

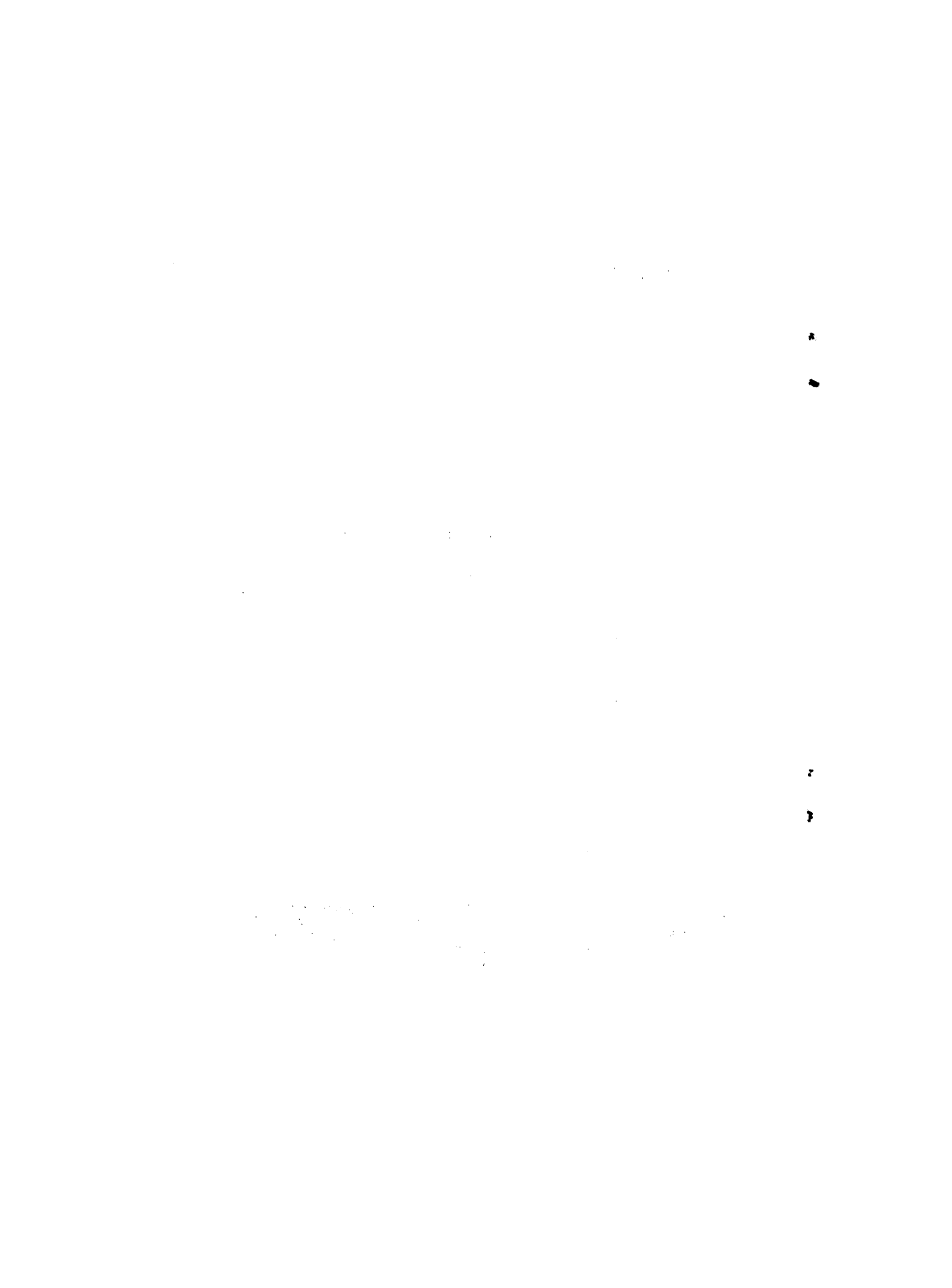
INT-2417

NAACIONES UNIDAS
Comisión Económica para América Latina
Unidad de Administración Pública

ADMINISTRACION Y DESARROLLO EN EL MUNICIPIO
DE ASUNCION, PARAGUAY

por José María Jácome
Asesor Regional en Administración Pública

Este informe de una misión de asistencia técnica realizada del 3 al 10 de junio de 1967 no ha sido refrendado aún por la Oficina de Cooperación Técnica de las Naciones Unidas, por tanto las opiniones en él expresadas son de exclusiva responsabilidad del autor.



I N D I C E

	<u>Página</u>
RESUMEN DEL INFORME	1
I. DIAGNOSTICO	4
1. Gobierno Municipal	4
2. Relaciones Legislativo-Ejecutivo	4
3. Funciones Municipales	5
4. Financiamiento, gastos de capital y de operación	7
5. Organización y Administración	8
6. Desarrollo Urbano	9
7. Planificación y Zonificación Urbanas	10
8. Mercados y Mercadeo de Productos Alimenticios	10
9. Tránsito Urbano	11
10. Transporte Público	12
11. Vivienda	12
12. Higiene	13
II. ESTRATEGIA	13
1. Organización y Administración	13
2. Financiamiento	14
3. Planificación Urbana	15
4. Mercados y Mercadeo de Productos Alimenticios	16
5. Tránsito Urbano y Transporte Público	17
6. Vivienda	18
III. ASISTENCIA TECNICA	19
Anexo 1: Ingresos y gastos anuales realizados por la Municipalidad de Asunción 1951-1966	21
Anexo 2: Cuadro de organización actual de la Municipalidad de Asunción	26
Anexo 3: Proyecto de descripción de puesto para experto en administración municipal	28

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry should be supported by a valid receipt or invoice. This not only helps in tracking expenses but also ensures compliance with tax regulations.

In the second section, the author outlines the various methods used for data collection and analysis. These include surveys, interviews, and focus groups. Each method has its own strengths and weaknesses, and the choice depends on the specific research objectives.

The third section delves into the statistical analysis of the collected data. It covers topics such as descriptive statistics, inferential statistics, and regression analysis. The goal is to identify patterns and trends in the data that can inform business decisions.

Finally, the document concludes with a summary of the findings and recommendations. It highlights the key insights gained from the research and provides practical advice for implementing these findings in the organization.

RESUMEN DEL INFORME

La Honorable Junta Municipal de Asunción, Paraguay, solicitó asistencia técnica de Naciones Unidas para iniciar programas de modernización administrativa en ese municipio.

Este es el informe de una misión de investigación y diagnóstico preliminar de la situación actual en esa entidad.

Los principales temas que preocupan a la Municipalidad de la Capital son:

1. El financiamiento y la administración interna

a) Los actuales recursos municipales son insuficientes para cubrir las necesidades de inversiones para el desarrollo urbano y los servicios comunales. Una mejor administración de las fuentes actuales de financiamiento y en el uso de los recursos podría solucionar en parte este problema. Hay que explorar también nuevas fuentes de financiamiento y procurar la delimitación de las áreas de imposición del gobierno central y del gobierno local. Se necesita además conseguir fuentes de crédito interno e internacional para urgentes inversiones de capital que con los actuales ingresos municipales no serían factibles.

b) La administración municipal necesita una amplia modernización: su organización, sus métodos de trabajo, su administración de personal, su presupuesto, sus estadísticas, su contabilidad y control, podrían ser notablemente mejoradas.

2. El planeamiento y la zonificación urbana

Hasta hoy la ciudad se ha desarrollado sin un plan regulador, ni normas modernas de desarrollo urbano. Las construcciones en una misma zona son heterogéneas y se hacen de tamaño y estructura variables, llegándose a permitir el establecimiento de plantas industriales en zonas residenciales.

Es de vital importancia la organización de la oficina del plan regulador, el adiestramiento en desarrollo urbano del personal técnico paraguayo que trabajaría en ella, la formulación del plan regulador y su administración permanente.

3. Los mercados y el mercadeo de productos alimenticios

a) La ciudad carece de locales modernos para el funcionamiento de los mercados municipales. Se necesitan locales y sistemas de mercadeo que garanticen mayor higiene y salubridad en la venta de productos de primera necesidad.

b) La localización de los sitios donde se realiza el mercadeo no favorece la distribución equilibrada de los productos en las distintas zonas de la ciudad. En el área este hay un mercado al que llegan la mayor parte de los productos y donde acude la mayor parte de la población para adquirirlos. Se necesita la cuidadosa localización de los futuros mercados de acuerdo a la concentración de la población y el establecimiento de sistemas eficientes de distribución de los productos entre los mercados.

4. El Tránsito y el Transporte Público

a) Hay dificultades en la organización y el control del tránsito en la Capital. Se debería estudiar y mejorar el tránsito urbano, aumentando al mismo tiempo la eficiencia en la aplicación de las medidas de control.

b) El transporte público se hace por medio de vehículos operados por sus propietarios, sin sujeción a normas que garanticen el orden, la seguridad y la comodidad a los usuarios.

No hay forma alguna de organización de los transportadores que permita un trabajo conjunto con la Municipalidad para el mejoramiento del servicio. Se necesita la modernización de los servicios de transporte, sin privar a los pequeños transportadores de su trabajo.

5. Los programas de vivienda

Una de las funciones que la Ley Orgánica Municipal de Paraguay asigna a los municipios es la de construcción de vivienda popular.

El Municipio de Asunción está construyendo viviendas pero estos programas podrían orientarse mejor como respuesta a las necesidades de sectores de menores ingresos que aquellos que hoy se benefician con sus programas.

Se necesitaría una clarificación de la política gubernamental en el sector vivienda. Hay tres entidades públicas, entre ellas el municipio, actuando en ese sector sin coordinación de esfuerzos y recursos.

Si el municipio debe continuar ejerciendo esa función necesitaría tener acceso a fuentes de financiamiento que le permitan liberar sus recursos invertidos actualmente en esos programas, para dedicarlos a otros de mayor prioridad en el desarrollo urbano. Se necesitaría también instalar sistemas que garanticen eficiencia en las inversiones de vivienda y la recaudación a largo plazo de esas inversiones.

6. Asistencia Técnica

El estudio de estos problemas y la acción para solucionarlos requieren un volumen apreciable de trabajo especializado. Se necesitan recursos humanos y financieros que no están actualmente al alcance de la Municipalidad de Asunción.

La asistencia técnica internacional podría hacer una contribución positiva al desarrollo de la Capital de Paraguay. Hay varias alternativas para darla:

- a) A través del Fondo Especial de Naciones Unidas;
- b) Por medio de los Programas Regular y Ampliado de Asistencia Técnica de Naciones Unidas;
- c) A través del Programa Regional de CEPAL;
- d) Usando los servicios de un organismo asesor especializado.

I. DIAGNOSTICO

1. Gobierno Municipal

El Gobierno Municipal en Paraguay se ejerce a través de la Junta Municipal y el Departamento Ejecutivo Municipal.

La Junta Municipal está integrada por Consejales elegidos por votación popular directa, en número relacionado al tamaño del Municipio y a su importancia.

La Junta Municipal de Asunción está formada por 17 Consejales titulares y 9 suplentes.

No pueden ser miembros de la Junta los empleados del Poder Ejecutivo o del Poder Judicial, a excepción de aquellos que trabajan en la docencia pública. Tampoco pueden serlo los militares en servicio activo.

Los Consejales están obligados a aceptar el cargo una vez que han sido elegidos por votación popular. El cargo es irremunciable y obligatorio; la única exención aceptable es a causa de fuerza mayor. Los Consejales perciben dietas pagadas por cada sesión de la Junta.

La Junta Municipal tiene un Presidente y un Vice-Presidente. Está dividida en Comisiones Asesoras. Cada una se ocupa de una de las funciones a cargo del gobierno municipal.

El Departamento Ejecutivo está bajo la dirección de un Intendente Municipal, que es el primer ejecutivo del Municipio. El Intendente informa y presenta cuentas a la Junta Municipal, sin embargo no es nombrado por ella, ni elegido por votación popular directa. Los Intendentes Municipales son nombrados por el Presidente de la República.

2. Relaciones Legislativo-Ejecutivo

En el Municipio de Asunción se pueden observar signos de cierta falta de integración funcional entre la Ilustre Junta Municipal y el Intendente. Probablemente ello se debe a las siguientes causas:

a) Por algunos años las Juntas Municipales no han funcionado normalmente y los Intendentes Municipales han ejercido las funciones a su cargo prácticamente sin la supervisión de las Juntas. El reestablecimiento de este control es un hecho nuevo en el gobierno local.

b) La actual Junta Municipal de Asunción entró en funciones sólo a principios de 1967. Es la primera que se elige en varios años por votación popular directa con sujeción a la Ley Orgánica Municipal vigente que prevé la elección de Concejales de mayoría, o sea del partido ganador en las elecciones, así como también de Concejales de minoría, o sea de aquellos partidos que no hubieran obtenido la victoria electoral, pero que sin embargo tienen acceso al Municipio con un número de representantes proporcional a los resultados electorales. Por su integración y reciente instalación es un organismo nuevo en el panorama del gobierno local.

c) En la toma de decisiones municipales se observa una marcada preponderancia del Ejecutivo. El Intendente realiza sus funciones con evidente dinamismo, amplitud de movimiento y libertad de decisión.

La nueva Junta Municipal comienza por su parte a tratar de ejercitar la autoridad de supervisión sobre el Ejecutivo que la Ley Orgánica le dá. Es muy natural que se produzcan dificultades ante este hecho nuevo, hasta que con el pasar del tiempo estas relaciones estén sólidamente establecidas.

3. Funciones Municipales

En líneas generales, de acuerdo a la Ley Orgánica Municipal vigente, la Junta Municipal de Asunción tiene funciones normativas, de supervisión y control en las siguientes áreas:

- a) Su organización y funcionamiento internos;
- b) La organización y el funcionamiento del Departamento Ejecutivo Municipal;
- c) El financiamiento municipal;
- d) Obras y servicios públicos locales;
- e) Control y construcción de viviendas;
- f) Seguridad pública relacionada con locales públicos, tránsito urbano, servicios contra incendios;
- g) Higiene y salubridad de la ciudad y en el mercadeo de bienes de consumo;
- h) Moralidad y servicios sociales;
- i) Educación Pública, Cultura, Deportes y Turismo.

El Departamento Ejecutivo Municipal tiene la responsabilidad de ejecutar las normas y resoluciones de la Junta en estas áreas, rindiéndole informes y cuentas de su gestión.

En los últimos años el Municipio de Asunción ha ido perdiendo paulatinamente algunas funciones que le asigna la Ley Orgánica Municipal, a causa de deficiencias administrativas y escasez de recursos. Esas funciones y otras que generalmente se consideran dentro del ámbito del gobierno local, han sido puestas bajo la responsabilidad de entidades autónomas públicas, así:

a) En Diciembre de 1954 se creó la Corporación de Obras Sanitarias de Asunción (CORPOSANA) para programar, construir, explotar y administrar la obra y servicios sanitarios de la Capital, incluyendo el abastecimiento de agua, las conexiones domiciliarias y el alcantarillado.

b) En Diciembre de 1950 se creó la Administración Nacional de Electricidad (ANDE) para programar, construir y explotar los servicios eléctricos en el país, inclusive el de la Capital.

c) En Octubre de 1948 se organizó la Administración Nacional de Telecomunicaciones (ANTELCO), que tiene a su cargo los servicios de comunicaciones nacionales, y entre ellos el de teléfonos de Asunción.

d) La acción municipal es sólo marginal en relación a educación pública. Ejercita esta función financiando algunas escuelas de música, canto y arte escénico manteniendo algunos lugares históricos y una orquesta sinfónica.

e) Es más decidida la acción municipal en obras públicas locales. A pesar de la escasez de recursos financieros se han construido parques y avenidas de buenas características. En el cumplimiento de esta función se hace evidente sin embargo la falta de un Plan Regulador para el desarrollo y la zonificación urbana.

f) Participa en el mercadeo de bienes de consumo ejerciendo control sanitario. Este es uno de los campos donde la acción municipal no ha alcanzado aún resultados satisfactorios.

g) Ejerce funciones de control del tránsito urbano a través de una pequeña policía municipal, que a la vez controla la higiene de locales y vías públicas, además de supervisar los vendedores ambulantes.

h) Realiza también algún control del transporte urbano, a través de la concesión de patentes y placas para vehículos.

i) Concede patentes y permisos de operación para establecimientos industriales y comerciales.

j) Ejecuta programas de construcción de vivienda popular.

Las áreas en las cuales los problemas municipales se observan con mayor evidencia son las siguientes:

4. Financiamiento, gastos de capital y de operación

El presupuesto total de la Municipalidad de Asunción alcanza 257.5 millones de Guaraníes en 1967. El tipo de cambio actual es ₡ 124 por dólar, por lo tanto los gastos totales anuales de la Municipalidad llegan a 2,1 millones de dólares, que es una suma reducida para un ciudad del tamaño de Asunción. Este volumen limitado de gastos puede explicarse por dificultades de financiamiento y por la pérdida de algunas funciones típicamente municipales entregadas a entidades autónomas nacionales.

Las principales fuentes de ingreso municipal son las siguientes:

Arrendamiento de puestos de mercados	₡	17.500.000
Patentes de Comerciantes e Industriales		36.000.000
Servicio de limpieza pública		28.000.000
Reintegro por pavimentación		20.000.000
Rentas Accidentales y Recursos Varios		16.000.000
Participación en Impuesto Inmobiliario		<u>35.000.000</u>
	₡	152.500.000

Esas fuentes de ingresos suman el 60 por ciento de los recursos totales. Es importante anotar que el impuesto a la propiedad urbana o inmobiliario en muchos países se considera fuente de ingreso típicamente municipal y generalmente es recaudado directamente por los gobiernos locales. En Paraguay es recaudado por el gobierno nacional, y las municipalidades tienen un porcentaje de participación, que debe ser transferido por el gobierno central a los gobiernos locales.

El presupuesto de ingresos del Municipio de Asunción en este rubro estimó una transferencia proveniente del gobierno nacional de ₡ 12.000.000 en 1966 y ₡ 35.000.000 en 1967, sin que esas transferencias se hayan realizado.

Al contrario, la experiencia sobre esta participación ha sido negativa en los últimos años, habiendo el Municipio de Asunción recibido efectivamente las siguientes transferencias por este concepto:

1951	₡	512.579.-	1959	₡	0.-
1952		262.159.-	1960		0.-
1953		2.503.347.-	1961		0.-
1954		4.033.932.-	1962		0.-
1955		2.944.215.-	1963		0.-
1956		0.-	1964		0.-
1957		2.000.000.-	1965		0.-
1958		0.-	1966		0.-

Si se tiene en cuenta que los municipios por Ley deben emplear por lo menos el 25 por ciento de sus recursos en gastos de capital y que éstos ascendieron a:

<u>Año</u>	<u>Obras Públicas</u>	<u>Amortizaciones</u>	<u>Total</u>
1962	₡ 58.216.390	₡ 3.656.809	₡ 61.873.199
1963	64.734.052	5.206.266	69.940.318
1964	74.132.029	6.241.660	80.373.689
1965	56.385.902	5.949.397	62.335.299
1966	56.185.747	8.252.584	64.438.331

se puede notar la importancia que tiene la transferencia de la participación en el impuesto inmobiliario para el desarrollo municipal.

Las inversiones reales hechas por la Municipalidad de Asunción demuestran una marcada tendencia al aumento desde 1951 (₡ 3.479.517), hasta 1964 (₡ 74.132.029), mientras que en 1965 (₡ 56.385.902) y en 1966 (₡ 56.185.747) se notan leves tendencias a la disminución.

Igualmente los gastos de capital en amortizaciones financieras aumentan desde 1951 (₡ 651.619) hasta 1955 (₡ 9.701.345), para descender en 1959 (₡ 2.224.359) y ascender nuevamente en 1966 a su punto más alto (₡ 8.252.584). Este tipo de gastos de capital tiene un comportamiento irregular a lo largo de los últimos quince años, sin demostrar una tendencia definida.

En 1966 además de los gastos de capital (₡ 64.438.331) que son el 32 por ciento de los gastos totales del presupuesto real (₡ 194.524.265) para ese año se ejecutaron los siguientes gastos corrientes:

Personal	₡ 74.491.631	(38%)
Materiales, servicios no personales y otros	49.031.387	(25%)
Transferencias	6.562.916	(3%)

Por tanto el total de los gastos corrientes reales en 1966 (₡ 130.085.934) es el 68 por ciento de los gastos totales del presupuesto real para ese año (₡ 194.524.265), mientras los gastos de capital llegan al 32 por ciento (₡ 64.438.331). (Ver Anexo 1.)

5. Organización y Administración

La organización interna del Municipio de Asunción podría ser notablemente mejorada. Se observa una estructura demasiado dispersa en un número elevado de unidades, con dependencia directa de la Intendencia Municipal. Hay por lo menos veinticinco jefes de reparto dependiendo directamente del Ejecutivo. No existe un agrupamiento de unidades homogéneas que se complementen en el cumplimiento de una sola función.

La ausencia de niveles administrativos intermedios es marcada. No hay tampoco una clara diferencia en la operación de las unidades ejecutivas, asesores y auxiliares. (Ver Anexo 2.)

Uno de los problemas que preocupan a la Honorable Junta Municipal es el del control financiero.

La Junta Municipal no parece tener la posibilidad, ni contar con los mecanismos técnicos que le permitan realizar una auditoría independiente de la gestión financiera del Departamento Ejecutivo Municipal.

El sistema presupuestario actual, así como el sistema de contabilidad y estadísticas, que son aquellos tradicionales, no permiten ejercitar este control. Además el Departamento de Hacienda del Municipio, que realiza las funciones de auditoría municipal, está bajo la autoridad directa del Intendente Municipal, que es el Jefe del Departamento Ejecutivo, por lo tanto la Junta Municipal no tiene la posibilidad de contar con auditajes independientes, técnicamente realizados que le permitan ejercitar su autoridad legal de control y supervisión sobre la gestión financiera del Departamento Ejecutivo.

6. Desarrollo Urbano

La Capital del Paraguay tiene aproximadamente 300.000 habitantes. Las demás ciudades del país son de tamaño mucho más reducido y tienen una población que oscila entre los 30.000 y 60.000 habitantes.

Paraguay es un país eminentemente ganadero y agrícola. No parece existir por el momento una fuerte tendencia migratoria desde la zona rural a la zona urbana de la Capital. Aún no hay un fuerte atractivo de la población rural hacia las zonas urbanas en busca de trabajo en instalaciones industriales. La industria existente está formada por pequeñas plantas que emplean un número reducido de personas. Por ello, y por la grande extensión territorial del país, con distancias notables entre los distintos centros urbanos y la poca intensidad del transporte inter-urbano ferroviario, vial o aéreo, hay una baja presión demográfica en la Capital.

Al contrario que en otras capitales latinoamericanas en Asunción no es fácil encontrar barrios marginales, formados por fabelas, callampas, o ranchos, habitaciones precarias, con alta concentración de población y bajísimos niveles de salubridad y alimentación. Este problema está reducido a zonas limitadísimas que podrían ser saneadas y urbanizadas con relativa facilidad. El Municipio por tanto no afronta presiones de grandes masas de población desposeída de los servicios comunales básicos.

Físicamente la ciudad se compone de una zona central con buenos servicios municipales. Hay agua potable, alcantarillado, energía eléctrica, alumbrado, teléfono y asfaltado de calles y aceras. Existen varios parques y espacios verdes. La limpieza de la ciudad es una de sus características.

Fuera de este casco central, en las afueras de la ciudad los servicios municipales van disminuyendo a medida que la distancia del centro aumenta. Hay algunas zonas de suburbios que carecen de varios servicios municipales. Se observa sin embargo la tendencia del Municipio a construir una red de modernas avenidas básicas, de buenas características que permitirán la expansión relativamente fácil de la ciudad en las zonas aún no urbanizadas y la incorporación de los suburbios antes mencionados.

Estas obras sin embargo tomarán un tiempo relativamente largo para poder ser realizadas debido a los escasos recursos financieros que el Municipio puede dedicar actualmente a obras de construcción de avenidas y pavimentación de calles.

7. Planificación y Zonificación Urbanas

Uno de los problemas más importantes que afronta la ciudad de Asunción es la carencia de un plan regulador y de zonificación urbana. Ello da como resultado un grande desorden y heterogeneidad en la construcción urbana. No hay una política definida para conceder permisos municipales de edificación. Por falta de ella tampoco se pueden establecer tipos de construcción homogénea para zonas determinadas de la ciudad. Por ello las nuevas zonas urbanas presentan construcciones sin ordenamiento, muy heterogéneas, que no se ajustan a modernas normas de desarrollo urbano.

Es aún más grave la falta de zonificación que da como resultado la instalación de establecimientos industriales en zonas netamente residenciales o la colocación de grandes depósitos petroleros en sectores populosos de la ciudad. Igualmente algunos establecimientos como hospitales y mercados se colocan más bien de acuerdo a conveniencias privadas, sin consideraciones de desarrollo comunal y planificación urbana.

El Municipio de Asunción por el momento no tiene una organización que pueda realizar las tareas especializadas de planeamiento y zonificación urbana. Se ha previsto un Departamento de Plan Regulador que aún no ha sido organizado por falta de recursos y personal especializado. El país carece actualmente de profesionales, ingenieros y arquitectos especializados en planificación urbana.

El Municipio ejecuta directamente sólo un reducido porcentaje de las obras públicas municipales. Usa más bien el sistema de licitación y adjudicación de contratos a empresarios y contratistas privados que realizan alrededor de un 80 por ciento del volumen de esas obras. El Municipio realiza el control físico de las características y el avance de las obras en ejecución por medio de un Departamento de Obras Públicas Municipales, que tiene 10 funcionarios, entre ingenieros, arquitectos y estudiantes universitarios.

8. Mercados y Mercadeo de Productos Alimenticios

Uno de los problemas más urgentes que tiene la Capital Paraguaya radica en la carencia de instalaciones que aseguren una distribución equilibrada de los productos de consumo de primera necesidad en condiciones aceptables de salubridad.

Hay un mercado central, llamado "Número 4", situado al comienzo de la carretera más importante que une la ciudad con la zona oriental del país. Esta vía es aquella por la que se transporta el mayor volumen de productos agrícolas que llegan para el consumo ciudadano. Además de este mercado existen otros más pequeños en algunos barrios de la ciudad. Sin embargo, el problema de la distribución de los productos que llegan es grave ya que el mercado "Número 4" absorbe un altísimo porcentaje de ellos, mientras los demás tienen cierta escasez de ellos y por esta causa poca afluencia de público.

El dominio del mercado "Número 4" en el volumen de ventas es absoluto y por ello gran parte de la ciudadanía, aún aquella que habita en barrios lejanos que tienen sus propios mercados, se traslada a realizar sus adquisiciones diariamente a ese mercado. Ello causa al ciudadano inconvenientes de pérdida de tiempo, la agregación de gastos de transporte al costo de los productos de primera necesidad, y además eleva la afluencia de pasajeros en los vehículos de transporte público.

El problema del mercadeo y de la distribución de alimentos sin embargo no solamente radica en su concentración en el mercado "Número 4", sino también en las condiciones en las que se realiza la venta de los productos alimenticios en los mercados. La ciudad carece de modernos edificios de mercados, y el mercadeo de productos de consumo se hace en condiciones de higiene muy precarias, prácticamente usando las vías públicas para realizar esta actividad. Sin embargo, hay que anotar que esta modalidad no es exclusiva de la Capital Paraguaya. En otros países latinoamericanos, aún en ciudades mucho más populosas que Asunción, este sistema anticuado de mercadeo no ha podido ser erradicado. Con todo es alentador observar que las autoridades municipales paraguayas están conscientes de la necesidad imperiosa de dar una rápida solución a este problema.

9. Tránsito Urbano

Otro problema que tiene Asunción es el de la organización, vigilancia y control del tránsito en la Capital. La ciudad cuenta con una policía de tránsito municipal formada por 30 agentes que es insuficiente, tanto en número como en adiestramiento, para afrontar las dificultades y los problemas de tránsito en una ciudad en pleno crecimiento.

En la ciudad hay dos cuerpos policiales sin ninguna relación entre sí: La Policía de la Capital encargada de la seguridad pública que depende de la Jefatura de Policía del Ministerio del Interior, y la Policía de Tránsito dependiente de la Municipalidad. Sin embargo el problema de tránsito no solamente radica en el control del tránsito de vehículos; la parte más importante es la regulación y planificación de transporte público que se realiza en la ciudad, y que en la actualidad a pesar de estar sujeto a ordenanzas municipales, tiene evidentes deficiencias. El Municipio no cuenta con personal adiestrado ni recursos suficientes para modernizar sus sistemas de control y mejorar las condiciones del tráfico urbano a base de estudio y planeamiento.

10. Transporte Público

Asunción tiene tranvías eléctricos, autobuses y microbuses para transporte público urbano. Ninguno de ellos es municipal.

Los tranvías eléctricos son de propiedad estatal y están administrados por la Administración de Transporte Eléctrico (ATE), empresa pública dependiente del Ministerio de Obras Públicas.

Los autobuses y microbuses son de propiedad privada, gran parte de ellos de pequeños propietarios que los operan directamente. Estos propietarios no han logrado reunirse en agrupaciones, empresas o cooperativas que les permitirían coordinar y ordenar sus esfuerzos e iniciativas. En algunas oportunidades han realizado fuerte oposición al establecimiento de empresas de transporte con capitales suficientes para realizar con mayor eficiencia el transporte público, por el natural temor a ser desplazados del mercado de transporte urbano. Los vehículos eléctricos y automotores que actualmente realizan el transporte urbano no tienen buenas condiciones de comodidad, seguridad y buena presentación; no se ajustan a especificaciones mínimas que garanticen el servicio, aunque están sujetos a una revisión mecánica superficial por parte de las autoridades de policía municipal.

La Ilustre Junta Municipal por medio de ordenanzas regula las rutas y las tarifas de pasajes en los diferentes tipos de transporte.

Los problemas de transporte público en la ciudad preocupan a los Consejales Municipales, que se hallan inconformes por las actuales características del transporte urbano, las deficiencias de control, la falta de disciplina en el tráfico y en el transporte, que parecen originarse en el número insuficiente de policías de tránsito, en la carencia de procedimientos administrativos de control, así como en la falta de planificación de tránsito urbano.

11. Vivienda

Una de las funciones que el Municipio lleva a cabo con mayor interés es la construcción de vivienda popular. La Ley Orgánica Municipal da al Municipio la responsabilidad por la construcción de viviendas populares para personas de escasos recursos. El Municipio ha realizado esfuerzos alentadores para cumplir esta responsabilidad.

Sin embargo, se observa que las inversiones no han sido sistemáticamente orientadas hacia los sectores más necesitados de la población urbana. Más bien se han construido casas para empleados municipales, empleados públicos y personas que podrían considerarse de clase media. Las construcciones no parecen estar al alcance de las clases más necesitadas tanto por su tamaño, su localización, como por su costo.

Es interesante anotar que en Paraguay hay por lo menos tres entidades actuando sin coordinación en el sector vivienda: la Ilustre Municipalidad de Asunción, el Instituto de Previsión Social, y el Instituto Paraguayo de la Vivienda. Los programas de vivienda no se hallan sujetos a una política clara ni a especificaciones técnicas comunes. Aunque actualmente todavía el Instituto Paraguayo de la Vivienda creado en 1962 no ha podido establecer una política en el sector, todo parece indicar que en el futuro, si obtiene suficientes recursos financieros y técnicos, está destinado a controlar, coordinar y realizar el mayor volumen de inversiones en el sector.

12. Higiene

Una de las funciones que está siendo realizada por el Municipio de Asunción con buen nivel de eficiencia es la de higiene y limpieza de la ciudad. Recientemente han sido adquiridos nuevos camiones recolectores de basura en un número suficiente para cubrir las necesidades de este servicio. En los próximos años el costo de mantenimiento de estos vehículos no será muy elevado. Con todo, se trabaja ahora para mejorar las instalaciones de un pequeño taller mecánico que mantiene el Municipio para la reparación de sus vehículos.

II. ESTRATEGIA

Después del breve análisis preliminar en la primera parte de este informe se podrían hacer las siguientes sugerencias en la búsqueda de soluciones a los problemas existentes:

1. Organización y Administración

Para mejorar la organización y la administración internas del Ilustre Municipio de Asunción se debería:

a) Estudiar y modernizar la Ley Orgánica Municipal, y sus reglamentos procurando delimitar claramente la autoridad y responsabilidades de la Honorable Junta Municipal y las del Departamento Ejecutivo.

Sin embargo hay que anotar que la modernización de los instrumentos legales actuales no es suficiente para garantizar el equilibrio Legislativo-Ejecutivo en la Municipalidad, ya que este equilibrio refleja el grado de poder político y de apoyo que estos dos Poderes Municipales puedan tener dentro del medio ambiente político nacional.

El equilibrio, dada la reciente vivencia real de la Junta Municipal, se producirá solo con el tiempo. Sin embargo, mientras tanto la Ilustre Junta podría realizar una supervisión y control positivos y constructivos, ofreciendo al Ejecutivo Municipal una valiosa contribución de ideas y contactos políticos y sociales que serían para él muy útiles, ya que hoy parece improbable el establecimiento de control rígido y sujeción pasiva del Ejecutivo Municipal a la Junta.

b) Se necesitaría introducir la función de análisis administrativo en la Municipalidad para realizar un trabajo permanente de estudio y modernización, tanto de la estructura administrativa como de los sistemas de trabajo empleados en las dependencias municipales. Se lograría así una estructura más equilibrada, colocando bajo una misma dirección oficinas que realizan tareas dentro de una función, o funciones similares. Para ello se necesita personal especializado que la Municipalidad de Asunción hoy no tiene. Se necesitaría reclutarlo, y apoyarlo en su trabajo dentro de la entidad.

c) El presupuesto municipal debería modernizarse, para que pueda ser usado como instrumento de acción municipal, y refleje no solamente una lista de rubros en los que la Municipalidad emplea sus recursos, sino un programa básico de acción con clara definición de los objetivos y las metas que desean alcanzarse. Ello permitiría un mayor conocimiento por parte de la ciudadanía de la acción municipal, del avance de los programas y del logro de las metas previamente fijadas.

d) Se necesitaría introducir modernos sistemas de administración de personal para procurar mejorar el reclutamiento actual e introducir programas de adiestramiento en servicio que aumenten el rendimiento de los actuales empleados municipales.

e) Las estadísticas municipales deben ser notablemente mejoradas. Las deficiencias actuales no permiten realizar una acción municipal sobre bases ciertas. En el campo de financiamiento municipal se podrían realizar muchos progresos si se tuvieran mejores datos sobre los campos impositivos municipales.

2. Financiamiento

a) Se debería también realizar un estudio detallado de la imposición municipal. Este estudio sin embargo no puede ser independiente de uno que abarque todo el campo impositivo nacional, ya que el Municipio de Asunción como los demás Municipios paraguayos en parte financian sus presupuestos con aportes del Gobierno Central.

Se debería procurar llegar a un acuerdo con el Gobierno Nacional y formar un grupo de estudio conjunto en el que participaran el Ministerio de Hacienda, la Secretaría Técnica de Planificación y representantes del Gobierno Municipal, para tratar de distribuir con equidad las zonas de imposición que deberían corresponder al gobierno central y aquellas que deberían financiar el gobierno municipal.

Es importante anotar por ejemplo que en varios países latinoamericanos el impuesto a los bienes raíces o propiedad inmobiliaria es una de las principales fuentes de financiamiento municipal. Ello no sucede en el Paraguay.

Una vez delimitado el campo de imposición municipal se deberían analizar los actuales impuestos y fuentes de financiamiento municipal con el fin de mejorar la administración de ellos. Es muy probable que mejorando la administración de los actuales impuestos se pudiera conseguir un buen aumento de los ingresos. En varios países latinoamericanos los Municipios no necesariamente deben aumentar sus impuestos sino más bien administrar mejor los que ya tienen; es decir, mejorar los sistemas de recaudaciones; aplicar métodos más modernos de control impositivo; asumir una actitud más dinámica y firme para evitar la evasión en el pago de los impuestos; aplicar mejores métodos de control de las inversiones municipales; aumentar la eficiencia en la prestación de los servicios, con el fin de realizar más y mejores servicios con los mismos recursos.

b) Se debería explorar las posibilidades de organizar en el Paraguay instituciones financieras que faciliten la canalización del ahorro público hacia las inversiones municipales. Estas instituciones de financiamiento municipal ya han comenzado a producir resultados positivos en otros países de América Latina. Su existencia además aumenta las posibilidades de canalización de recursos de crédito externo hacia el gobierno municipal. El Municipio de Asunción actualmente desconoce las posibilidades y las vías para conseguir financiamiento externo y aún financiamiento interno.

3. Planificación Urbana

Sería necesario ayudar al Municipio de la Capital a organizar el Departamento de Planeamiento y de Zonificación Urbana. Se necesitará asistencia técnica extranjera en volumen suficiente para poner en marcha esa unidad y simultáneamente, el adiestramiento rápido e intensivo de profesionales paraguayos en este campo, para que, formando equipo con los expertos extranjeros, elaboren un Plan Regulador y la Zonificación de la ciudad. Esta es una función que no puede ejecutarse a corto plazo; necesita permanencia en el gobierno municipal. Después de producido el Plan Regulador la tarea de control debe ser permanentemente realizada; para entonces el personal nacional deberá estar ya totalmente preparado y tener la suficiente experiencia para continuar las tareas de planeamiento y ordenación del crecimiento urbano.

Esta acción podría ser realizada de dos maneras:

a) Se podría contratar una firma privada extranjera para que realizara las tareas del Plan Regulador de Asunción, comprometiéndose ella a adiestrar el personal local necesario para administrar el Plan y continuar posteriormente las tareas de planificación urbana;

b) Se podría conseguir asistencia técnica de organismos internacionales en planificación urbana con el fin de que asesoren a la Municipalidad de Asunción en la organización de su Departamento de Plan Regulador, le ayuden a seleccionar profesionales paraguayos para ser adiestrados en planificación urbana, y junto a ellos, realicen los trabajos del Plan Regulador de Asunción. El adiestramiento y el número, así como la calidad del personal nacional debería ser suficiente como para continuar los trabajos de planificación y control del plan una vez que la asistencia técnica internacional terminase.

Hay que advertir que el adiestramiento de ingenieros y arquitectos urbanistas toma un tiempo apreciable. Se debería de inmediato seleccionar profesionales con aptitudes para este trabajo y enviarlos a instituciones del exterior para recibir adiestramiento adecuado, mientras se organiza la Oficina del Plan Regulador y se inician los trabajos preliminares.

4. Mercados y Mercadeo de Productos Alimenticios

a) Es esencial la construcción de locales modernos e higiénicos para el mercadeo de productos alimenticios. La construcción de los mercados debería ser cuidadosamente planeada para que asegure de una vez por todas las mejores condiciones de higiene y un eficiente movimiento de los productos desde su zona de producción hasta su distribución. Un programa de construcción de modernos mercados en Asunción necesitará un nivel apreciable de inversiones de la Municipalidad, que en las actuales circunstancias no podría realizar por falta de adecuadas fuentes de financiamiento interno y externo.

Por ello, este problema deberá ser debidamente estudiado por quienes tengan a su cargo la solución de los problemas de financiamiento y de planificación urbana.

b) Los problemas de mercadeo y distribución de productos de consumo están ligados íntimamente a los problemas de planificación y zonificación urbana. Las actuales deficiencias de distribución de productos en la ciudad y de mercadeo no son originadas solamente por la carencia de locales modernos que permitan el mercadeo en forma higiénica y controlada, sino que están también relacionadas con el actual flujo del tráfico inter-urbano hacia Asunción. Como se anotó antes, el centro vital para la distribución y el mercadeo de productos de consumo es el mercado "Número 4" y a él llega un grande porcentaje de los productos para consumo en la ciudad porque está situado exactamente en la entrada de la carretera más importante que conecta la Capital con las mejores zonas de producción agrícola.

La solución del problema no radica solamente en construir un moderno y grande mercado en el mismo sitio donde hoy se realiza el mercadeo de productos en condiciones de salubridad precarias, sino requiere una programación del flujo de los productos a la ciudad, la creación de centros de distribución homogénea de estos productos y la estandarización de los precios en los diferentes sectores de la ciudad para evitar el movimiento de la población hacia el mercado "Número 4" por tener este menores precios y más variedad y cantidad de productos que los demás mercados.

Varios problemas actuales como aquel de la congestión del tráfico en las vías hacia el mercado "Número 4"; la movilización masiva de población en los medios de transporte urbano en esa dirección, podrían ser evitados si se lograra una distribución más homogénea de productos en todos los sectores de la ciudad.

También estos problemas necesitarán asistencia técnica externa para poder solucionarse.

5. Tránsito Urbano y Transporte Público

El Departamento de Tránsito de la Ilustre Municipalidad no tiene actualmente suficientes recursos financieros y de personal preparado para ejecutar una función complicada y especializada como la de organización y control del tráfico y del transporte público.

a) Se necesitaría organizar una moderna policía de tránsito. Para ello es necesario comenzar con la definición clara de las responsabilidades y de las razones que hay para la existencia de una Policía de la Capital y una Policía de Tránsito Municipal.

Se debería estudiar la posibilidad de coordinar las dos en una policía moderna que tuviera entre otros un reparto encargado del tránsito, con los suficientes recursos para el control eficiente y la aplicación positiva de las leyes y disposiciones en este campo. Ello no solamente en el tránsito urbano dentro de la Capital sino también el tránsito urbano de las demás ciudades del país, y además el tránsito rural en todo el territorio nacional.

b) Sin embargo, la organización del tránsito no sólo comprende el control policial del tránsito y del transporte público, sino que además, lo que es mucho más importante y esencial, debería ser función del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones la planificación y programación del tránsito nacional desde el punto de vista de la movilización de recursos materiales y humanos, y del flujo de la producción a los centros de consumo. Esta es una función que supera ampliamente en importancia a aquella policial de control e implantación de reglas de tránsito y del mejoramiento del tránsito urbano. Es además un problema mucho más complejo de movilización de recursos y de planificación y programación del tránsito urbano y rural para que este se ajuste a estándares mínimos que permitan un desarrollo económico ordenado no sólo a las áreas urbanas, entre ellas la Capital de la República, sino además en todo el territorio nacional.

Se debería conseguir asistencia técnica externa para el estudio de los problemas de tráfico y de transporte urbano, así como también para la preparación del personal local que debería encargarse de la programación y aplicación de medidas para solucionar los problemas actuales.

c) Los problemas del tránsito están íntimamente relacionados con aquellos del transporte público. Se necesitará buscar soluciones justas para organizar el transporte público sin perjudicar a los actuales transportadores. Ellos forman un fuerte grupo de presión que ha logrado neutralizar hasta el momento algunos esfuerzos para modificar la situación actual. Se debería estudiar la posibilidad de formar una empresa de transportes cuyos accionistas fueran los actuales transportadores, consiguiendo fuentes de financiamiento para que los actuales vehículos que se encuentran en mal estado puedan ser reemplazados paulatinamente por otros mejores que reúnan las características que el Departamento de Tránsito señalaría, con el fin de salvaguardar la seguridad y la comodidad del usuario del transporte público.

En algunos países existen este tipo de empresas y cooperativas de transporte formadas por los transportadores públicos, propietarios de los vehículos.

Estos problemas también deberían ser analizados y solucionados por medio de asistencia técnica externa.

6. Vivienda

La Municipalidad de Asunción actualmente tiene un programa de construcción de viviendas financiadas a largo plazo. En febrero de 1962 se creó el Instituto Paraguayo de la Vivienda, con el mismo objeto. Sin embargo, la impresión general es que ésta última entidad no podrá realizar programas de construcción a ritmo acelerado y solucionar a corto plazo las deficiencias habitacionales existentes en el país. Los funcionarios municipales sostienen que el Gobierno Nacional ha expresado su apoyo a la continuación de los programas de vivienda municipales, para que éstos contribuyan a cubrir los déficits nacionales. Por otro lado, el estatuto de creación del Instituto Paraguayo de la Vivienda lo concibe como la entidad que debería ejecutar todos los programas de vivienda nacionales, incluidos aquellos que hoy llevan a cabo las Municipalidades.

Este problema debería tratarse tomando en cuenta que el Instituto de Seguro Social también ejecuta programas de vivienda para sus afiliados. Es necesario buscar soluciones al problema de vivienda municipal estudiando todo el sector vivienda del Paraguay para introducir en él las modificaciones de organización, procedimientos y coordinación en la inversión de los recursos en todo el sector.

Una vez clarificada la política nacional de vivienda si se decide que los Municipios continúen realizando inversiones en este sector, sería necesario estudiar la forma de que ellos tengan acceso a fuentes de financiamiento para programas de vivienda. No parece conveniente que una parte de los actuales escasos recursos municipales sea invertida en programas que requieren crédito a largo plazo.

Se necesitará, además de conseguir nuevas fuentes de financiamiento a largo plazo para este objeto, instalar sistemas eficientes de control de inversión y recaudación de los préstamos concedidos.

La instalación de estos sistemas también necesita asistencia técnica externa y adiestramiento simultáneo de personal nacional.

III. ASISTENCIA TECNICA

Después de realizar el estudio preliminar sobre los problemas administrativos de la Municipalidad de Asunción, quien llevó a cabo la investigación considera que el pedido de asistencia técnica de esa entidad debería ser atendido.

Hay varios factores que contribuirían al éxito de un programa de apoyo al desarrollo de la Capital Paraguaya, entre ellos: el grande interés demostrado por las autoridades municipales; el tamaño de la ciudad; la naturaleza de sus problemas; la relativa estabilidad de las finanzas municipales.

Se debe anotar sin embargo que la naturaleza de los problemas, varios de los cuales requieren un tratamiento muy especializado, haría necesario un programa en el cual se deberían emplear los servicios de distintos expertos por períodos variables de tiempo. Se necesitaría además adiestrar un buen número de personal de contraparte nacional para evitar que la acción reformadora cese al terminar la asistencia técnica externa.

Se podrían considerar varias alternativas para prestar esta asistencia técnica, por ejemplo:

a) En vista de la magnitud de la asistencia técnica necesaria para el proyecto, el Representante Residente a.i. en Paraguay cree que debería considerarse la posibilidad de usar el Fondo Especial de Naciones Unidas, llevando a Asunción un grupo técnico formado por varios expertos para realizar una amplia reforma administrativa en el gobierno municipal.

Este Asesor Regional no conoce si existen precedentes para programas de esta clase a través del Fondo Especial. La Subdirección de Administración Pública de la Sede Central de Naciones Unidas podría explorar esta posibilidad.

b) Se podría enviar a Asunción por dos años un experto generalista en administración municipal, dentro del programa regular de asistencia técnica de Naciones Unidas. (Ver Anexo 3.)

Este experto ayudaría a la Municipalidad en su reorganización interna; en sus problemas de financiamiento y en la modernización de sus sistemas de presupuesto, administración de personal y estadísticas.

Comenzaría por hacer un diagnóstico detallado de los problemas municipales y sugeriría la asistencia técnica especializada en cada uno de los campos en que encontrara problemas que no podría ayudar a solucionar él mismo, como por ejemplo, planificación urbana.

Los expertos adicionales serían reclutados de acuerdo a descripciones de puesto elaboradas por el experto generalista y por el tiempo que él recomendara. El además ejercería las funciones de coordinador del programa, orientando a los especialistas hacia los objetivos de reforma administrativa fijados como resultado de su diagnóstico de la situación actual.

El programa de acción debería hacer grande énfasis en el adiestramiento del personal local, incluyéndolo permanentemente tanto en el estudio de los problemas administrativos como en la elaboración de los proyectos de reforma y en su implantación.

c) La asistencia técnica también podría darse a través de algún organismo especializado como el Instituto Brasileiro de Administración Municipal (IBAM), con notable experiencia en asesoría a gobiernos municipales en varios países latinoamericanos.

Habría la ventaja de poder aprovechar no solamente la experiencia previa del personal técnico asesor en la solución de problemas esencialmente similares encontrados en otros países, sino también el apoyo institucional que un organismo asesor de esa clase podría prestar al programa, explorando posibles fuentes de financiamiento para el desarrollo municipal. Se usarían además instructores, material didáctico, programas de estudio y sistemas ya probados para el adiestramiento al personal local.

d) En cualquiera de estas alternativas se debería usar el apoyo de la Unidad Regional de Administración Pública de Naciones Unidas en CEPAL. Quienes la integran están sumamente interesados en colaborar en programas de modernización administrativa de los gobiernos municipales latinoamericanos, pues comprenden la grande importancia que éstos tienen dentro del proceso de desarrollo nacional.

El Programa Regional de Asistencia Técnica de Naciones Unidas en CEPAL podría dar una contribución positiva al Municipio de Asunción.

Anexo 1

INGRESOS Y GASTOS ANUALES REALIZADOS POR LA
MUNICIPALIDAD DE ASUNCION

1951 - 1966

MUNICIPALIDAD DE ASUNCION
INGRESOS ANUALES REALIZADOS, CLASIFICADOS (1)

Año	Corrientes			Tributarios impuestos	Capital Venta de activo fijo y otros	Total
	No tributarios		Transferencias impuestos inmobiliarios			
	Rentas patrimoniales	Tasas y contribuciones				
1951	193 516	1 187 638	512 579	3 127 540	30 920	5 052 193
1952	517 635	1 970 263	262 159	7 580 790	212 684	10 543 531
1953	1 805 037	2 499 505	2 503 347	11 642 359	156 429	18 606 677
1954	3 434 378	3 126 222	4 033 932	14 851 282	26 651	25 472 465
1955	5 863 838	6 608 722	2 944 215	27 915 145	74 555	43 406 475
1956	7 063 774	11 353 804	0	94 360 504	117 176	52 895 258
1957	7 609 980	16 783 582	2 000 000	45 422 771	139 641	71 955 974
1958	8 619 088	13 584 810	0	48 877 470	245 914	71 327 282
1959	10 621 185	13 343 849	0	49 444 949	65 636	73 475 619
1960	12 397 668	13 146 347	0	56 647 902	53 158	82 245 075
1961	14 207 249	18 145 679	0	68 886 733	324 031	101 563 692
1962	16 385 273	24 851 319	0	86 063 465	821 882	128 121 939
1963	19 081 111	41 410 482	0	87 443 568	1 498 565	149 433 727
1964	17 137 305	45 145 811	0	102 788 900	3 134 080	168 206 096
1965	14 620 187	48 688 169	0	108 130 334	2 655 909	174 094 599
1966	14 278 474	50 954 129	0	124 695 691	4 855 021	194 783 315

(1) Cáceres Trigo, José M. y Arce, Ricardo J., Análisis de los Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Asunción, trabajo de estudio, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción, 1967, pp. 3-6.

MUNICIPALIDADES DE ASUNCION
 INGRESOS ANUALES REALIZADOS, CLASIFICADOS (1)
 (En $\%$ valor actual) (2)

Años	Corrientes			Tributarios. Impuestos	Capital. Venta de activo fijo y otros	Total
	No tributarios		Transferencias impuestos inmoviliarios			
	Rentas patrimoniales	Tasa y contri- buciones				
1951	735 730	4 515 288	1 948 778	11 890 615	117 555	19 207 966
1952	1 747 601	6 651 857	885 082	25 593 707	718 048	35 596 295
1953	3 914 080	5 419 979	5 428 311	25 245 535	339 204	40 347 109
1954	6 902 262	6 282 944	8 107 219	29 847 455	53 562	51 193 442
1955	10 705 618	12 065 554	5 375 258	50 964 725	136 116	79 247 271
1956	7 795 379	12 529 734	0	37 919 270	129 312	58 373 695
1957	8 604 038	18 975 948	2 261 251	51 356 151	157 882	81 355 270
1958	9 659 255	15 224 250	0	54 776 093	3 637 637	83 297 235
1959	10 894 427	13 687 134	0	50 716 976	67 325	75 365 862
1960	12 398 671	13 147 410	0	56 652 485	53 163	82 251 729
1961	14 206 099	18 144 211	0	68 881 159	324 005	101 555 474
1962	16 385 273	24 851 319	0	86 063 465	821 882	128 121 939
1963	19 081 111	41 410 482	0	87 443 568	1 498 565	149 433 726
1964	17 137 305	45 145 811	0	102 788 900	3 134 080	168 206 096
1965	14 620 187	48 688 169	0	108 130 334	2 655 909	174 094 599
1966	14 278 474	50 954 129	0	124 695 691	4 855 021	194 783 315

(1) Cáceres Trigo, José M. y Aroe, Ricardo J., Análisis de los Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Asunción, trabajo de estudio, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción, 1967, pp. 3-6.

(2) El valor actual usado en este cuadro resulta de la actualización de los datos numéricos originales utilizando las diversas cotizaciones del dólar vigentes durante cada año del período analizado, que fueron las siguientes:

1951 \$1= ₡ 32.51	1957 \$1= ₡ 109.32
1952 \$1= ₡ 36.61	1958 \$1= ₡ 110.29
1953 \$1= ₡ 57.00	1959 \$1= ₡ 120.50
1954 \$1= ₡ 61.50	1960 \$1= ₡ 123.59
1955 \$1= ₡ 67.70	1961 \$1= ₡ 123.61
1956 \$1= ₡ 112.00	1962-66 \$1= ₡ 123.60

MUNICIPALIDAD DE ASUNCION
GASTOS ANUALES REALIZADOS, CLASIFICADOS (1)

Año	Corrientes			Capital		Total
	Personal	Materiales y servicios no personales y otros	Transfe-rencias	Reales. Obras públicas	Financi-ras, Amor-tizaciones	
1951	2 163 407	1 632 129	24 975	915 203	171 393	4 907 107
1952	3 779 341	3 161 600	69 599	1 672 882	182 298	8 865 720
1953	5 078 230	6 137 185	287 634	3 496 739	232 930	15 232 718
1954	13 816 766	7 264 090	175 680	2 814 584	839 854	24 910 974
1955	20 848 378	13 139 644	680 000	3 424 690	5 313 763	43 406 475
1956	24 957 897	17 303 258	741 978	6 764 376	3 650 056	53 417 565
1957	39 044 516	17 525 453	1 459 663	7 348 523	6 577 771	71 955 926
1958	38 478 784	17 599 230	0	15 958 684	2 290 607	74 327 305
1959	36 070 259	17 766 814	705 323	16 764 653	2 168 570	73 475 619
1960	44 072 118	13 161 412	321 156	17 845 447	2 580 633	77 980 766
1961	31 395 074	20 252 665	1 300 000	36 325 781	3 762 117	93 035 637
1962	38 349 827	24 312 157	900 000	58 216 390	3 656 809	125 435 183
1963	44 065 053	30 119 893	2 432 616	64 734 052	5 206 266	146 557 880
1964	46 542 224	36 865 671	4 355 371	74 132 029	6 241 660	168 136 955
1965	66 012 112	39 507 124	5 730 479	56 385 902	5 949 397	173 585 014
1966	74 491 631	49 031 387	6 562 916	56 185 747	8 252 584	194 524 265

(1) Cáceres Trigo, José M. y Aroe, Ricardo J., Análisis de los Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Asunción, trabajo de estudio, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción, 1967, pp. 3-6.

MINICIPALIDAD DE ASUNCION
GASTOS ANUALES REALIZADOS, CLASIFICADOS (1)

(En \$ valor actual) (2)

Año	Corrientes			Capital		Total
	Personal	Materiales y servicios no personales y otros	Transferencias	Reales obras públicas	Financieras-Amortizaciones	
1951	8 225 072	6 205 202	94 953	3 479 517	651 619	18 656 363
1952	12 759 533	10 673 963	234 975	5 647 861	615 460	29 931 792
1953	11 011 740	13 308 001	623 712	7 582 401	505 090	33 030 944
1954	27 768 322	14 599 049	353 073	5 656 627	1 687 901	50 064 972
1955	38 062 918	23 989 069	1 241 477	6 252 462	9 701 345	79 247 271
1956	27 542 821	19 095 381	818 825	7 464 972	4 028 097	58 950 096
1957	44 144 733	19 814 728	1 650 332	8 308 429	7 436 997	81 355 219
1958	43 122 474	19 723 138	-	17 884 607	2 567 041	83 297 260
1959	36 998 208	18 223 886	723 468	17 195 943	2 224 359	75 365 864
1960	44 075 685	13 162 477	321 182	17 846 891	2 580 842	78 987 077
1961	31 392 534	20 251 027	1 299 895	36 322 842	3 761 813	93 028 111
1962	38 349 827	24 312 157	900 000	58 216 390	3 656 809	125 435 183
1963	44 065 053	30 119 893	2 432 616	64 734 052	5 206 266	146 557 880
1964	46 542 224	36 865 671	4 355 371	74 132 029	6 241 660	168 136 955
1965	66 012 112	39 507 124	5 730 479	56 385 902	5 949 397	173 585 014
1966	74 491 631	49 031 387	6 562 926	56 185 747	8 252 584	194 524 265

(1) Caceres Trigo, José M. y Arce, Ricardo J., Análisis de los Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Asunción, trabajo de estudio, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Asunción, 1967, pp. 3-6.

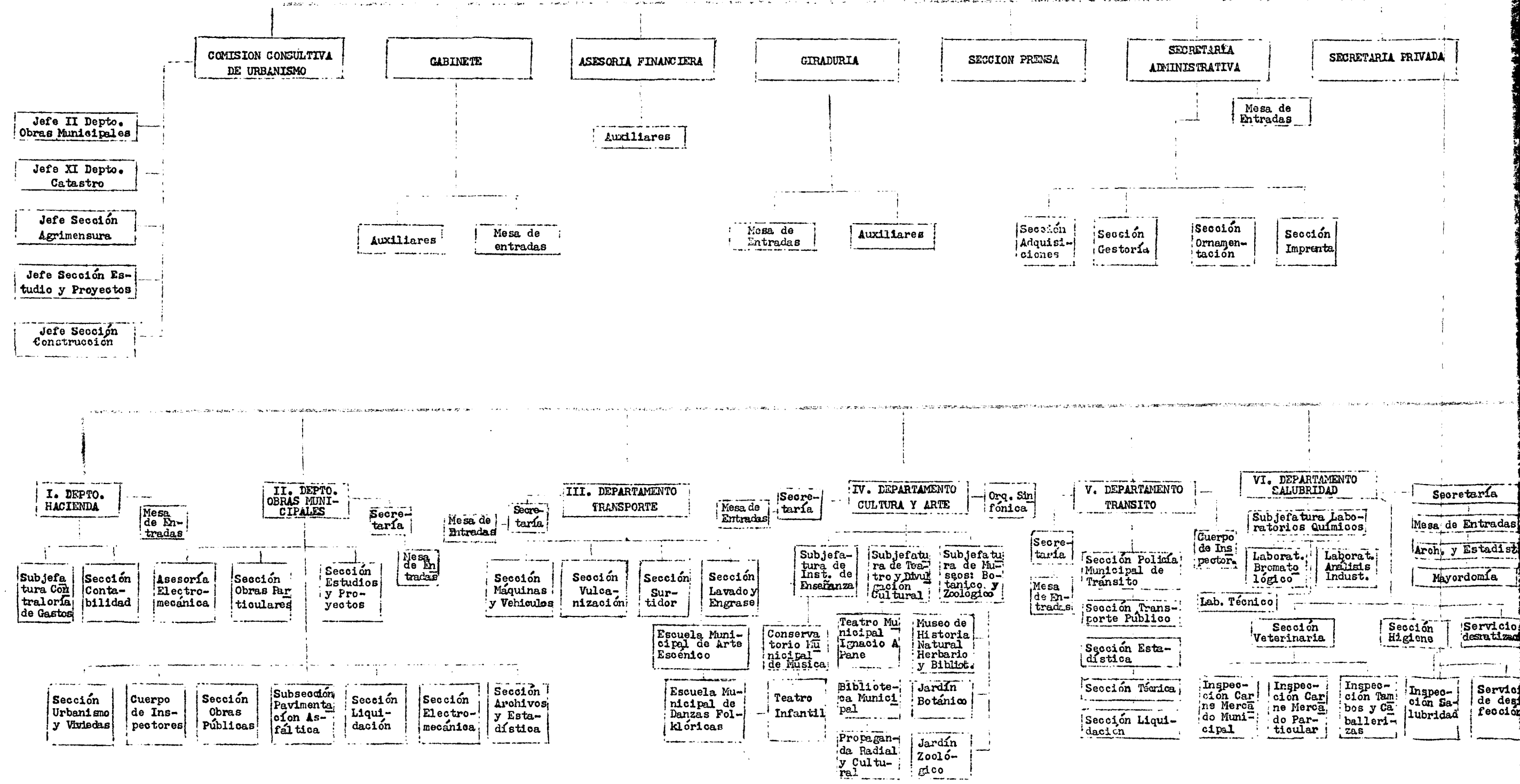
(2) El valor actual usado en este cuadro resulta de la actualización de los datos numéricos originales utilizando las diversas cotizaciones del dólar vigentes durante cada año del período analizado, que fueron las siguientes:

1951 \$1= \$ 32.51	1957 \$1= \$ 109.32
1952 \$1= \$ 36.61	1958 \$1= \$ 110.29
1953 \$1= \$ 57.00	1959 \$1= \$ 120.50
1954 \$1= \$ 61.50	1960 \$1= \$ 123.59
1955 \$1= \$ 67.70	1961 \$1= \$ 123.61
1956 \$1= \$ 112.00	1962-66 \$1= \$ 123.60

Anexo 2

CUADRO DE ORGANIZACION ACTUAL DE LA
MUNICIPALIDAD DE ASUNCION

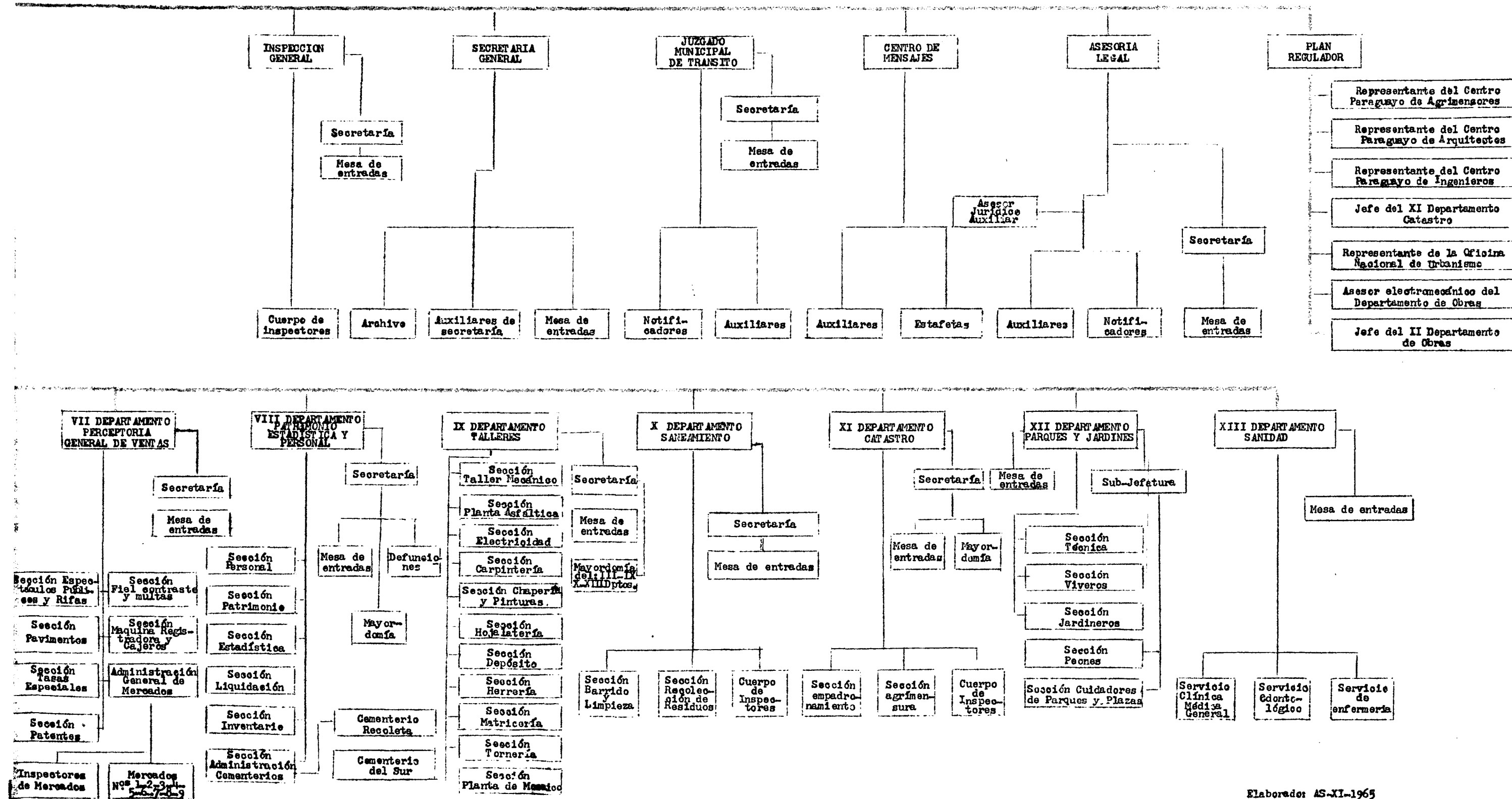
HONORABLE JUNTA MUNICIPAL INIENDENCIA



MUNICIPALIDAD DE ASUNCION

Actual

MUNICIPAL



Elaborado: AS-XI-1965
 Aprobado: Gral. de Div. Mamiel Brites
 Intendente Municipal

Anexo 3

PROYECTO DE DESCRIPCION DE PUESTO PARA EXPERTO
EN ADMINISTRACION MUNICIPAL

.....

.....

.....

.....

.....

Proyecto de

DESCRIPCION DE PUESTO

LAT-

Título de Puesto: Experto Generalista en Administración Municipal

Duración: Dos años

Fecha: Lo antes posible, después del 1º de enero de 1968

Sede de Trabajo: Municipalidad de Asunción, Paraguay. Con misiones ocasionales a otras municipalidades del país.

Deberes: Bajo la guía sustantiva de la Subdirección de Administración Pública de la Sede Central de Naciones Unidas en Nueva York, y con el apoyo técnico de la Unidad Regional de Administración Pública de CEPAL, Santiago de Chile, el experto deberá:

1. Asesorar a la Honorable Junta y al Departamento Ejecutivo Municipales en programas de reforma administrativa para modernizar sus estructuras, sistemas y procedimientos de trabajo.
2. Analizar las actuales fuentes de financiamiento municipal y aconsejar medidas para aumentar los ingresos provenientes de ellas. Asistir en el establecimiento de sistemas modernos de cobro de impuestos y control de recaudaciones.
3. Explorar y aconsejar nuevas fuentes de financiamiento municipal, inclusive el acceso a crédito nacional e internacional para inversiones de capital.
4. Aconsejar las medidas necesarias para alcanzar altos niveles de eficiencia en la administración de los recursos financieros municipales.
5. Impulsar la modernización del presupuesto municipal, buscando el establecimiento gradual de un presupuesto-programa.

6. Ayudar a la introducción de nuevos procedimientos de contabilidad, control y auditoría, para que estas funciones se adapten y sean útiles a la programación del desarrollo urbano, a la ejecución de proyectos y al presupuesto-programa.
7. Ayudar al establecimiento de un sistema que permita la recopilación, elaboración y publicación de estadísticas municipales, que sirvan de base cierta a las decisiones técnicas y administrativas en el municipio.
8. Colaborar para el establecimiento de un sistema de administración de personal que norme las relaciones del Gobierno Municipal con sus servidores, teniendo como primera consideración el mérito y la preparación de ellos.
9. Analizar las deficiencias de preparación del personal local en relación a las necesidades de mano de obra calificada necesaria para elaborar y ejecutar proyectos dentro de las diferentes áreas de acción municipal. Preparar programas de adiestramiento para solucionar los déficits encontrados, y ayudar a ejecutarlos.
10. Estudiar las necesidades de asistencia técnica externa para acelerar el desarrollo municipal. Ayudar a la preparación y presentación de solicitudes de asistencia técnica para conseguir los especialistas necesarios para ejecutar el programa de reforma administrativa municipal. Orientar y coordinar la acción de esos expertos hacia los objetivos señalados en el programa.

Requisitos:

Educación universitaria en ciencias políticas y sociales (administración pública). Por lo menos cinco años de experiencia en programas de reforma de administración y finanzas municipales en América Latina. Participación en programas de desarrollo urbano.

Idioma:

Español. Conocimientos de Inglés.

Antecedentes:

En 1966 la Ilustre Municipalidad de Asunción solicitó asistencia técnica a Naciones Unidas para realizar programas de modernización administrativa encaminados a mejorar su organización, métodos y sistemas de trabajo, y solucionar los problemas que retardan el desarrollo municipal de la Capital Paraguaya.

Naciones Unidas, por medio de su Programa Regional en Administración Pública para América Latina, con sede en CEPAL, Santiago de Chile, realizó un análisis administrativo preliminar de la Municipalidad de Asunción, y decidió continuar su asistencia técnica con la provisión de un experto generalista en administración municipal encargado de programar en detalle la acción reformadora y asistir al personal local en la implantación de las reformas por él sugeridas.

1. The first part of the document is a list of names.

2. The second part is a list of numbers.

3. The third part is a list of dates.

4. The fourth part is a list of times.

5. The fifth part is a list of locations.