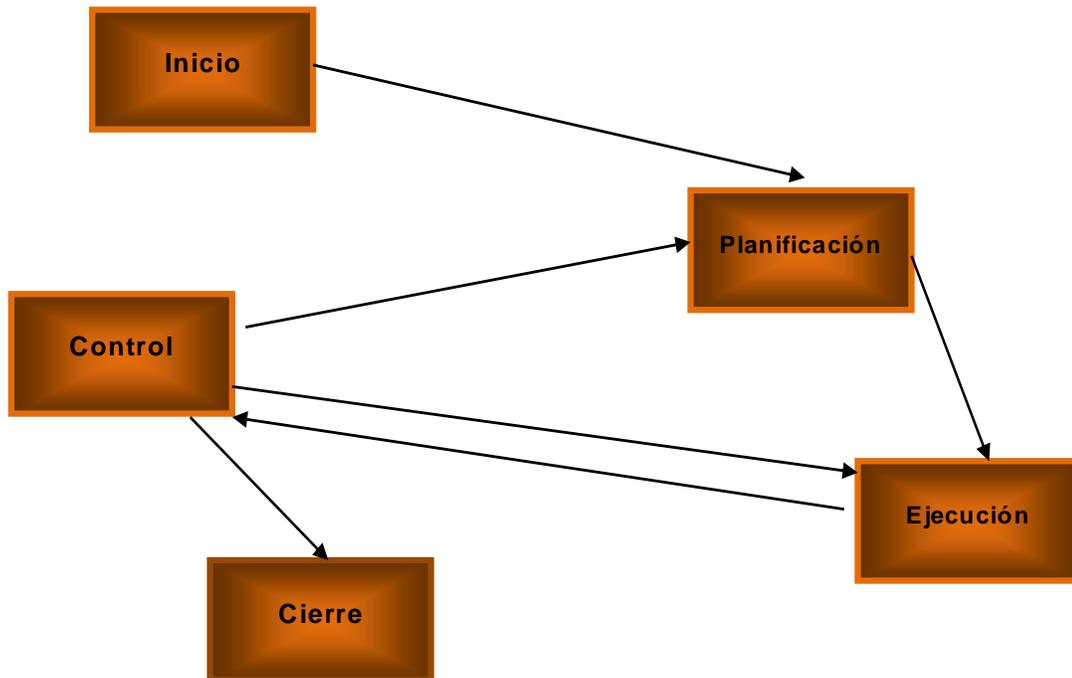


Figura 6. Etapas del Proyecto.

Fuente: Gestión de Proyectos- Pablo Lledó, Gustavo Rivarola (2007).

Fase I: Inicio del proyecto

- Identificación de un problema u oportunidad
- Identificación de posibles respuestas-soluciones
- Estudio de viabilidad o factibilidad
 - *Estudio de mercado
 - *Estudio de viabilidad técnica
 - *Estudio de viabilidad económico-financiera
 - *Estudio medio- ambiental
 - *Estudio de viabilidad socio-cultural
- Términos de referencia
 - *Visión, objetivos, alcance y entregables
 - *Estructura organizativa, actividades, recursos (humanos, físicos, monetarios)
 - *Riesgos, restricciones
- Gestor
- Equipo del proyecto
- Oficinas

- *Equipamiento
- *Comunicación
- *Documentación
- *Herramientas
- Revisión de la fase I

Fase II Planificación

- Planificación de aprovisionamiento
- Planificación del proyecto
 - *Estructura descomposición del trabajo (WBS)
 - Fases
 - Actividades
 - Tareas
 - * Evaluación del nivel de esfuerzo requerido por cada actividad y tarea
 - *Secuenciación de las tareas, asignación de recursos y planificación detallada
- Planificación de recursos
 - *Recursos requeridos: mano de obra, equipo y materiales
 - *Cantidad de cada recurso
 - *Papel, responsabilidad y habilidades de la mano de obra
 - *Especificación del equipo
 - *Recursos materiales y cantidades
- Planificación financiera
 - *Cantidad de dinero total para cada fase
- Planificación de la calidad
 - *Definir el término “calidad” para el proyecto
 - *Crear una lista de los objetivos de calidad para cada entregable del proyecto
 - *Plan de actividades para asegurar el cumplimiento de calidades al cliente
- Planificación del riesgo

*Medidas para evitar el riesgo

- Planificación de la aceptación
 - *Criterios de finalización para cada entregable y planificación de su aceptación
- Planificación de comunicación
- Planificación del aprovisionamiento
 - *Productos requeridos en cada fase
 - *Justificación adquisición
 - *Planificación de la entrega

Fase III Ejecución

- Ejecución de lo planificado en la fase anterior
- Monitorización y control:
 - *Identificación de cambios y riesgos
 - *Calidad de los entregables
 - *Contraste de entregables con criterios aceptación
- Producidos y aceptados los entregables el proyecto está listo para su cierre

Fase IV Control

- Gestión de equipo
- Medición del progreso y supervisión del desempeño (general, alcance, cronograma, costos, calidad)
- Toma de acciones correctivas si y donde sean necesarias
- Gestión de los cambios solicitados
- Gestión del riesgo (técnico, calidad, desempeño, gerencia de proyecto, organización, externo)
- Informes de desempeño. Comunicaciones

Fase V Cierre

- Entrega final de documentación / producto / servicio
- Finalización de contratos con proveedores

- Liberalización de los recursos del proyecto
- Comunicación del fin a las partes interesadas
- Evaluación final, cuantificación del nivel de éxito, lecciones aprendidas para proyectos futuros (Gómez, 2008)

2.6.3 GESTIÓN MUNICIPAL DE PROYECTOS

La Gestión Municipal comprende las acciones que realizan las dependencias y organismos municipales, encaminadas a logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en los planes y programas de trabajo, mediante las interrelaciones e integración de recursos humanos, materiales y financieros (Segob,2007).

En este sentido, la Gestión Municipal de Proyectos está orientada al logro de objetivos y cumplimiento de metas establecidas en el PIM, en el banco de proyectos priorizados por las comunidades.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación es **integrado multimodal**, también conocido como **mixto**, ya que se aplicaron ambos análisis (cuantitativo y cualitativo) para recolectar la información. Es **cuantitativo** porque se aplicó una encuesta a Alcaldías y Mancomunidades; y **cualitativo** porque se realizaron entrevistas abiertas a expertos en el tema de gestión de proyectos en los gobiernos locales de distintas instituciones.

Las variables a considerar como objeto de estudio de la presente investigación son: las municipalidades y la gestión de proyectos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En el enfoque **cuantitativo**, el diseño de la investigación fue **no experimental**; ya que según Sampieri, Fernández-Collado y Lucio (2006) no hay manipulación deliberada de variables y sólo se observan los fenómenos tal como se dan en su ambiente natural, para después analizarlos. Adicionalmente fue de tipo **transeccional descriptivo o transversal**, ya que según Sampieri, Fernández-Collado y Lucio (2010) su propósito es describir variables, analizar su incidencia e interrelación y recopilar datos en un momento dado.

3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

Enfoque Cuantitativo: Determinación de Universo y Muestra

Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente investigación son las municipalidades que conforman los dieciocho departamentos de Honduras; por lo tanto las 298 municipalidades del país representan el universo del estudio.

Según Sampieri, Fernández-Collado y Lucio (2010) el investigador en muchas ocasiones se ve limitado por recursos financieros, tiempo y distancias geográficas, como es el caso de la presente investigación, por lo que se determinó realizar un estudio **No Probabilístico**.

Para obtener la información de análisis se encuestaron a Alcaldes, Vice-Alcaldes, Coordinadores de Proyectos, Coordinadores y Técnicos de Unidades Técnicas Intermunicipales de 34 municipalidades en 14 departamentos del país. El criterio de

selección de las alcaldías encuestadas fue de acuerdo a las oportunidades que se presentaron durante el período de la recopilación de la información mediante eventos de la AMHON en Tegucigalpa, visitas a municipios cercanos y giras de trabajo a algunos de los municipios de la región norte del país; analizando de esta manera municipalidades de las cuatro categorías (según encuestados), detallados en la siguiente tabla:

Tabla 3. Municipalidades encuestadas

N°	DEPARTAMENTO	MUNICIPIO	CATEGORIA	CARGO
1	Atlántida	Tela	A	Técnico Municipal
2		El Porvenir	C	Técnico Municipal
3		Arizona	C	Técnico Municipal
4		La Masica	C	Técnico Municipal
5		Esparta	C	Técnico Municipal
6		Jutiapa	C	Técnico Municipal
7		San Francisco	C	Coordinador Proyecto
8	Cortés	San Manuel	B	Vice Alcalde
9	Colón	Limón	C	Alcalde
10	Yoro	Yorito	C	Alcaldesa
11	Comayagua	Lejamaní	C	Alcalde
12		Ajuterique	C	Encargado de presupuesto
13		San José de Comayagua	D	Alcalde
14	La Paz	La Paz	B	Coordinador UTI
15		San Pedro de Tutule	C	Coordinador UTI
16		Marcala	B	Vice Alcaldesa
17		Chinacla	D	Alcalde
18	Francisco Morazán	Valle de Ángeles	A	Auditor Interno
19		Ojojona	C	Coordinadora Proyecto
20	Copán	San Juan de Opoa	D	Alcalde
21	Intibucá	Dolores	D	Coordinador UTI
22		San Miguelito	D	Coordinador UTI
23	Ocatepeque	San Marcos	C	Coordinador UTI
24		Mercedes	D	Coordinador UTI
25	Santa Bárbara	Ceguaca	D	Coordinador de UTI
26		Santa Rita	D	Coordinador de UTI
27		Protección	D	Técnico de UTI
28		Nueva Frontera	D	Técnico de UTI
29		Azacualpa	C	Técnico de UTI
30	Choluteca	Macuelizo	B	Coordinador de UTI
31		Marcovia	C	Alcalde
32		Orocuina	D	Alcalde
33	Valle	Langue	C	Alcalde
34	El Paraíso	Teupasenti	C	Alcalde

Enfoque Cualitativo: Determinación de Universo y Muestra

La unidad de análisis son personas expertas en el tema de municipalismo. El Universo lo representan los distintos funcionarios que monitorean la ejecución de proyectos municipales de diferentes instituciones.

Tabla 4. Instituciones encuestadas

Instituciones Entrevistadas	INSTITUCIÓN	CARGO
COOPERACIÓN EXTERNA		
1	COOPERACIÓN SUIZA	Oficial de Programa Gobernabilidad
2		Oficial de Proyectos
3		Oficial de Proyectos Honduras, Pequeñas Ciudades
4	AECID	Coordinadora del PFM/AECID
5	GIZ	Jefe de Asistencia Técnica Internacional
6	BID	Supervisor de Proyectos
7	UNION EUROPEA (PROCORREDOR)	Coordinador de Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación
8	DANIDA/ PREMACA	Asesor Técnico Nacional de Agua Potable y Residual
GOBIERNO CENTRAL		
9	SEIP	Técnico Municipal en Fortalecimiento Administrativo Financiero
10	FHIS	Jefe de Unidad Pre inversión
11		Oficial de proyecto
12	TSC	Director Auditorías Municipales
SOCIEDAD CIVIL		
13	AMHON	Gerente de Incidencia Política
14	FUNDEMUN	Directora Ejecutiva
15	FOPRIDEH	No ejecutan directamente con las municipalidades
SECTOR ACADÉMICO		
16	UNITEC	Catedrático Maestría en Desarrollo Local y Turismo
17		Catedrática Maestría en Desarrollo Local y Turismo

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

El instrumento utilizado para recopilar la información y así alcanzar los objetivos propuestos en la presente investigación fue la encuesta tipo mixta e incluyó preguntas de tipo nominal; abierta y cerrada. Para las entrevistas a los expertos en la temática de municipalismo se construyó un cuestionario por medio de preguntas abiertas.

La encuesta fue diseñada para analizar como actualmente las municipalidades gestionan los proyectos (financiados por el Estado, entes cooperantes o recursos propios), y el cuestionario para sustentar la necesidad de utilizar una herramienta automatizada que mejore la gestión de proyectos en las municipalidades.

PROCEDIMIENTO UTILIZADO

A continuación se presenta un diagrama de las fases implementadas para llevar a cabo el estudio:



Figura 7. Desarrollo de la investigación.

Tabulación de la información recopilada: La información recopilada mediante las encuestas aplicadas a las Alcaldías se digitó en el Programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS Versión 11.5), el cual es un programa estadístico que facilita la tabulación y generación de la información. Los cuestionarios aplicados a las instituciones mediante las entrevistas, fueron digitados e interpretados mediante una matriz.

Análisis de los resultados: A partir del programa se generaron las frecuencias simples y cruces de variables, de acuerdo a un plan de análisis previamente elaborado, en el capítulo IV se detallan los resultados obtenidos con la investigación.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES

La investigación realizada fue diagnosticar la manera cómo las municipalidades gestionan actualmente sus proyectos.

El resultado obtenido en las encuestas realizadas al personal de las municipalidades, reflejó que el 73% de éstas actualmente gestionan sus proyectos de manera manual, es decir que no disponen de un sistema automatizado en lo que a gestión de proyectos se refiere.

Por otro lado, el 27% restante manifestó que utilizan herramientas tecnológicas sencillas: Microsoft Word y Excel (elaboran sus perfiles de proyectos, presupuestos y cronogramas respectivamente);

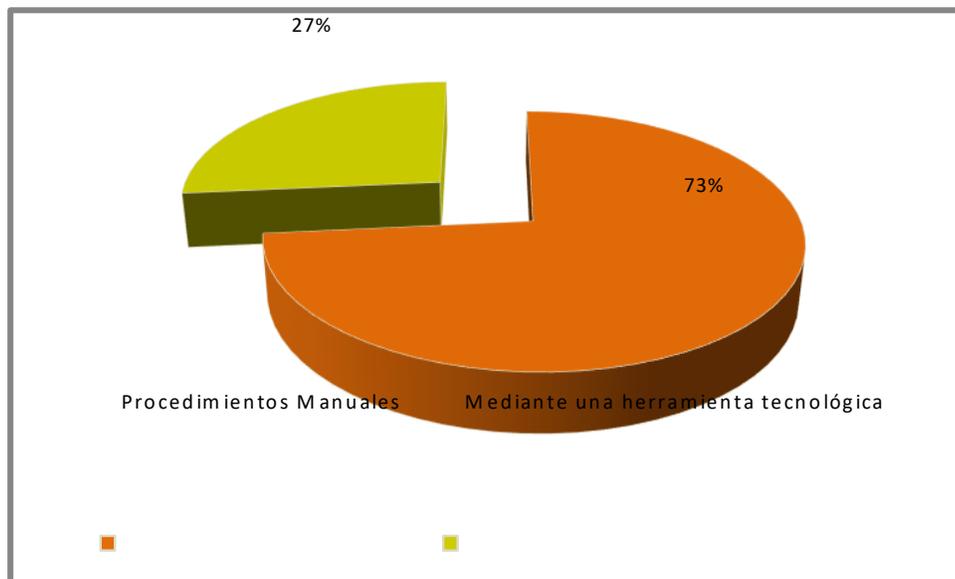


Figura 8. Manera en cómo gestionan las municipalidades actualmente sus proyectos

4.1.1 NIVEL DE EXPERIENCIA DE LOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES EN LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

Otro dato importante a analizar, es el nivel de experiencia de los empleados municipales en cuanto a la gestión de los proyectos, reflejando que el 53% y el 18% de los encuestados consideran que tienen un nivel de experiencia suficiente y mucha (respectivamente) en la gestión de proyectos para sus municipios; esto debido a que algunos de los encuestados fueron autoridades locales, que han sido reelectas, lo que les ha permitido adquirir la experiencia necesaria en el tema.

El 29% manifestó tener poca experiencia en la gestión de los proyectos, pues no tienen la formación profesional que se requiere en el tema.

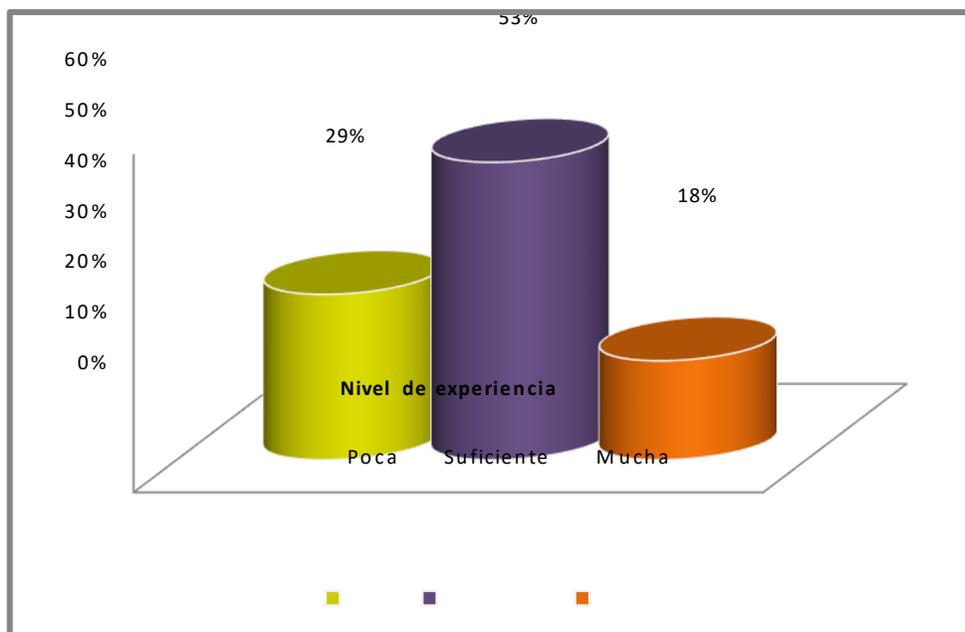


Figura 9. Nivel de experiencia de los funcionarios municipales para gestionar proyectos

4.1.2 MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES

El 100% de los encuestados manifestaron interés en modernizar la gestión de proyectos en sus municipalidades, considerando que al contar con un sistema automatizado, les permitirá conocer el estado, avances de ejecución y presupuesto de sus proyectos, así como tener a la mano información real que sustente la buena toma de decisiones; y así mismo gestionar nuevos fondos con instituciones del gobierno y organismos cooperantes.

Un dato importante obtenido en la presente investigación es que todas las municipalidades encuestadas cuentan con equipo de cómputo para realizar su trabajo, esta información será de utilidad para realizar un diagnóstico de los requisitos técnicos que debe tener el equipo, para lograr la implementación de cualquier sistema automatizado para la gestión de proyectos.

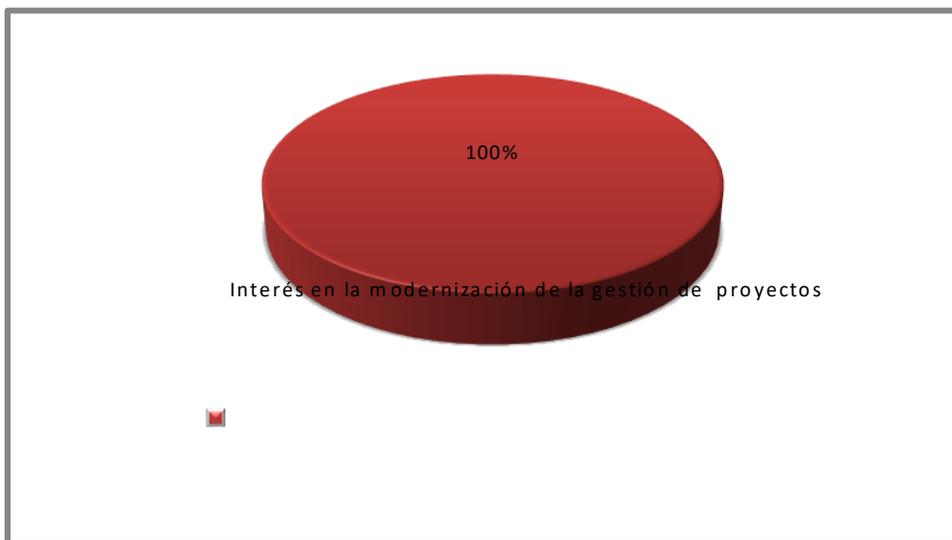


Figura 10. Interés en la modernización de la gestión de los proyectos

Por otro lado, los entrevistados de las instituciones que ejecutan proyectos directamente con los gobiernos locales, opinaron que modernizar la gestión de los proyectos en las municipalidades es una necesidad de país, ya que permitirá que las alcaldías cuenten con una cartera de proyectos actualizada, mejoren sus gestiones, optimicen los recursos públicos y exista un mejor control financiero/presupuestario en las mismas.

4.2 UTILIDAD DE LA INFORMACIÓN GENERADA POR LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

El estudio en cuestión reflejó, que el 97% de las municipalidades utilizan la información generada en la gestión de los proyectos con propósitos de transparencia, informando a la ciudadanía en general sobre los proyectos y el estado de estos a través de cabildos abiertos que realizan en el transcurso del año. Así mismo al finalizar el año tienen que elaborar un documento llamado Rendición de Cuentas, en el que detallan todas las actividades de ingresos y egresos realizadas durante ese período.

El 85% de las municipalidades encuestadas utilizan la información con fines de cumplimiento de procedimientos con cooperantes, ya que estas alcaldías ejecutan proyectos financiados por instituciones de cooperación externa, y en base a los convenios de cooperación firmados, deben de informar sobre el estado y avance de los proyectos que financian éstas instituciones.

El 79% de las municipalidades precisan de la elaboración de informes o documentos para gestionar nuevos proyectos y el 56% con el propósito de gestionar nuevos desembolsos para fases sub siguientes de los proyectos.

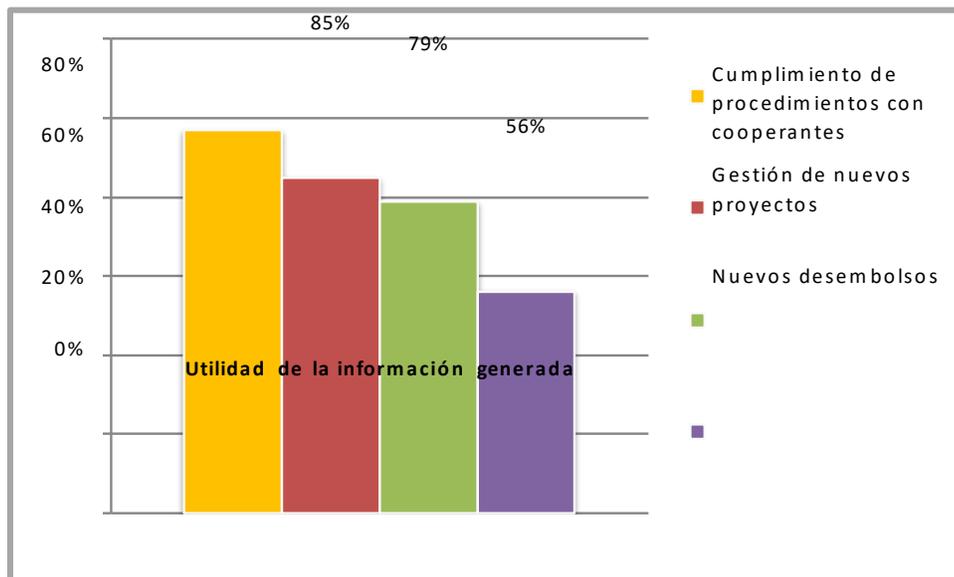


Figura 11. Utilidad de la información generada de la gestión de los proyectos

4.2.1 INSTANCIAS QUE REQUIEREN DE LA INFORMACIÓN

El 100% de las municipalidades encuestadas manifestó que presentan o reportan información a instituciones del gobierno, como ser informes a la SEIP como requisito para el pago de la transferencia municipal, así mismo la Rendición de Cuentas, al TSC ente encargado de las auditorías a instituciones del Estado.

El 88% de las municipalidades encuestadas presentan información a los Organismos Cooperantes con los que ejecutan proyectos, como cumplimiento de requisito de desembolso de fondos para la ejecución de los proyectos.

En el 77% de las municipalidades, las organizaciones comunitarias, como ser patronatos, juntas de agua etc. requieren de la información de los proyectos que se están ejecutando o que están pendientes de ejecutar por las municipalidades. El 56% trabajan con proyectos financiados por ONG´s a las que deben reportar avances de éstos; el 88% manifestó que los ciudadanos en general les solicitan información de los proyectos en los cabildos abiertos que se realizan en el transcurso del año y, un 12% reportan información a otras instancias como ser los bancos con los que solicitan préstamos para ejecutar proyectos.

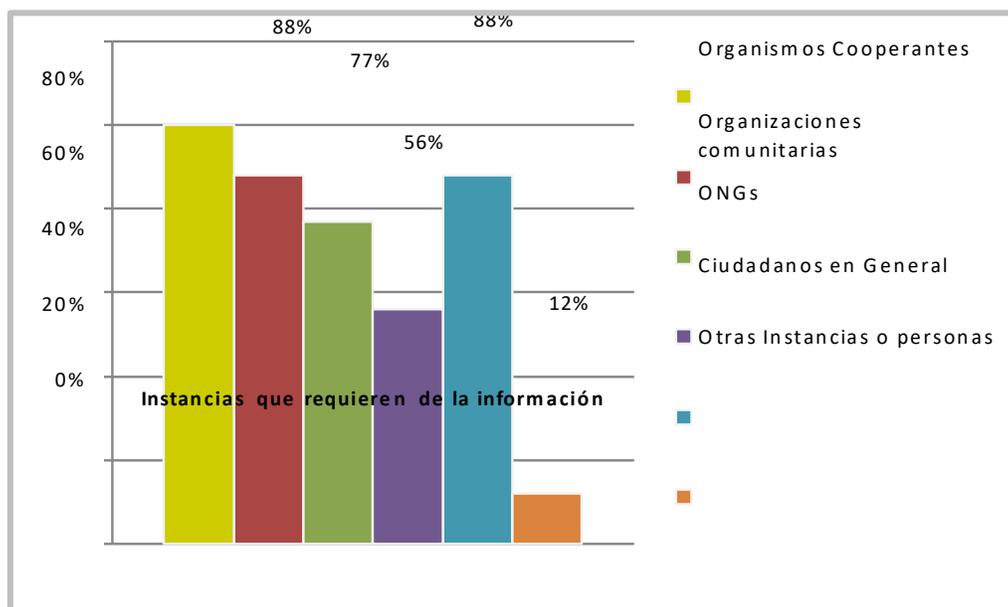


Figura 12. Instancias o personas que requieren de la información generada de la gestión de los proyectos

En la encuesta aplicada a las instituciones, los entrevistados expusieron que la información que usualmente solicitan a las municipalidades son informes de avances, reportes de ingresos y egresos e informes técnicos relacionados con los proyectos que están ejecutando.

4.2.2 FRECUENCIA CON QUE LAS MUNICIPALIDADES ACTUALIZAN LA INFORMACIÓN

Las municipalidades que actualizan la información de los proyectos mensualmente representa el 56% de las encuestadas, el 77% lo hace trimestralmente, el 21% lo hace cada 6 meses, y el 27% lo hacen anualmente sumando los 4 informes trimestrales.

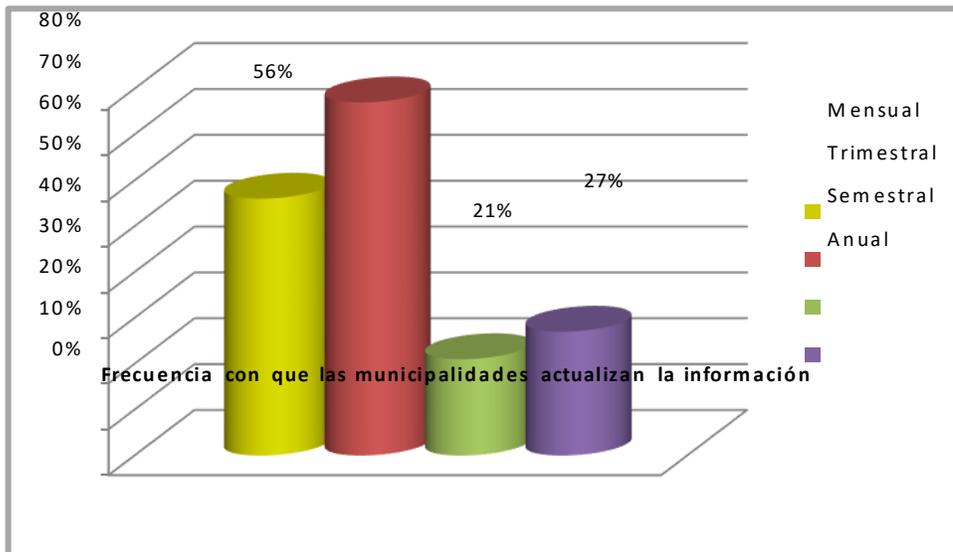


Figura 13. Frecuencia con que las municipalidades actualizan la información de la ejecución de los proyectos

Según las encuestas realizadas a las instituciones que ejecutan proyectos con las municipalidades, opinaron que generalmente se solicita información trimestralmente y en algunos casos depende de la naturaleza del proyecto. Sin embargo en muchos casos la información solicitada es incompleta y no la presentan de manera oportuna.

4.2.3 MEDIOS QUE UTILIZAN LAS MUNICIPALIDADES PARA PUBLICAR LA INFORMACIÓN

Las municipalidades utilizan diferentes medios para informar a los ciudadanos e instancias interesadas o que requieren de la información de los proyectos que están ejecutando, así como el avance y el estado de estos.

El 100% lo hace a través de los cabildos abiertos que celebran en el transcurso del año, también por medio de informes impresos requeridos por las instituciones del gobierno, organismos cooperantes, ONGs, o cualquier otra institución que lo requiera.

El 59% de las municipalidades utilizan otros medios para informar sobre los proyectos que están ejecutando, como ser Radio y Televisión local o de la región; y el 18% lo hace a través de la página web de la alcaldía.

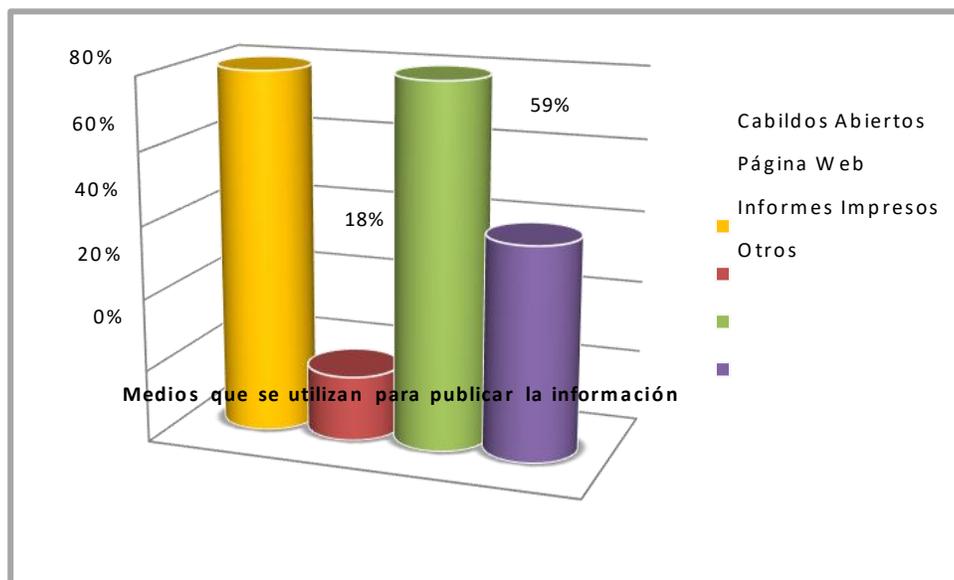


Figura 14. Medios que utilizan las municipalidades para publicar la información de los proyectos

4.3 DEBILIDADES QUE IMPIDEN LA BUENA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS MUNICIPALIDADES

En base a la información generada de las entrevistas a los funcionarios de las instituciones que gestionan proyectos directamente con las municipalidades, se detectaron las siguientes debilidades:

Etapa de Formulación

Las debilidades que influyen negativamente en la etapa de Formulación de los proyectos según los entrevistados, es que las municipalidades no saben plantear demandas, no cuentan con el personal técnico formado con la capacidad de identificar necesidades de proyectos, hay carencia de diagnósticos, y muchas veces formulan objetivos y resultados muy ambiciosos.

Etapa de Planificación

Los entrevistados coincidieron que no existe una cultura de planificación de proyectos, la mayoría de veces esta fase es elaborada por terceras personas (consultores), ya que las municipalidades no cuentan con herramientas de planificación, generando un costo adicional.

Etapa de Ejecución

Los entrevistados opinan que las municipalidades no tienen la suficiente capacidad y experiencia en ser ejecutores de proyectos, el organismo ejecutor o ente cooperante establece las pautas, no hay seguimiento, se quedan sin recursos, y fallan mucho en los procesos de compra, contrataciones y licitaciones.

Etapa de Monitoreo y Evaluación

En la fase de Monitoreo y Evaluación, los entrevistados opinaron que la mayoría de veces, esta fase es elaborada por consultores externos o es conducida por el ente cooperante que establece los lineamientos.

Etapa de Cierre

Los entrevistados opinaron que la mayoría de las veces, las municipalidades no llevan a cabo la fase de cierre, no hay documentación de procesos y coincidieron en que las municipalidades no presentan los respaldos contables y financieros completos.

4.3.1 DEBILIDADES EN EL INTERIOR DE LAS MUNICIPALIDADES

Asimismo, se detectaron otras debilidades que presentan las municipalidades en su interior, según las instituciones encuestadas son:

Recurso Humano: Los entrevistados coincidieron que las municipalidades no cuentan con personal capacitado, los empleados son de bajo nivel educativo y existe una alta rotación de personal porque prevalece el criterio político.

Tecnología: Según los entrevistados, la tecnología en las municipalidades es limitada, falta equipo, no tienen capacidad económica de adquirir hardware y hay una alta dependencia de asistencia técnica.

Infraestructura: Los entrevistados opinaron que la mayoría de las municipalidades no cuentan con una Unidad de Gestión de Proyectos.

Recaudación Fiscal: Los entrevistados coincidieron en que no hay una disciplina fiscal, falta mejorar la gestión de cobro de los impuestos, no se alcanza una buena recaudación ya que la mora tributaria es elevada, por lo que dependen mucho de las transferencias.

Información: Según los entrevistados, no existe un banco de información en las municipalidades y la información con la que se cuenta está desactualizada.

Transparencia: Según los entrevistados, existen grandes debilidades en lo que a transparencia se refiere, ya que las municipalidades cuentan con mecanismos de transparencia pero no los implementan, la información se maneja a conveniencia del funcionario, no hay auditorías fiscales ni sociales.

Gerencia: En lo que a Gerencia se refiere, se tiende a la centralización, autoridad vertical, toma de decisiones unilaterales, no todos los alcaldes son buenos gerentes.

Por otro lado las encuestas que se hicieron a los empleados municipales reflejaron que el 62% de ellas, necesitan fortalecerse en los temas de: formulación de perfiles o propuestas de proyectos y en la parte de la ejecución, el 68% necesitan fortalecimiento en la etapa del monitoreo y evaluación de proyectos, el 94% manifestó necesario recibir capacitación en uso de software para la gestión de proyectos y el 6% manifestó la necesidad de fortalecer en otros temas como el de la gestión del riesgo.

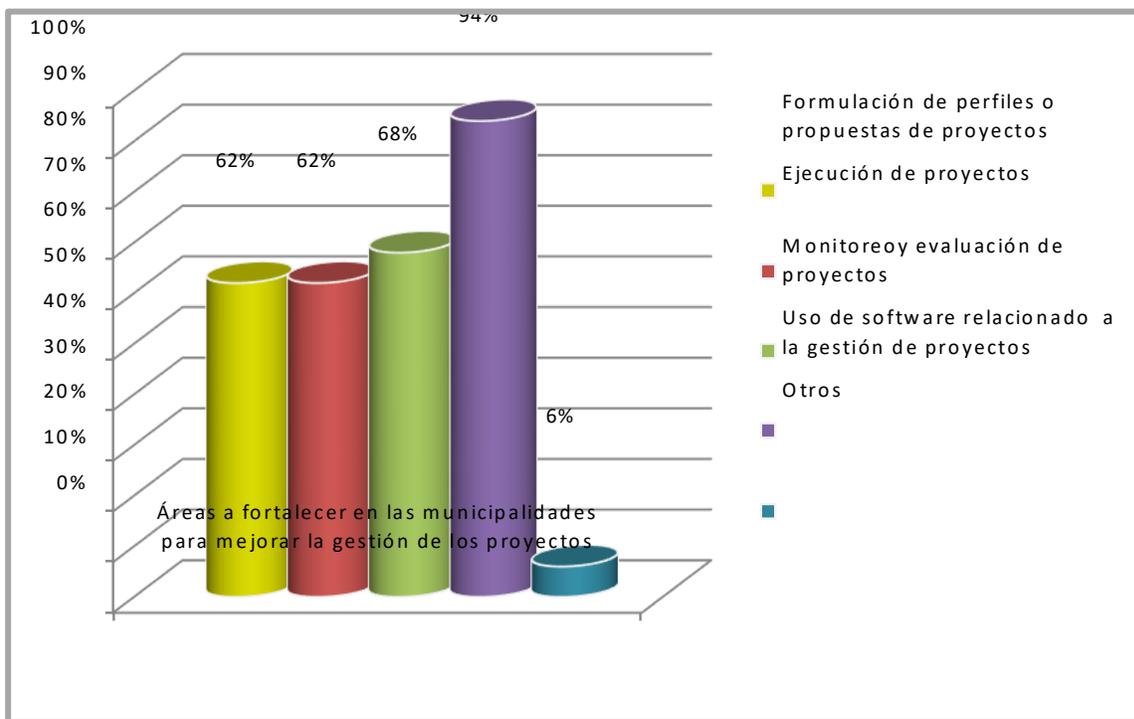


Figura 15. Etapas a fortalecer en las municipalidades para mejorar la gestión de los proyectos

En ese sentido las encuestas también reflejaron que el 50% de las municipalidades cuentan con una unidad técnica para la gestión de los proyectos y el otro 50% no la tienen, por lo que el acalde y/o algunos regidores son los que se encargan de la gestión de los proyectos.

También las municipalidades cuentan con el apoyo técnico de las UTIs, las mancomunidades a las que pertenecen y en muchos casos son éstas las que les ayudan a gestionar los proyectos.

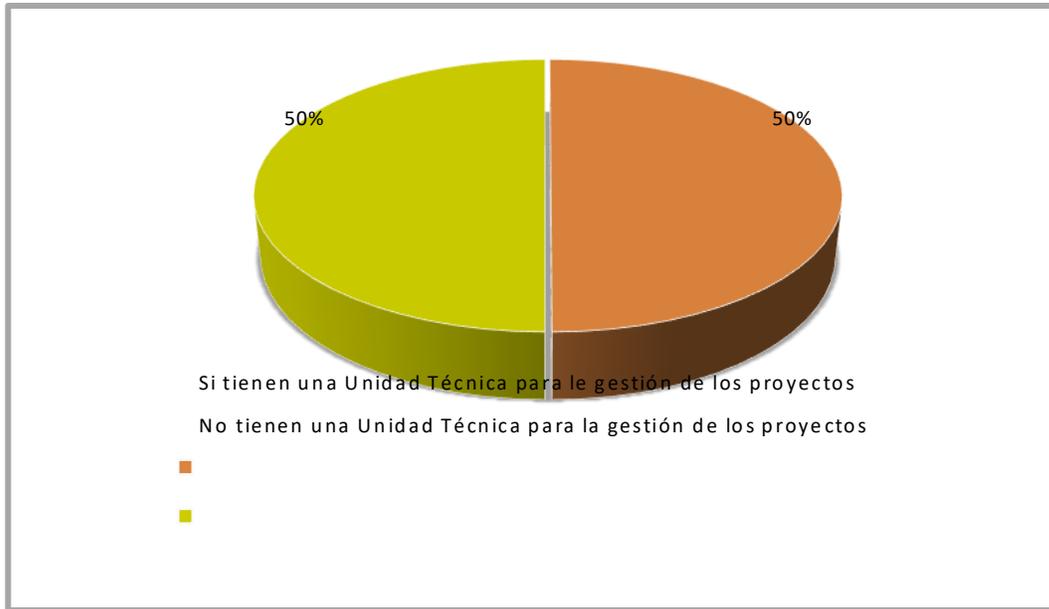


Figura 16. Porcentaje de municipios que cuentan con unidad técnica para la gestión de los proyectos

También se indagó sobre el perfil de las personas encargadas de gestionar los proyectos en las municipalidades, la encuesta reflejó que el 47% de las personas encargadas tiene una formación profesional en el tema, este porcentaje por un lado se debe a que las municipalidades que son asistidas por las UTI's de las mancomunidades a las que pertenecen, tienen el recurso humano idóneo preparado profesionalmente, como ser ingenieros y algunos de ellos con grado de maestría en la materia.

El 38% manifestó que cuentan con personal a nivel de bachillerato técnico gracias a las capacitaciones que han recibido por parte de las instituciones cooperantes en el tema de gestión de proyectos. El 18% del personal no cuenta con formación académica en el tema, sin embargo han adquirido poca o en algunos casos suficiente experiencia por el tiempo que han estado trabajando en la municipalidad con la gestión de proyectos.

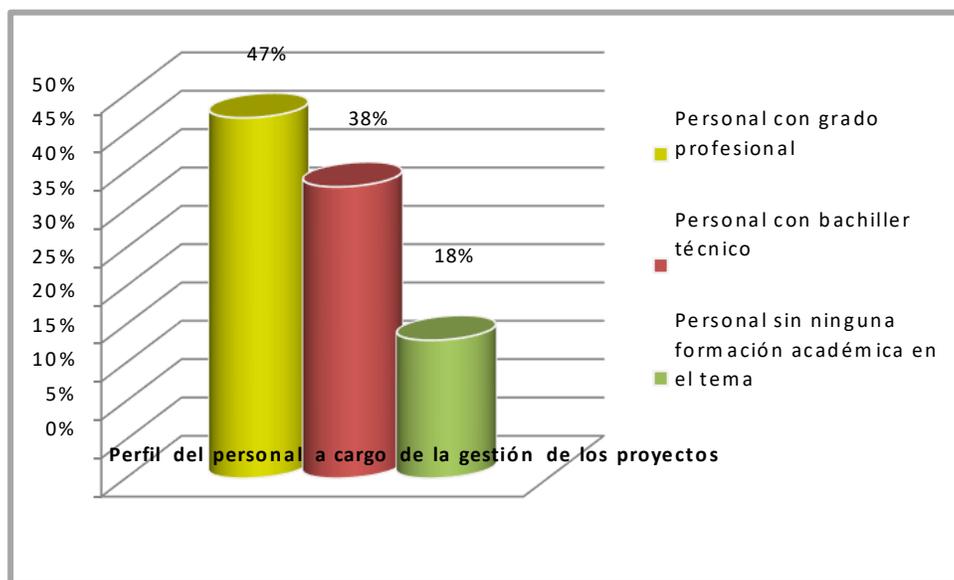


Figura 17. Perfil de las personas a cargo de la gestión de los proyectos en las municipalidades

En el siguiente gráfico se puede observar que el 68% de las municipalidades encuestadas han recibido capacitaciones en el tema de gestión de proyectos, pero manifestaron que necesitan fortalecer en algunas etapas.

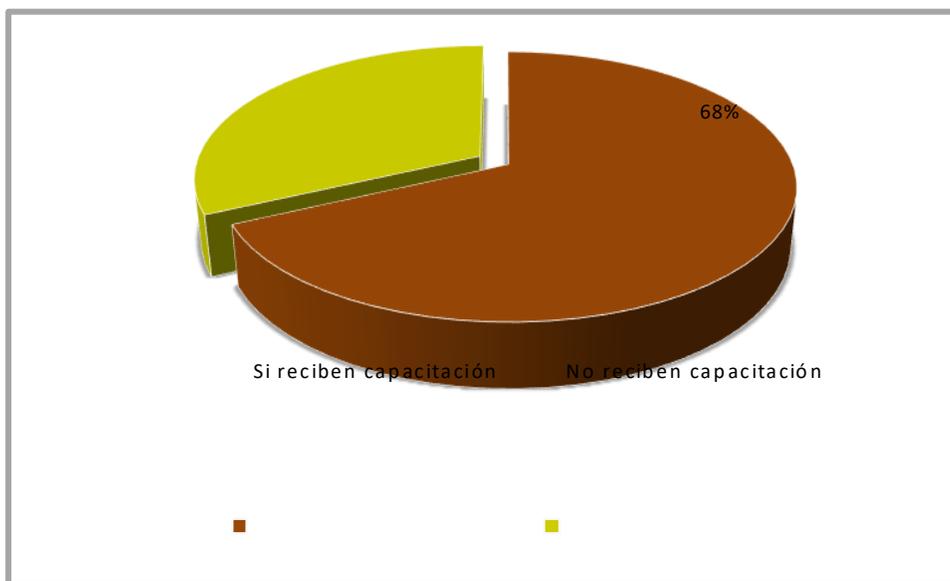


Figura 18. Porcentaje de municipalidades que reciben capacitación en gestión de proyectos

En las encuestas realizadas a las instituciones que ejecutan proyectos con las municipalidades, manifestaron que si brindan capacitaciones a las municipalidades en gestión de proyectos, a través de módulos y diplomados así como también en el fortalecimiento institucional, como en las áreas técnico-administrativo.

4.4 CONCLUSIONES

- El 73% de las municipalidades encuestadas actualmente gestionan sus proyectos de manera manual, es decir que no disponen de un sistema automatizado en lo que a gestión de proyectos se refiere.
- El 97% de las municipalidades utilizan la información generada en la gestión de los proyectos con propósitos de transparencia, el 85% con fines de cumplimiento de procedimientos con cooperantes, 79% la utilizan para la elaboración de informes o documentos para gestionar nuevos proyectos y el 56% con el propósito de gestionar nuevos desembolsos para fases sub siguientes de los proyectos.
- Las debilidades que impiden la buena gestión de los proyectos en las municipalidades en la etapa de formulación es que muchas veces éstas no saben plantear demandas, identificar necesidades de proyectos, y formulan objetivos muy ambiciosos; en la etapa de planificación, no existe una cultura para planificar proyectos, y la mayoría de veces esta fase es elaborada por consultores externos; en la etapa de ejecución, la mayoría de las comunas no tienen la suficiente experiencia, por lo que muchas veces se quedan sin recursos y fallan en los procesos de compras y licitaciones; y finalmente la etapa de monitoreo y seguimiento es realizada por evaluadores externos y en mucho de los casos no realizan la etapa de cierre.
- Las municipalidades informan sobre los avances y cierres de los proyectos en primer lugar a la ciudadanía en general, organizaciones comunitarias, instituciones gubernamentales y entes cooperantes.
- El 100% de los encuestados manifestaron interés en modernizar la gestión de proyectos en sus municipalidades, ya que al contar con un sistema automatizado, les permitirá conocer el estado, avances de ejecución y presupuesto de sus proyectos, así como tener a la mano información real que sustente la buena toma de decisiones; y así mismo gestionar nuevos fondos con instituciones del gobierno y organismos cooperantes.

- A pesar que el 47% de los encuestados en las municipalidades manifestaron tener una formación profesional en el tema de gestión de proyectos, los funcionarios de las instituciones entrevistadas opinaron que muchas de las municipalidades no cuentan con el personal técnico formado en el tema, no saben plantear demandas, no existe una cultura de planificación de proyectos, no tienen la suficiente capacidad y experiencia en ser ejecutores y no hay documentación de procesos.

4.5 RECOMENDACIONES

- Mejorar la gestión de los proyectos en las municipalidades mediante una herramienta automatizada, que les permita conocer el estado, avances de ejecución y presupuesto de sus proyectos, así como tener a la mano información real que facilite la buena toma de decisiones; y así mismo gestionar nuevos fondos con instituciones del gobierno y organismos cooperantes.
- La información es un activo valioso para las municipalidades, con ésta se gestionan proyectos, desembolsos y la transferencia municipal para beneficio de las comunidades, por lo que se recomienda a las comunas mantener la información oportuna, completa, organizada y actualizada mediante procesos y controles que generen la información cuando se necesite.
- Elaborar un FODA al personal encargado de gestionar los proyectos en las municipalidades, para fortalecer mediante capacitaciones las debilidades que presentan en cada una de las etapas del ciclo de proyectos y lograr mejores gestiones para beneficio de sus comunidades.
- Ya que las municipalidades informan a distintos interesados sobre los avances y cierres de proyectos, se recomienda utilizar tecnologías que les permitan mostrar de una manera dinámica y clara, informes sobre la ejecución de los proyectos.
- Evitar en la medida de lo que sea posible la rotación de personal técnico de las municipalidades, que no prevalezca el criterio político sino que la capacidad.

CAPÍTULO V. APLICABILIDAD

PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA HERRAMIENTA AUTOMATIZADA PARA LA BUENA GESTIÓN DE PROYECTOS

5.1 INTRODUCCIÓN

La gerencia municipal es un trabajo especializado realizado por un equipo de personas dirigido por un gestor, en el caso de una municipalidad por el alcalde. Es una labor que para poderla cumplir apropiadamente se requiere estar preparado y sobre todo, disponer de información actualizada sobre lo que pasa al interior de la municipalidad, de las comunidades, al nivel nacional e internacional.

Tenemos conocimiento de que la tecnología está presente en nuestro medio y nuestras manos y debemos aprovechar sus bondades y servicios, los cuales tienen como objetivos principales la facilidad de acceso a información, es una necesidad de que los gobiernos locales modernicen sus gestiones para poder dar respuestas y soluciones rápidas y eficaces a los problemas planteados por la comunidad.

Desde el año 2005, la AMHON en colaboración con el Programa Regional de la Gobernabilidad Local de la Cooperación Suiza, ejecutó el proyecto “Promoción de la Gobernabilidad Local” en tres mancomunidades de municipios ubicadas en diferentes regiones del país, contribuyendo en su fortalecimiento institucional y articulando procesos de fortalecimiento a nivel local e intermunicipal.

En base a los resultados de la primera fase y los objetivos planteados para este nuevo periodo 2009-2012 por el proyecto de Gobernabilidad Local en Honduras, se plantea como una de las acciones prioritarias el fortalecimiento institucional municipal e intermunicipal de manera que repercuta en la reducción de la pobreza y las inequidades de género a través del incremento de los ingresos propios, modernización de los sistemas catastrales y administrativos de las municipalidades, así como en la formulación de proyectos de pre inversión.

El objetivo de fase del proyecto es que los gobiernos locales y asociaciones, mejoren su efectividad en la gestión de recursos, calidad del gasto y manejo de inversiones con enfoque pro pobre, sostenible, con equidad de género y social.

El proyecto de Gobernabilidad a través del diagnóstico realizado evidenció las debilidades de la gestión municipal que representan algunos municipios en el manejo de la administración financiera administrativa, la cual es indispensable superar para incrementar sus ingresos propios y por lo tanto la inversión social.

En base a lo anterior el proyecto de Gobernabilidad Local que ejecuta la AMHON pone a disposición de las municipalidades el Módulo de Seguimiento de Proyectos, con el propósito de mejorar la gestión de los proyectos, dicho módulo forma parte del sistema de módulos integrados SAFT que también es donado por la AMHON para el fortalecimiento de las finanzas municipales. No obstante, actualmente el módulo presenta únicamente reportes de indicadores de ejecución presupuestaria y financiera; por lo que se propone incluir reportes que generen indicadores de ejecución física y de tiempo de los proyectos.

El SAFT consta de 9 módulos integrados entre sí: tributaria, tesorería, presupuesto, contabilidad, servicios públicos, catastro, seguridad, planillas, gerencial y el módulo de seguimiento de proyectos que recién está desarrollado y que tendrá comunicación con el módulo de presupuesto, en este módulo de presupuesto las municipalidades ingresan todos los proyectos que priorizaron en el PIM, con los montos presupuestados y aprobados por la corporación.

El módulo de seguimiento de proyectos podrá ser implementado en todos los municipios que tengan instalado el SAFT.

5.2 MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS

El Módulo de Seguimiento de Proyectos es un modelo integrado del SAFT y tiene comunicación con el módulo de presupuesto, ya que los proyectos que la municipalidad priorizó en el PIM y aprobó en el presupuesto municipal para ser ejecutados en determinado año, son los mismos que mostrará este módulo con los montos establecidos.



The screenshot shows the login page for the SAFT system. At the top left is the SAFT logo, which consists of a green circle with 'SAFT' inside and a cluster of smaller green circles below it. To the right of the logo, the text reads 'Sistema Administrativo Financiero Tributaria' and 'Modulo de Seguimiento de >>>>Proyectos>>>>'. Below this, a green bar contains the date 'Domingo 4 de Diciembre de 2011'. The main content area is titled 'INICIO DE SESION SAFT' and features a login form with two input fields: 'Usuario:' with the value 'scaro' and 'Contraseña:' with five dots. A blue 'Entrar' button is positioned below the password field.

Figura 19. Ventana de ingreso al módulo de seguimiento de proyectos

Este modelo permitirá al usuario configurar las opciones que se necesitan para documentar los proyectos, así mismo despliega la lista de los proyectos aprobados por la municipalidad y que están en el presupuesto municipal con sus respectivos montos, también le permite al usuario obtener reportes de los proyectos que se están ejecutando.

El menú de opciones que muestra el módulo son los siguientes:

-  Mantenimiento
-  Proyectos
-  Reportes



Figura 20. Vista de escritorio del Módulo de Seguimiento de Proyectos

5.2.1 MENÚ DE MANTENIMIENTO

En el menú Mantenimiento, el usuario podrá configurar las opciones que necesita para documentar el proyecto o proyectos que ejecutará la municipalidad durante el año.

Opciones que el usuario puede configurar:

- + Instituciones
- + Fuentes de Financiamiento
- + Tipo de Fuente de financiamiento
- + Tipo de Acción
- + Procesos de Acción
- + Modalidad de Ejecución
- + Tipo de Contrato
- + UM Productos
- + UM Logros
- + Niveles
- + Su niveles
- + Tipo de Operación
- + Tipo de Aporte
- + Estado de Operación

- ✚ Tipo de Moneda
- ✚ Datos Generales del Proyecto



Figura 21. Ventana del menú de mantenimiento

5.2.2 MENÚ DE PROYECTOS

En el menú proyectos, los usuarios podrán ver la lista de los proyectos aprobados en el presupuesto con sus respectivos montos, así como el valor ejecutado y los datos generales del proyecto como ser:

- ✚ Cuenta de egreso
- ✚ Código del proyecto
- ✚ Aldea /barrio
- ✚ Objetivo del proyecto
- ✚ Descripción del proyecto
- ✚ Responsable de los beneficiarios del proyecto
- ✚ Responsable administrador del proyecto

- + Población meta
- + Cantidad de beneficiarios
- + Tipo moneda
- + Monto del proyecto
- + Plazo días
- + Plazo días de gracia
- + Fecha de inicio del proyecto
- + Fecha de finalización del proyecto



Modulo de Seguimiento de >>>> Proyectos >>>>

Atrás

Escritorio

Cerrar Sesión

Municipalidad de -La Paz Proyectos

Buscar Proyecto

Nombre del Proyecto

Buscar

Programa 06							
Proyecto	Descripción	Original	Definitivo	Ejecutado		Datos Generales	Actualizar
06011240048048143	Const. de Modulo Sanitario C.E.B. Ald. Tepanguare	0.00	185,000.00	0.00			
06011240048048108	Proy. Electrificación, Cas. El Coyolito	0.00	86,337.00	0.00			
06011240048048109	Proy. Electrificación, Cas. Agua Fría	0.00	51,900.00	0.00			
06011240048048110	Proy. Electrificación, Cas. Piedra Enterrada La Peña	0.00	34,949.00	0.00			
06011240048048142	Elect. BO. Calix Castillo El Matazano	0.00	3,000.00	0.00			
06011240048048148	Aporte Electrificación Bo. Independencia Yarumela	0.00	14,000.00	0.00			
06011240048048147	Electrificación II etapa San Ant. de La Fraternidad	0.00	69,000.00	0.00			
06021120023023111	Mantenimiento y Reparación de de edificios y Viviendas	0.00	5,000.00	0.00			
06021120023023914	Otros Mantenimientos y Reparaciones	0.00	5,000.00	0.00			
06021240048048137	Reposicion del Sist. Electrico, Kinder Matilde Cordava La Paz,	0.00	25,000.00	0.00			
06021240048048138	Reposicion de Techo 2 Aulas Eso. Foo. Varela La Paz	0.00	120,000.00	0.00			
06021240048048139	Reparacion de Eso. Rural Mixta Aspiracion del Valle Cas.Mville.	0.00	180,000.00	0.00			
06021240048048144	Reparacion de Eso. Juan Lindo El Matazano	0.00	70,000.00	0.00			
06021240048048145	Reparacion de Un Aula Eso. Manuel Bonilla La Paz	0.00	100,000.00	0.00			
06021240048048148	Reparacion de Eso. Rural Mixta Honduras, Piedra Parada	0.00	29,000.00	0.00			
06021240048048541	Reposicion de Pozo de Revision S. de Alo. BO Concepcion	0.00	16,000.00	0.00			
06021240048048616	Reparacion de Calles Casco Urbano La Paz	0.00	1,628,146.62	0.00			
06021240047047520	Mant. y Reapracion de Carreteras de Zona Rural	0.00	62,130.63	0.00			
06021240047047540	Reparacion Carretera de Acceso Cas. Potrerillos	0.00	10,000.00	0.00			

Figura 22. Ejemplo de listado de proyectos visualizados en el módulo

5.2.3 MENÚ DE REPORTES

El menú de reportes muestra la siguiente información de los proyectos:

- ✚ Informe mensual de los proyectos
- ✚ Ejecución financiera de los proyectos
- ✚ Ejecución por fondo de los proyectos

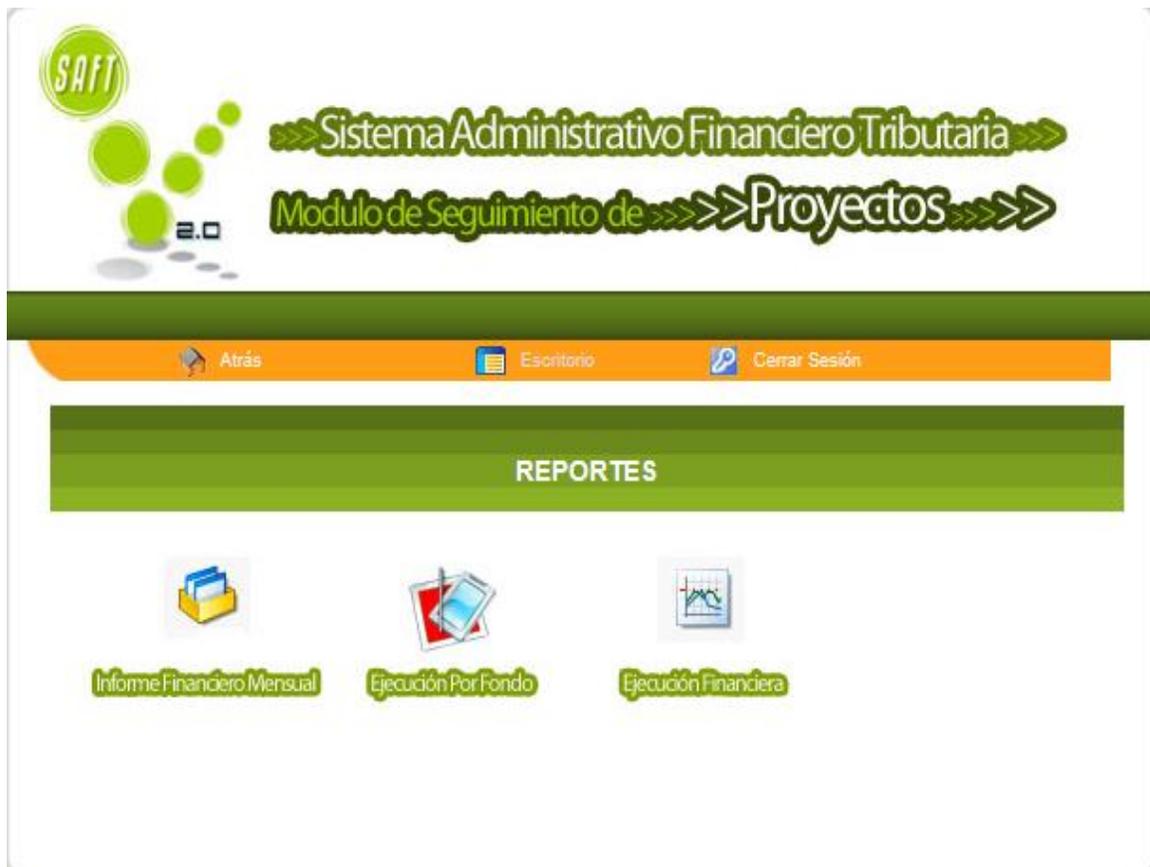


Figura 23. Ventana de menú de reportes

5.2.3.1 Informe Mensual de Proyectos

El reporte del informe financiero mensual, detalla las ejecuciones acumuladas de montos que se han realizado y muestra la disponibilidad de recursos monetarios de cada proyecto. También detalla el monto que se ejecutó en el mes determinado, así como el saldo comprometido que aun no se ha pagado, pero que se ha reservado por medio de una orden de compra.

Codigo Proyecto	Descripción	PRESUPUESTO		EJECUTADO		Comprometido	Disponible
		Original	Definitivo	Acumulado	Mensual		
4121	Compra de Terreno P/Construccion de C.C.	1,500,000.00	1,500,000.00	0.00	0.00	0.00	1,500,000.00
46406	Proy. de Agua Potable Cas. Las Moras	250,000.00	250,000.00	0.00	0.00	0.00	250,000.00
46103	Const. de Escuela Cas. Nueva Generacion	267,500.00	267,500.00	226,635.24	704.79	0.00	40,159.97
46136	const. Escuela Ald. Tepanguare	0.00	885,178.26	623,845.97	0.00	0.00	261,332.29
4614	Const. de Kinder Cas. Miravalle Yarumela	330,000.00	330,000.00	243,296.42	0.00	0.00	86,703.58
46143	Const. de Modulo Sanitario C.E.B. Ald. Tepanguare	0.00	370,000.00	237,222.10	83,596.74	0.00	49,181.16
4615	Const. de Escuela Cas. El Astillero	263,000.00	263,000.00	228,839.52	0.00	0.00	34,160.48
46807	Const. de Cerca Perimetral Nuevo Cementerio	1,000,000.00	44,000.00	28,600.00	0.00	0.00	15,400.00
48108	Proy. Electrificación, Cas. El Coyolito	140,000.00	226,337.00	153,909.20	54,927.80	0.00	17,500.00
48109	Proy. Electrificación, Cas. Agua Fria	450,000.00	501,900.00	401,967.64	81,761.36	0.00	18,171.00
48110	Proy. Electrificación 2 Barrios Ald. Piedra Enterrada La Peña	190,000.00	224,949.00	152,965.24	54,483.76	0.00	17,500.00
48124	Electrificación 2 Barrios Ald. El Matazano	0.00	42,417.20	42,417.20	0.00	0.00	0.00
48125	Electrificación San Antonio de La Fraternidad Ald. Tepanguare	0.00	33,675.41	33,675.41	0.00	0.00	0.00
48127	Elect. Bo. Ortiz Galeas Ald. El Encinal	0.00	346,000.00	346,000.00	0.00	0.00	0.00
48130	Aporte Elect. bo. 04 de Octubre Ald. Yarumela	0.00	32,000.00	32,000.00	0.00	0.00	0.00
48133	Elect. Bo. Los Velasquez, Terreros y Quebrada Honda	0.00	90,000.00	0.00	0.00	0.00	90,000.00
48142	Elect. BO. Calix Castillo El Matazano	0.00	6,000.00	6,000.00	0.00	0.00	0.00
48146	Aporte Electrificación Bo. Independencia Yarumela	0.00	28,000.00	26,460.48	0.00	0.00	1,539.52
48147	Electrificación II etapa San Ant. de La Fraternidad	0.00	138,000.00	82,636.80	55,091.20	0.00	272.00
46122	Const. Bodega Cocina Esc. Republica de Chile (Tierra Prieta	0.00	2,770.93	0.00	0.00	0.00	2,770.93
48124	Electrificación 2 Barrios Ald. El Matazano	0.00	10,000.00	10,000.00	0.00	0.00	0.00
48125	Electrificación San Antonio de La Fraternidad, Ald. Tepanguar	0.00	41,645.00	41,645.00	0.00	0.00	0.00
48126	Elect. Bo. La Loma, El Porvenir y La Mina Ald. Tepanguare	0.00	652,300.00	620,253.68	0.00	0.00	32,046.32
48130	Aporte Elect. Bo 04 de Octubre Ald. Yarumela	0.00	38,000.00	38,000.00	0.00	0.00	0.00
48134	Elect. Bo. Ortiz Galeas Ald. Concepcion de Soluteca	0.00	258,058.00	258,058.00	0.00	0.00	0.00
23111	Mantenimiento y Reparacion de de edificios y Viviendas	30,000.00	65,000.00	48,839.37	0.00	0.00	16,160.63
23512	Mantenimiento y Reparacion de Lineas Electricas	10,000.00	20,000.00	5,800.00	0.00	0.00	14,200.00
23813	Mantenimiento y Reparacion de Lineas Telefonicas	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00	0.00	3,000.00
23914	Otros Mantenimientos y Reparaciones	3,000.00	18,000.00	18,000.00	0.00	0.00	0.00
46115	Cost. de Cerca Perimetral Esc. Rep. de Chile Tierra Prieta	40,000.00	40,000.00	0.00	0.00	0.00	40,000.00
47520	Aporte. Mat. de Carreteras Zona Rural	250,000.00	1,688,095.90	249,600.00	0.00	0.00	1,438,495.90
46131	Reposicion de 2 Aulas Esc. Ramon Rosa	0.00	69,676.22	69,676.22	0.00	0.00	0.00
46132	Reposicion de Techo 2 Aulas Esc. Fco. Varela	0.00	88,040.70	87,837.19	0.00	0.00	203.51
46137	Reposicion del Sist. Electrico, Kinder Matilde Cordava La Paz	0.00	50,000.00	49,999.00	0.00	0.00	1.00
46138	Reposicion de Techo 2 Aulas Esc. Fco. Varela La Paz	0.00	240,000.00	231,240.00	0.00	0.00	8,760.00

Figura 24. Informe mensual de proyectos

5.2.3.2 Ejecución Financiera de los Proyectos

El reporte de ejecución de proyectos, muestra de manera consolidada la lista de los proyectos con sus respectivos montos globales y al final hace una suma total de los mismos.



Figura 25. Informe de ejecución de proyectos

5.2.3.3 Ejecución por Fondo de los Proyectos

El reporte de ejecución por fondo, muestra el listado de proyectos que son ejecutados, ya sea con fondos propios de la municipalidad producto de la recaudación de tributos, con fondos de la transferencia que el gobierno asigna a las municipalidades, con fondos de la ERP, con fondos FHIS o algún otro fondo de otra fuente de financiamiento.

Municipalidad de -La Paz
Proyectos por Fondo
Datos De Diciembre del 2010

Fondo: 11

Codigo de Proyecto	Descripción	PRESUPUESTO		EJECUTADO		
		Original	Definitivo	Acumulado	Mensual	Disponible
4121	Compra de Terreno P/Construccion de C.C.	1,500,000.00	1,500,000.00	0.00	0.00	1,500,000.00
46406	Proy. de Agua Potable Cas. Las Moras	250,000.00	250,000.00	0.00	0.00	250,000.00
23111	Mantenimiento y Reparacion de de edificios y Viviendas	30,000.00	65,000.00	48,839.37	0.00	16,160.63
23512	Mantenimiento y Reparacion de Lineas Electricas	10,000.00	20,000.00	5,800.00	0.00	14,200.00
23813	Mantenimiento y Reparacion de Lineas Telefonicas	3,000.00	3,000.00	0.00	0.00	3,000.00
23914	Otros Mantenimientos y Reparaciones	3,000.00	18,000.00	18,000.00	0.00	0.00
46115	Cost. de Cerca Perimetral Esc. Rep. de Chile Tierra Prieta	40,000.00	40,000.00	0.00	0.00	40,000.00
47520	Aporte, Mat. de Carreteras Zona Rural	250,000.00	1,688,095.90	249,600.00	0.00	1,438,495.90
TOTALES:		2,086,000.00	3,584,095.90	322,239.37	0.00	3,261,856.53

Figura 26. Ejecución de proyectos por tipo de fondo

5.3 ESTRUCTURAS DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación del Módulo de Proyectos requiere de tres estructuras:

- Estructura Técnica
- Estructura Económica
- Estructura de Personal

5.3.1 ESTRUCTURA TÉCNICA

La estructura técnica comprende todo el equipo de cómputo con las especificaciones necesarias que se demandan para hacer funcionar el Módulo de seguimiento de Proyectos, las cuales incluyen:

Tabla 5. Requerimientos Técnicos

Descripción	Capacidad
• Procesador	Intel Pentium Dual Core o superior
• Disco Duro	80 GB o superior
• Memoria Ram	1 GB o superior
• Sistema Operativo	Windows XP Profesional , Windows Vista home premium, Windows 7 home premium
• Tarjeta de Red PCI	Fast Ethernet 10/100
• Antivirus (preferiblemente licencia)	
• Microsoft Office: Word, Excel, Acces	2007 en adelante
• Monitor	Pantalla LCD o CRT
• Impresora Láser	Monocromática
• Mouse	
• UPS	Regulador 700 VA, 6 salidas
• Teclado	

2.- Infraestructura de Red por cable o inalámbrica con las siguientes características:

Tabla 6. Infraestructura de Red

Descripción	Capacidad
• Switch	8 puertos o más
• Router Inalámbrico	2 G
• Unión	RJ 45
• Conector	RJ 45
• Cable	UTP Categoría 5

Recomendaciones:

El equipo anteriormente descrito deberá ubicarse en un lugar ventilado y seguro de preferencia en un espacio con aire acondicionado; en caso de que la municipalidad tenga limitaciones económicas, deberá por lo menos ubicársele un ventilador; especialmente en aquellos municipios donde las condiciones climáticas son elevadas.

5.3.2 ESTRUCTURA ECONÓMICA

La estructura económica está calculada en función de una computadora con capacidades óptimas; dependerá del interés y las requisiciones de cada municipalidad; a continuación se detallan los costos en dólares:

Tabla. 7 Presupuesto de equipo de cómputo

Descripción	Valor USD.
• Procesador Intel Pentium Dual- Core 800 3.2 GHz, Disco Duro de 500 GB, Memoria Ram de 2 GB, Monitor 18.5", Sistema Operativo Windows 7 Home Premium	580.00
• Impresora Láser, velocidad de impresión 19 páginas por minutos, resolución 1,200 x 600, memoria interna 8 MB, conectividad USB, Bandeja de papel con capacidad de 250 hojas	60.00
• UPS 700 VA	45.00
Total	USD. 685.00

Presupuesto en la infraestructura de Red para una municipalidad que cuenta con 5 computadoras:

Tabla. 8 Presupuesto de estructura de red

Descripción	Valor USD.
• Switch 8 puertos 10/100	32.00
• Router inalámbrico	40.00
• Unión RJ 45	2.00
• Conector RJ 45	7.00
• Caja de cable coaxial UTP categoría 5	110.00
Total	USD. 191.00

Esta estimación es en base a que la municipalidad no cuente con un equipo de cómputo ni tampoco tenga una estructura de red; sin embargo, si la municipalidad ya cuenta con las estructuras anteriormente descritas, no deberá de invertir en estos rubros.

5.3.3 ESTRUCTURA DE PERSONAL

Esta estructura se refiere a los conocimientos básicos del personal que manejará el sistema, dependerá del tamaño de la municipalidad, el número de personas que integrará la unidad técnica.

Como mínimo se requiere el personal con el siguiente perfil:

- Bachiller técnico en computación como mínimo.
- Conocimientos básicos en el tema de gestión de proyectos.
- Experiencia en el manejo de sistemas computacionales como mínimo.

5.4 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de implementación del Módulo de Seguimiento de Proyectos se propone llevar a cabo una serie de procedimientos resumidos en el siguiente plan de actividades:

Actividad No.1: Elaboración de Prueba Piloto del Módulo de Seguimiento de Proyectos

Llevar a cabo una prueba piloto del Módulo de Gestión de Proyectos, (en este caso en la municipalidad de La Paz), ya que cuenta con una Unidad Técnica de Proyectos, maneja varios proyectos y es apoyada financieramente por la Cooperación Suiza; con el fin de determinar la funcionalidad del módulo, detectar las debilidades y las áreas que necesita mejorar, para este proceso se requiere de un período de tres meses.

Actividad No. 2 Validación del Módulo

Una vez detectadas y mejoradas las debilidades del módulo, se procederá a la validación del mismo, para poder implementarse en cualquier municipalidad que cuente con el SAFT.

Actividad No. 3 Socialización del Módulo de Seguimiento de Proyectos

Se convocarán a las 145 municipalidades del país que utilizan el SAFT, para llevar a cabo la socialización del Módulo de Seguimiento de Proyectos, y darle a conocer los beneficios que se obtendrán al implementar el módulo en sus municipalidades.

Este evento se llevará a cabo en un hotel de la ciudad capital.

Actividad No. 4: Autorización de los Alcaldes para la implementación del Módulo

Aquellas municipalidades que demuestren interés en utilizar el módulo en sus municipios, se les entregará una autorización por escrito, en donde los Alcaldes darán el visto bueno para llevar a cabo la implementación del Módulo de Seguimiento de Proyectos en sus municipalidades.

Formato de autorización:

Yo _____, en mi condición de Alcalde del municipio de _____, departamento de _____; por este medio autorizamos a la Asociación de Municipios de Honduras (AHMON), para que lleve a cabo la implementación del Módulo de Seguimiento de Proyectos en la corporación municipal que actualmente legislo.

A los _____ del mes de _____ del año _____.

Firma del Alcalde

Firma responsable AHMON

Actividad No. 5: Diagnóstico de recursos por municipalidad

Se realizará un check list del equipo de cómputo en las municipalidades interesadas en implementar el módulo; para determinar si el equipo con que cuentan es suficiente y cumple con los requerimientos técnicos o si requieren la compra de computadoras.

Formato de Inventario del equipo de cómputo.

Tabla. 9 Formato de Diagnóstico

Descripción de Equipo	Capacidad	Aplica/ No aplica	Recomendación
Procesador			
Disco Duro			
Memoria RAM			
Unidad Lectora de CD/DVD			
Puerto USB			
Sistema Operativo			
Programas Microsoft Office			
Conexión a la red			

Actividad No. 6: Instalación y capacitación del Módulo de Seguimiento de Proyectos

Para llevar a cabo la instalación del Módulo de Seguimiento de Proyectos, se requerirá de un Técnico SAFT que implemente y capacite al personal de las municipalidades, en el manejo del programa.

Estas actividades se pueden realizar de forma simultánea, ya que instalación del programa es rápida y sencilla.

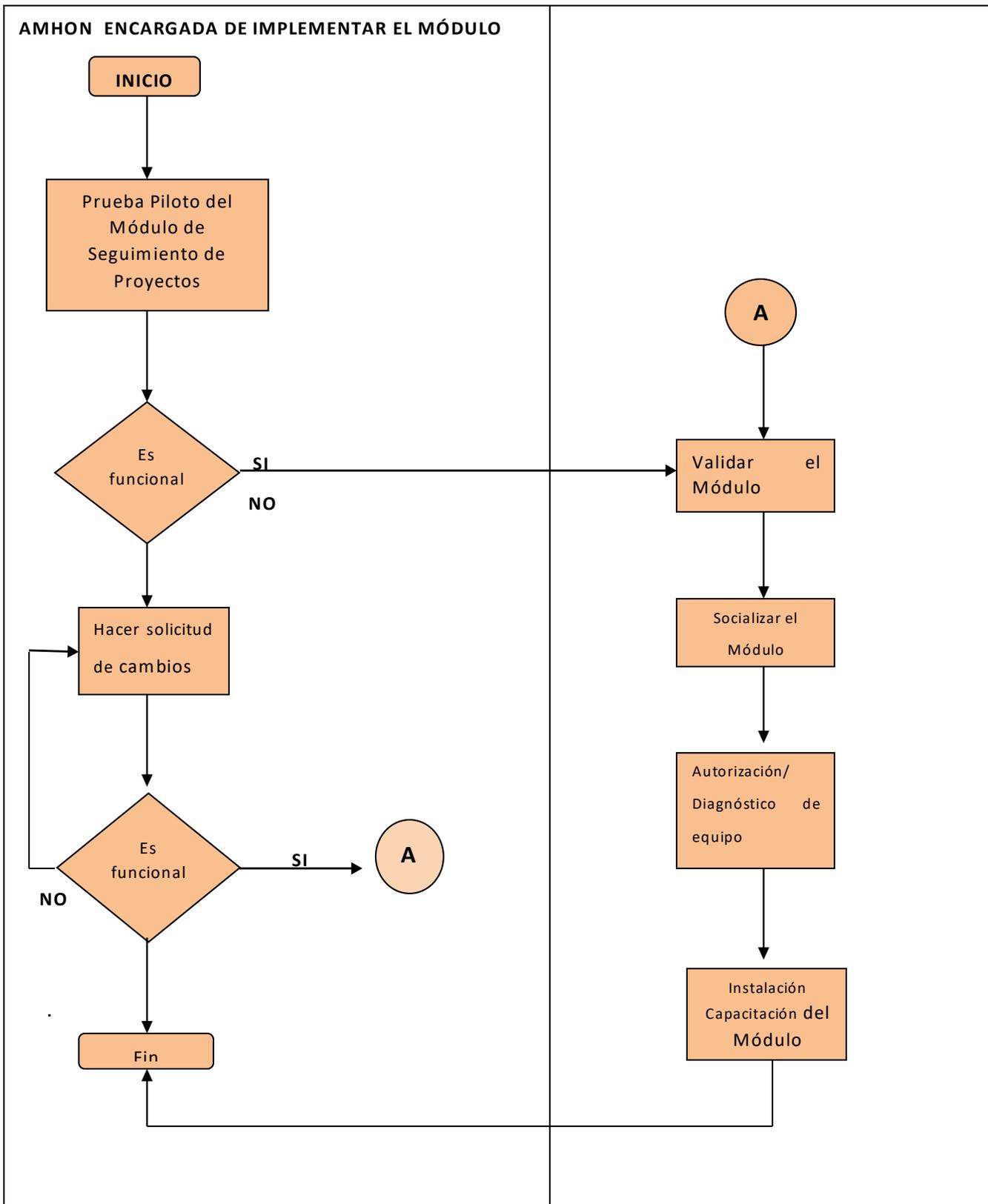


Figura 27. Diagrama de flujo de las actividades de la propuesta

Tabla 10. Cronograma de actividades

No.	Actividad	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO ESTIMADO
1	Prueba piloto y Validación del Módulo	3 meses	AMHON	USD. 200.00
2	Socialización del módulo	1 día	AMHON	USD. 3,000.00
3	Autorización del Módulo	1 día	AMHON/ Municipalidades	USD.0.00
4	Diagnóstico por municipalidad	1 día	AMHON/ Municipalidades	USD. 50.00
5	Instalación y capacitación del Módulo *	6 días	AMHON/ Municipalidades	USD. 350.00
			PRESUPUESTO TOTAL	USD. 3,600.00

*Asistencia técnica de acuerdo a demanda

5.5 RECOMENDACIONES

- ✚ Para que el módulo pueda ser utilizado por las municipalidades, es de suma importancia que éste sea validado en un municipio piloto, haciendo las pruebas y cambios necesarios para que se logre obtener el máximo provecho de esta herramienta tecnológica en la gestión de los proyectos en las municipalidades.
- ✚ El módulo deberá de contemplar reportes de avances de los proyectos en los diferentes aspectos: físico y social; representado por medio de gráficos para facilitar su comprensión.
- ✚ El módulo deberá contemplar los indicadores y metas alcanzados de los objetivos del proyecto, a fin de evaluar o medir el éxito o fracaso del proyecto.

5.6 PROPUESTA DE MEJORA DEL MÓDULO DE SEGUIMIENTO DE PROYECTOS MUNICIPALES EN BASE A METAS, MONITOREO FÍSICO E INDICADORES DE MEDICIÓN

A continuación se presenta una propuesta de mejora para los Reportes del Módulo de Proyectos, que faciliten el seguimiento y monitoreo de los mismos priorizados por las municipalidades en el PIM.

Estos formatos le permitirán al funcionario delegado del monitoreo, evaluar el avance físico de las actividades durante el mes, de igual forma se pueden hacer informes trimestrales a partir los avances acumulados conforme a la necesidad de información.

Por lo que se recomienda incluir dentro del módulo un conjunto de reportes que faciliten el seguimiento, monitoreo y evaluación de los proyectos. El monitoreo o seguimiento es un proceso de gestión moderna que consiste en el registro ordenado de los avances de un programa o proyecto, de manera sistemática, a fin de verificar el avance en el cumplimiento de actividades, la obtención de productos y el logro de objetivos planificados, detectando las dificultades que pudieran presentarse para adoptar las medidas necesarias para asegurar el éxito del proyecto o programa.

5.6.1 REPORTE RESUMEN DE METAS

Con el propósito de poder comparar resultados obtenidos en función de lo que había antes, se va a constatar el cambio y los responsables, para que no queden por fuera las personas o instituciones que se encargarán de las actividades y procesos.

Tabla 11. Reporte Resumen de Metas

ALCALDÍA: _____				
Programa: Capacitación Salud	S A L U D			
	Proyectos	Línea Base	Medios de Verificación/ Unidad de Medida	Responsable
Meta: Brindar la asistencia en el parto a las madres del municipio	Capacitación de 5 parteras en la comunidad de Ovejo, en el municipio de Lepaterique, Francisco Morazán	No hay parteras	Madres con acceso de asistencia en el parto	Unidad Técnica de Salud
Programa: Fortalecimiento CODELES	D E S A S T R E S			
Desastres Meta: Equipar a los CODELES del municipio para emergencias	Equipamiento de CODELES en el municipio de La Unión, departamento de Olancho	CODELES sin equipamiento ara desastres	CODELES con acceso a asistencia en desastres naturales	Unidad Técnica de Desastres

5.6.2 REPORTE DE MONITOREO DE PROGRESO DE LOS PROYECTOS

Este reporte permitirá al usuario monitorear el avance físico del proyecto y verificar los indicadores que se persiguen mejorar, así como determinar si se está cumpliendo en un período determinado el logro de los objetivos.

Tabla 12. Reporte de Monitoreo de Progreso de los Proyectos

Datos Generales:							
Programa:	Salud	Población meta:		Num. De Beneficiarios:			
Sub Programa:	Agua y Saneamiento	Fuente de Financiamiento:		_____ Cooperación Internacional			
Objetivo:	Contribuir a la provision de los servicios de agua potable y saneamiento de manera eficiente y sostenible, mediante la promocion y la consolidacion de reformas a nivel local.		_____ Municipalidad		_____ Comunidad		
				_____ Otros			
Programa: Salud							
Resultado: Cobertura de agua potable mejorada en áreas urbanas del municipio							
Indicador	Unidad de medida	Linea de base	Año de la Linea de base		2010	2011	Final del Proyecto
Hogares con acceso nuevo o mejorado a agua potable	Hogares	53,523.00	2003	P		79,703.00	79,303.00
				A	66,363.00		
Resultado: Cobertura de Saneamiento mejorada en áreas urbanas del municipio							
Indicador	Unidad de medida	Linea de Base	Año de la Linea de base		2010	2011	Final del Proyecto
Hogares con acceso a saneamiento nuevo o mejorado	Hogares	14,475.00	2006	P		22,947.00	22,947.00
				A	17,366.00		
Resultado: Gestión del Servicio de Agua Potable y saneamiento mejorado							
Indicador	Unidad de medida	Linea de Base	Año de la Linea de base		2010	2011	Final del Proyecto
Servicio diario de agua potable	Horas diarias	7.70	2006	P		8.6	8.6
				A	8.3		
Cobertura de micro medición	%	21.00	2006	P		25.13	25.13
				A	24.55		
Promedio de mora mensual	%	37.58	2006	P		23.84	23.84
				A	27.59		
Cobertura de sistemas de agua potable	%	79.14	2006	P		80.39	80.39
				A			

P: Planeado, A: Actual

5.6.3 REPORTE GERENCIAL DEL ESTATUS DE LOS PROYECTOS

Este reporte permitirá al usuario obtener el estatus de los proyectos:

- Debajo del presupuesto y adelantado en el tiempo
- Arriba del presupuesto y adelantando en el tiempo
- Debajo del presupuesto y retrasado en el tiempo
- Arriba del presupuesto y retrasado en el tiempo
- En tiempo y en presupuesto

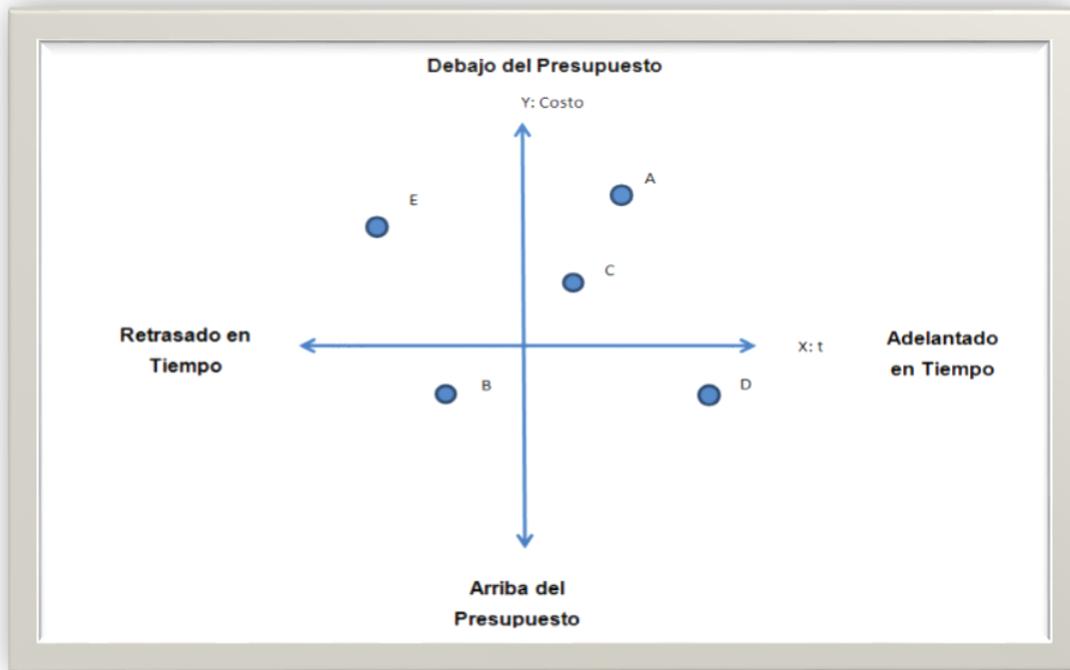


Figura 28. Reporte Gerencial del Estatus de los Proyectos

5.6.4 REPORTE GRÁFICO DE MONITOREO DE PROYECTOS

Este grafico muestra los valores o costo del proyecto en progreso de avance y lo compara con el valor planeado.

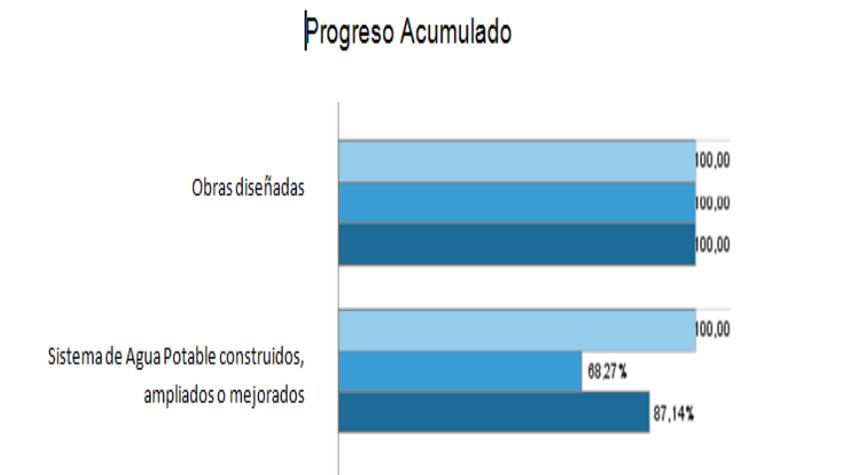


Figura 29. Reporte Gráfico de Monitoreo de Proyecto

BIBLIOGRAFÍA

1. Alfredo González Reyes, Luis F.López. (s.f.).
2. AMHON. (2008). Análisis de la Evolución y Situación Actual de las Mancomunidades de Honduras. Tegucigalpa, Honduras: Ideas Litográficas.
3. AMHON. (2011). Asociación de Municipios de Honduras.
4. AMHON. (2009). Reglamento General de la Ley de Municipalidades art. 19, Capítulo II de la Corporación Municipal. Tegucigalpa, Honduras: ÓPTIMA, IMPRESIÓN Y PUBLICIDAD.
5. Arocena, J. (1995). El Desarrollo Local, un Desafío Contemporáneo. Caracas, Venezuela.
6. Asociación de Municipios de Honduras. (2010). Agenda Municipal de Honduras. Tegucigalpa.
7. Barquero, A. V. (2000). Desarrollo Económico Local y Descentralización Fiscal.
8. Bernstein, Inostroza. (2009). http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/files_mf/1273071183Paper-Arquitectura-Municipal.pdf.
9. Bonfil, C. C. (1998). Innovaciones en la gestión municipal. Zinacantepec, México.
10. Castillo, P. (2006). Desarrollo Local. El Desarrollo Local en la Gestión Municipal , 105.
11. Centro de Documentación de Honduras. (s.f.).
12. Cervantes, O. H. (2006). Tecnologías de la Información y Herramientas para la Administración de Proyectos de Software. Revista Digital Universitaria , 2-13.
13. Descentralización, la batalla en 298 alcaldías . (24 de Enero de 2010). El Heraldo
14. Evelyn Hernández, Jorge Irías, Marlín Oscar Ávila. (2007). Modulo II, Gobierno Municipal, desarrollo local y buen gobierno. En Manual Transparencia y Rendición de Cuentas en Gobiernos Municipales. Tegucigalpa, Honduras.
15. Fernández Arroyo Nicolás, Pieske Valeria. (2004). Cooperación Internacional para Municipios.
16. Ferrera, O. L. (2007). Administración Estratégica Municipal. Honolulu, Hawai.
17. García, J. F. (2010). Guía Operativa de la Metodología de Presupuesto por Resultados a nivel municipal. Tegucigalpa, Honduras.

18. Gómez, Geffner. (2005). Honduras: El Papel de los Municipios en el Combate a la Pobreza. Santiago, Chile.
19. Gómez, S. C. (2008).
www.dte.eis.uva.es/.../ProyectosAEI/.../AnálisisCicloVidaProyecto.pp.
20. GTZ. (2011). Caja de Herramientas.
21. Honduras, G. d. (2002). Ley de Simplificación Administrativa, Decreto Ejecutivo N° 255-2002. Tegucigalpa, Honduras.
22. Javier Acevedo, Sergio Mejía, Alex Matamoros. (2004). Construyendo Ciudadanía. Costa Rica.
23. Laudon. (2008). Sistemas de Información Gerencial. México: Prentice Hall.
24. Maldonado, P., Balcer, J., & Berthin, G. (2004). Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAFs) en 17 Municipios de Centroamérica/ Proyecto Rendición de Cuentas/ Anti-corrupción en las Américas. Alexandria, Virginia: Kwik Kopy Printing.
25. Montealegre, M. A. (2008). Defición de Proyecto. Bogotá, Colombia.
26. Muñoz, T. G. (2005). Etapas del Investigador: Población y Muestra.
27. Pablo Lledó, Gustavo Rivarola. (2007). Gestión de Proyectos. Buenos Aires: Pearson.
28. Paulina Romero, Alegria Franco Sepúlveda. (2003). Rendición de Cuentas. Indicador de la Democracia. Guadalajara, Jalisco, México.
29. Políticas Públicas para la promoción del Desarrollo Económico Territorial. (2008).
30. Ruíz, A. F. (Febrero de 2002). Gestipolis.
31. Sampieri, Fernández-Collado y Lucio. (2006). Metodología de la Investigación. México D.F: McGraw-Hill/ Interamericana.
32. Sampieri, Fernández-Collado y Lucio. (2010). Metodología de la Investigación. México, D.F: McGrawHill.
33. Secretaría del Despacho Presidencial, SEIP, FHIS. (28 de octubre de 2003).
NORMATIVA CRITERIOS BASICOS PARA LA FORMULACION DE PLANES ESTRATEGICOS DE DESARROLLO MUNICIPAL EN EL MARCO DE LA ERP.
Tegucigalpa, Francisco Morazán, Honduras.
34. SEFIN. (2011). Secretaría de Finanzas/Unidad de Modernización.

35. Secretaría de Gobernación. (2007). <http://www.e-local.gob.mx>
36. SGJ, S. d. (2007). Categorización Municipal. Tegucigalpa, Honduras.
37. Solís, Borjas, Ordoñez. (2011). Sistema de Administración Financiera y Tributaria (SAFT) en la Mancomunidad CRA.
38. Suazo, A. M. (2010). Experiencias de Desarrollo Económico Local en Honduras. Tegucigalpa: Comunica.
39. Tecco, C. A. (2002). Innovaciones en la Gestión Municipal y Desarrollo Local. Buenos Aires, Argentina.
40. USAID. (2003). El Rol de las Municipalidades en el Desarrollo de las personas con Discapacidad. Lima, Perú.
41. Valderrama, M. (08 de Mayo de 2003). http://www.observ-ocd.org/temp/libreria-9_2.pdf.

ANEXOS

ANEXO 1. ENCUESTA A MUNICIPALIDADES



Encuesta a las Alcaldías

INTRODUCCIÓN

Somos estudiantes de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (**UNITEC**). Actualmente estamos desarrollando nuestro proyecto de Tesis, en el tema: La Gestión de los Proyectos en los gobiernos locales, por lo que nos gustaría conocer cómo las municipalidades gestionan sus proyectos, que tipo de información generan, que utilidad le dan a la información y que tan actualizada y disponible se encuentra esta. La información aquí solicitada se usará solamente con fines académicos.

Instrucciones: Encerrar en un círculo la respuesta/s que considere correcta/s o marcar con una X donde se requiera.

Datos Generales:

Departamento: _____

Municipio: _____

Categoría: _____

Cargo: _____

Nivel de educación

Primario ()

Universidad ()

Secundario ()

Género: F () M ()

1. ¿Qué nivel de experiencia tiene Usted en el tema de la gestión de proyectos?

- a. Ninguna
- b. Poca
- c. Suficiente
- d. Mucha

2. ¿Se están ejecutando proyectos actualmente en su municipalidad?

Si _____

No _____ ¿Por qué? _____

De ser negativa la respuesta, favor pasar a la pregunta 9.

3. De ser afirmativa su respuesta en la pregunta No. 2, ¿Cuántos proyectos se están ejecutando actualmente? _____
4. ¿En qué áreas se están ejecutando? (puede encerrar más de una opción según sea el caso)
- a. Proyectos de Infraestructura Vial
 - b. Proyectos de Infraestructura en Educación
 - c. Proyectos de Infraestructura de Vivienda
 - d. Proyectos de Agua y Saneamiento
 - e. Proyectos de Electrificación
 - f. Proyectos de Infraestructura en Salud
 - g. Desarrollo Comunitario (Seguridad, Gobernabilidad)
 - h. Mipymes
 - i. Proyectos ambientales (Gestión de riesgos)
 - j. Otros: _____
5. ¿Con qué propósito se utiliza la información generada en la gestión de proyectos? (puede encerrar más de una opción según sea el caso)
- a. Transparencia
 - b. Cumplimiento de procedimientos con cooperantes
 - c. Gestión de nuevos proyectos
 - d. Nuevos desembolsos
 - e. Otros, especifique _____
6. ¿Qué instancias o personas requieren de esta información?
- a. Instituciones del gobierno
 - b. Organismos cooperantes
 - c. Organizaciones comunitarias
 - d. ONG´s
 - e. Ciudadanos en general
 - f. Otros, especifique _____

7. ¿Qué medios utiliza Usted para publicar la información de la ejecución de sus proyectos?
- a. Cabildos Abiertos
 - b. Página Web
 - c. Informes impresos
 - d. Otros, Especifique_____
8. ¿Con qué frecuencia actualiza la información de los proyectos?
- a. Mensual
 - b. Trimestral
 - c. Semestral
 - d. Anual
- 9.- ¿Cómo gestiona actualmente sus proyectos?
- a. Mediante Procesos Manuales ()
 - b. Mediante una herramienta tecnológica () ¿Cuál?_____
- 10.- ¿Existe el interés de modernizar la gestión de los proyectos en la municipalidad por medio de una herramienta automatizada?
- a. Si
 - b. No
- Si es no, especifique ¿por qué? _____
- 11.-¿Tiene la municipalidad una unidad técnica para la gestión de los proyectos?
- a. Si
 - b. No
- 12.-¿Qué tipo de perfil tiene el personal a cargo de la gestión de proyectos en la municipalidad?
- a. Personal con grado profesional
 - b. Personal con bachiller técnico
 - c. Personal sin ninguna formación académica con el tema

13.- Reciben capacitaciones en la gestión de proyectos?

Si_____

No_____

14.- ¿Qué áreas considera Usted que se necesitan fortalecer en su municipalidad, para mejorar la gestión de los proyectos? (puede encerrar más de una opción según sea el caso)

- a. Formulación de perfiles o propuestas de proyectos
- b. Ejecución de proyectos
- c. Monitoreo y evaluación de proyectos
- d. Uso de software relacionado a la gestión de proyectos (Project...)
- e. Otros_____

15.- ¿Cuenta la municipalidad con equipo de cómputo para realizar el trabajo?

- a. Si
- b. No

16.-¿Con cuántas computadoras está equipada la municipalidad?

- a. Una computadora
- b. Dos computadoras
- c. Tres Computadoras
- d. Más de tres computadoras

¡Muchas Gracias!
Por la información brindada

ANEXO 2. ENCUESTA A INSTITUCIONES

Entrevista a Instituciones

INTRODUCCIÓN

Somos estudiantes de la maestría en Administración de Proyectos de la Universidad Tecnológica Centroamericana (**UNITEC**). Actualmente estamos desarrollando nuestro proyecto de Tesis, en el tema: La Gestión de los Proyectos en los gobiernos locales, por lo que nos gustaría conocer cómo las municipalidades gestionan sus proyectos (los costos, tiempos y la calidad en la ejecución), que tipo de información generan, que utilidad le dan a la información y que tan actualizada y disponible se encuentra esta. La información aquí solicitada se usará solamente con fines académicos.

Datos Generales:

Institución: _____

Cargo: _____

Instrucciones: Encerrar en un círculo la respuesta/s que considere correcta/s o marcar con una X donde se requiera. Puede seleccionar más de una respuesta

1. ¿Qué tipos de proyectos ejecuta con las municipalidades?
 - a. Proyectos de Infraestructura Vial
 - b. Proyectos de Infraestructura en Educación
 - c. Proyectos de Infraestructura de Vivienda
 - d. Proyectos de Agua y Saneamiento
 - e. Proyectos de Electrificación
 - f. Proyectos de Infraestructura en Salud
 - g. Desarrollo Comunitario (Seguridad, Gobernabilidad)
 - h. Mipymes
 - i. Proyectos ambientales (Gestión de riesgos)
 - j. Otros: _____

2. ¿Qué debilidades considera que influyen negativamente en las distintas etapas de los proyectos?

Etapas	Debilidad
En la Formulación	
En la Planificación	
En la Ejecución	
En el Monitoreo y Evaluación	
En el Cierre	

3. ¿Qué necesidades o debilidades ha detectado en las municipalidades?

Área	Debilidad/Necesidad
Recurso humano	
Tecnología	
Infraestructura	
Recaudación Fiscal	
Información	
Transparencia	
Gerencia	

4. ¿Imparten capacitaciones a las municipalidades en temas de gestión de proyectos?
5. ¿Qué tipo de información relacionada a la gestión de proyectos solicita a las municipalidades?
6. ¿Con qué frecuencia solicita o requiere de esta información?

7. ¿La información proporcionada cumple con los requisitos solicitados por la institución?

8. ¿Qué tan importante es que las municipalidades modernicen la gestión de sus proyectos?

¡Muchas Gracias!
Por la información brindada