

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE DONACIONES DE  
PAÍSES Y ORGANISMOS DONANTES PARA LA ALCALDÍA  
MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN  
SALVADOR.**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

JOSÉ SALVADOR REYES JUÁREZ  
JUAN FELIPE CAMPOS VALLE  
JUAN FRANCISCO REYES ALCÁNTAR

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAYO DE 2004

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA.

# UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

## AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

**Rectora** : Dra. Maria Isabel Rodríguez

**Secretaria** : Lcda. Lidia Margarita Muñoz Vela.

**Decano de la facultad de  
Ciencias económicas** : Lic. Emilio Recinos Fuentes

**Secretaria de la Facultad  
de Ciencias Económicas** : Ing. Vilma Yolanda de Del Cid

**coordinador de Seminario** : Lic. Rafael Arístides Campos

**Docente Director** : Lic. José Lauro Vásquez Benítez

**Docente Observador** : Lic. Mario Adalberto Machón Escoto

Mayo de 2004

San Salvador      El Salvador,      Centro América

## AGRADECIMIENTOS

Quiero dedicar este triunfo en primer lugar a Dios Todopoderoso que me a guiado e iluminado cuando más lo he necesitado; A mi Madrecita Olimpia del Carmen como muestra de Agradecimiento por toda su comprensión, apoyo y amor incondicional de toda la vida; A mi padre José Ángel por ser siempre un guía con sus sabios concejos ; A mis hermanos/as Elva, José Wilber, Estela; Rosita, Erick, Maritza y Walter por toda su colaboración y amor desinteresado; A mi esposa Mercedes por comprenderme, acompañarme y apoyarme en todos los momentos difíciles que he pasado, A mi hijo Francisco Antonio porque es la persona fuente de toda mi inspiración para salir adelante, A mis amigos y compañeros de Tesis por haber creído y superado todos los obstáculos; A todos mis amigos por haber recibido siempre su apoyo y amistad más sincera.

Juan Francisco Reyes Alcántar.

A Javeh todo poderoso, quien me proporciono la fortaleza necesaria para realizar con éxitos mis estudios, A mi amigo Jesús de Nazareth que siempre estuvo y estará a mi lado para guiarme al buen camino y obtener así mejores resultados, A mi madre Maria quien siempre ha intercedido por mi cuando he estado en situaciones de angustia y desesperanza, pues siempre a sido mi consuelo. A mis padres, Marta Alicia Valle de Campos y Ovidio Campos Ramírez, que han sido y serán siendo los pilares fundamentales, pues siempre me han apoyado en todos los aspectos de forma incondicional, ya que supieron aconsejarme, guiarme y darme formación académica pues consideración este último uno de los principales ejes de la vida. A mis amigos Maria Elena Quijano, Claudia Yesenia Zetino, Maria Rojas y especialmente a Roxana Elizabeth Zetino Quijano a quien amo y estimo de corazón así también a mis compañeros de tesis.

Juan Felipe Campos Valle.

Primeramente quiero agradecer este esfuerzo a Dios todopoderoso por darme la fuerza y el conocimiento para salir con éxitos de mis estudios a Mi Madre Zoila Juárez de Reyes que en paz descansa por iluminarme desde el cielo; A mi Abuela querida Maria de Jesús Arias que en paz descansen por ser el pilar y estar conmigo aconsejándome y guiándome por el buen camino para salir adelante en mis estudios; A mi Padre José Salvador Reyes Arias por brindarme su apoyo incondicional a quien respeto y admiro; A mis hermanas Kenia Lidiz y Kely Iveth por ayudarme y apoyarme incondicionalmente en mis estudios para poder salir adelante con mi carrera, A mis sobrinos que son la fuente de mis fortaleza; A mis primos, tíos y tías y mis amigos y compañeros por estar siempre en las buenas y malas conmigo; A mis amigos Juan Francisco y Omar Pérez Gil por brindarme su apoyo en los momentos más difíciles y mis compañeros de Tesis por comprenderme y aceptarme para culminar con éxitos nuestros estudios.

José Salvador Reyes Juárez

## ÍNDICE

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
CAPITULO I	
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE GESTIÓN Y DONACIONES DE PAÍSES Y ORGANISMOS COOPERANTES.	
A. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD.....	1
1. LOCALIZACIÓN.....	1
2. DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA.....	1
3. PRODUCCIÓN.....	2
4. ÁREAS FUNCIONALES.....	3
5. RECURSOS.....	5
6. BASE LEGAL.....	8
a. LEY PRIMARIA: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.....	8
b. LEYES SECUNDARIAS: CÓDIGO MUNICIPAL.....	9
c. LEYES SECUNDARIAS COMPLEMENTARIAS.....	9
7. NECESIDADES Y PLAN DE DESARROLLO.....	11
B. GESTIÓN Y DONACIONES.....	14
1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE DONACIONES.....	14
2. DEFINICIONES DE GESTIÓN.....	14

3.	OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE DONACIONES .....	15
4.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	15
5.	GESTIÓN DE RECURSOS EN ESPECIE .....	16
6.	GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS .....	16
	a. POSIBLES FORMAS DE FINANCIAMIENTO .....	16
	b. ORGANISMOS DONANTES .....	17
7.	CLASES DE COOPERACIÓN .....	17
8.	TIPOS DE COOPERACIÓN .....	20
9.	DONACIONES .....	23
	a. DEFINICIONES .....	23
	b. ELEMENTOS DE LA DONACIÓN .....	25
10.	LOS CONVENIOS .....	25
	a. ESTRUCTURA BÁSICA .....	27

## CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN DE DONACIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	33
	1. OBJETIVOS .....	33
	a. OBJETIVO GENERAL .....	33
	b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	33
	2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	34
B.	MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	35

1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	35
a.	FUENTES PRIMARIAS .....	36
b.	FUENTES SECUNDARIAS .....	36
2.	DISEÑO DE INVESTIGACIÓN .....	37
3.	MUESTRA NO PROBABILÍSTICA .....	37
C.	POBLACIÓN OBJETIVO .....	37
1.	PARTE DEMANDANTE .....	38
2.	PARTE OFERENTE .....	38
3.	COLABORACIÓN DE OTRAS ALCALDÍAS .....	39
D.	ANÁLISIS SITUACIONAL .....	40
1.	ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y LIDERES COMUNALES .....	40
a.	ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE GESTIÓN DE DONACIONES EN LA ALCALDÍA .....	40
b.	ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PRESIDENTES DE LAS INTERCOMUNALES .....	47
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y LOS PRESIDENTES DE LAS INTERCOMUNALES .....	52
a.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS NECESIDADES ...	52
b.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE DONACIONES .....	56

E.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	59
1.	CONCLUSIONES .....	59
2.	RECOMENDACIONES .....	60
F.	ENTREVISTA DIRIGIDA A OTRAS ALCALDÍAS, ORGANISMO Y PAÍSES DONANTES .....	62
1.	ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE GESTIONAR DONACIONES DE LAS ALCALDÍAS COLABORADORAS .....	63
3.	ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE PAÍSES Y ORGANISMOS DONANTES .....	77

### CAPÍTULO III

#### PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE DONACIONES PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.

A.	CONSIDERACIONES GENERALES .....	87
1.	INTRODUCCIÓN .....	87
2.	FINALIDAD Y ALCANCE .....	88
3.	OBJETIVOS .....	88
a.	GENERAL .....	88
b.	ESPECÍFICOS .....	89
4.	LAS NECESIDADES DE LAS COMUNIDADES Y EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL .....	89
5.	DETERMINACIÓN DE NECESIDADES .....	90
6.	CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS NECESIDADES .....	92

7.	PAÍSES Y ORGANISMOS DONANTES .....	94
8.	LOS CONVENIOS .....	95
a.	ESTRUCTURA BÁSICA .....	95
9.	LA GESTIÓN DE DONACIONES .....	102
B.	CONTENIDO DE LA GUÍA .....	103
1.	OBJETIVOS DE LA GUÍA .....	103
2.	PASOS PARA LA GESTIÓN DE DONACIONES .....	103
C.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	116
1.	OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN .....	116
2.	ACTIVIDADES .....	116
3.	RECURSOS .....	117
4.	COSTOS OPERATIVOS .....	118
	BIBLIOGRAFÍA .....	121
	ANEXOS.....	124

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

En El Salvador actualmente los fondos que reciben las Alcaldías no son suficientes para cubrir todas las necesidades que demandan las comunidades es por esta razón que se está implementando la gestión de donaciones para traer más recursos, ya sean estos económicos, en especie y ayuda técnica. Situación que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás ha realizado dos veces, debido que no cuenta con experiencia empírica y ni una herramienta técnica administrativa que le indique como ejecutarla, lo que conlleva a que esta Municipalidad no pueda gestionar donaciones para poder ejecutar los programas y proyectos que tiene en su plan de desarrollo local.

De acuerdo a los problemas detectados en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás y habiendo realizado entrevistas con los funcionarios encargados de gestionar, se llegó a determinar la importancia de realizar una Guía de Gestión de Donaciones para buscar ayuda con entes representantes de países así también organismos donantes para que la Alcaldía logre un funcionamiento adecuado y eficiente en la gestión de donaciones, logrando de esta manera el desarrollo esperado, a fin de contribuir al fortalecimiento de ésta.

Con la implementación de esta Guía se logrará una mayor efectividad en la gestión de fondos a la Municipalidad.

La metodología de investigación de campo utilizada para el conocimiento y evaluación de la problemática existente se llevo con el fin de establecer el diagnóstico sobre la situación actual relacionada con la gestión de donaciones en la Alcaldía.

Tomando como base esta investigación en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, se llegó a determinar que el motivo por los cuales no se ha implementado una gestión de donaciones adecuada ha sido principalmente la falta de experiencia de cómo gestionar, la poca iniciativa por parte del Concejo Municipal y a la escasez de recursos técnicos y financieros.

Por tanto se recomienda a la Alcaldía adoptar la Guía de Gestión de Donaciones a fin de disponer de una herramienta de planificación y control para la obtención de más recursos. Para lo cual es necesario que tenga conocimiento de los conceptos básicos de la gestión; como empezar por definir que es una necesidad, el plan de desarrollo, la donación, los diferentes tipos de donaciones que se pueden obtener, conocer las clases y tipos de cooperación que existen, así también tener conocimiento de los convenios, su forma y estructura básica. Además la guía para la gestión propiamente dicha y los respectivos pasos que se deben seguir para la obtención de fondos.

## INTRODUCCIÓN

Las donaciones hoy en día constituyen un soporte y una manera de poder solventar las insuficiencias de recursos ya sean éstos económicos o técnicos en las Municipalidades logrando de alguna manera poder cumplir con los objetivos propuestos por las instituciones, a la vez que requiere de un tratamiento cuidadoso analizando las diferentes formas de poder obtener ayuda a través de ellas, debido que si no se hiciera un buen uso de las mismas esto acarrearía que las Municipalidades no vuelvan a recibir ayuda, por lo que se debe dar un manejo de forma transparente y organizada debiendo cumplir algunos requisitos para la obtención de donaciones.

Por tanto, a continuación se presenta una reseña sobre el contenido de cada uno de los capítulos que comprende este trabajo de investigación.

El Capítulo I presenta una breve reseña histórica del municipio de Santo Tomás, así también aspectos sobre la gestión y las donaciones, su importancia, definiciones, los objetivos que persigue la gestión de donaciones, las posibles formas de financiamiento y por último y no menos importante las clases y tipos de cooperación que existen además los convenios y su estructura básica.

El Capítulo II muestra el diseño metodológico, la situación actual, aspectos relacionados con las comunidades así como de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, además se formulan conclusiones y recomendaciones, por otra parte se muestran las entrevistas que se realizaron a los encargados de gestionar donaciones de las Alcaldías que colaboraron en la investigación y las personas de las cooperaciones que están trabajando en El Salvador.

Finalmente. El Capítulo III presenta la propuesta denominada "Guía de Gestión de Donaciones de países y Organismos Donantes para la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador". Que comprende la base para la ejecución de la gestión de donaciones, los conceptos que se deben manejar, los criterios para la determinación de necesidades, los convenios y su estructuración y los pasos que se deben seguir en toda gestión, su respectivo plan de implementación y un presupuesto tentativo.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y MARCO DE REFERENCIA SOBRE GESTIÓN Y DONACIONES DE PAÍSES Y ORGANISMOS COOPERANTES.**

#### **A. GENERALIDADES DE LA MUNICIPALIDAD .**

##### **1. LOCALIZACIÓN.**

La ciudad de Santo Tomás está situada a 13.5 Kilómetros al sudeste de la ciudad de San Salvador. Está limitada al norte por los municipios de Soyapango e Ilopango; Al sur por el municipio de Olocuilta; Al nordeste y al este por el municipio de San Marcos y al sudeste por el municipio de Panchimalco.

El área geográfica del municipio es de 24.32 Km<sup>2</sup> y se une por carretera pavimentada con las ciudades de Zacatecoluca, San Salvador y poblaciones intermedias; Por carretera de tierra nivelada con Santiago Texacuangos. Caminos vecinales enlazan cantones, colonias y caseríos a la ciudad.<sup>1</sup>

##### **2. DIVISIÓN POLÍTICA ADMINISTRATIVA.**

Santo Tomás es pueblo precolombino; desde el 12 de julio de 1824 al 28 de enero de 1835 perteneció al Distrito Federal

---

<sup>1</sup> Dirección de Estadística y Censos (DIGESTIC)

Centroamericano, después quedó comprendido en jurisdicción del Distrito Sur del Departamento de San Salvador.

Por decreto legislativo del 28 de enero de 1865 pasó a ser Cabecera del Distrito de Santo Tomás. En 1875 obtuvo él título de Villa y el 24 de octubre de 1996 él título de Ciudad por decreto legislativo N° 880.

El gobierno local del municipio de Santo Tomás es ejercido por el Concejo Municipal que reside en la ciudad de Santo Tomás. Y comprende los barrios de: El Calvario y las Mercedes, posee nueve cantones, veintitrés colonias y once caseríos.<sup>2</sup>

De acuerdo a datos de la Alcaldía Municipal, el municipio tiene una población aproximada de 30,923 habitantes, de los cuales 14,973 son hombres y 15,950 son mujeres. (censo del año 2000)

En cuanto a las tradiciones del municipio se realizan las fiestas patronales en honor de Santo Tomás Apóstol que se celebran del 20 al 21 de Diciembre.

### **3. PRODUCCIÓN.**

La producción del municipio es la agricultura, entre estos: Granos básicos, caña de azúcar, piñas y mamey; siendo los cultivos predominantes el maíz, el frijol y el mamey.

---

<sup>2</sup> DIGESTIC

Últimamente se ha observado desplazamiento de la agricultura como actividad predominante, por la industria, los servicios y el comercio, por su cercanía a la ciudad de San Salvador, en la cual las actividades productivas están concentradas en las áreas fabriles y prestación de servicios de diversa naturaleza.<sup>3</sup>

#### **4. ÁREAS FUNCIONALES.**

Las diferentes áreas y sus funciones principales con que cuenta la Alcaldía Municipal de Santo Tomás son<sup>4</sup> las siguientes:

##### **Contabilidad.**

Es el área funcional responsable de llevar todos los aspectos financieros contables, económicos, manejo presupuestario y el control financiero administrativo.

##### **Catastro.**

Unidad que tiene como objetivo fundamental el establecimiento de las tasas de los servicios públicos que presta la Municipalidad, tales como: Alumbrado público, recolección de basura, adoquinado y pavimentación, establecimiento y manejo de cuentas corrientes por los impuestos pagados por el sector comercial, industrial y de servicio.

---

<sup>3</sup> DIGESTIC

<sup>4</sup> Datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Santo Tomás

**Registro Familiar.**

Como su nombre lo indica, esta unidad lleva todo lo relacionado al registro de la ciudadanía; Como extensión de partidas de nacimiento, certificación de matrimonio, partidas de defunción y actas de divorcio.

**Unidad de Adquisiciones y Contrataciones.**

Como su nombre lo indica, tiene la función principal de llevar todos los procesos administrativos que están relacionados con las contrataciones y adquisiciones de la Alcaldía. Requiere además, de los recursos para cumplir con la obligación de fiscalizar, organizar y ejecutar las compras y contratos relacionados.

**Tesorería.**

Es la unidad encargada de recolectar los fondos provenientes de tasas, impuestos y contribuciones, y está encabezada por el tesorero y un equipo humano especializado que genera el proceso de contabilidad de las distintas actividades relacionadas al flujo de efectivo.

**Desarrollo Humano y Prevención Social.**

La función principal de esta área, es el vínculo entre Municipalidad y la población. Es la encargada de ejecutar los distintos programas que tienen relación con la organización

comunitaria así como, la organización de la población proveniente de la participación en la gestión municipal. El desarrollo humano, comprende el arte, cultura y deporte; La organización de los diferentes torneos deportivos que la Alcaldía patrocina, enfocándose principalmente en la niñez.

### **Secretaría.**

Esta área tiene como función el asesoramiento del Concejo Municipal, para ejecutar el plan de desarrollo de la actual gestión.

Es la encargada de apoyar técnicamente las distintas comisiones, así como dar seguimiento a la gestión municipal. Además, tiene bajo su cargo la comunicación de la Alcaldía con los sectores internos y externos.

## **5. RECURSOS.**

Según datos proporcionados por la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, ésta cuenta con los siguientes recursos:

### **Humanos .**

En la actualidad en la Alcaldía de Santo Tomás laboran 53 empleados, distribuidos entre el personal administrativo (25) y el operativo (28).

**Financieros.**

La Alcaldía percibe estos recursos a través de:

➤ Fondos propios.

Impuestos: Pagados por el comercio, industria y servicio.

Tasas: Pagados por la comunidad, por aseo, alumbrado público entre otros.

Contribuciones: Son para todas las personas que llegan a realizar un pago a la Municipalidad y se les cobra un porcentaje en concepto de las fiestas patronales.

➤ De gobierno, llamados Fondos del Desarrollo Económico y Social (FODES).

➤ Por préstamos.

➤ Donaciones.

En el Presupuesto General de la Nación se define por áreas de gestión los recursos financieros para las Municipalidades, consignados en la unidad presupuestaria "financiamiento a gobiernos municipales", bajo el rubro de Transferencias de Capital.

**Físicos.**

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás, cuenta con su propia infraestructura adecuada y el mobiliario y equipo necesarios para el desarrollo de las actividades.

### **Técnicos.**

La Alcaldía cuenta con herramientas técnicas como: Manual de funciones y procedimientos, planes operativos y programas estratégicos.

### **Principales proyectos.**

Entre los principales proyectos que la Alcaldía de Santo Tomás está ejecutando y se ha proyectado finalizarlos en este año, todo en busca de mejorar la actividad comercial y la calidad de vida de la población, están:

Nombre del proyecto	Procedencia de fondos	Período de ejecución
Construcción del Mercado Municipal	Fondos propios US\$231,636.00 Préstamos US\$189,901.00 Donaciones US\$52,000.00	Marzo /2002 a Diciembre /2003
Infraestructura vial cantón las Casitas	Fondos propios US\$30,000.00 Aportación de mano de obra de los beneficiarios US\$22,000.00	Marzo /2003 a Junio /2003
Desarrollo Humano, programa de Fortalecimiento de Alianza para Latinoamérica. Programa de capacitación para la organización comunal.	Fondos propios US\$17,000.00 Donaciones US\$16,000.00	Enero /2002 a Junio /2003

Fuente: Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

## **6. BASE LEGAL.**

EL Marco Jurídico y legal que rige la Municipalidad están conformados por la ley primaria y las leyes secundarias:

### **a. LEY PRIMARIA: CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

El proceso de centralización en la administración pública donde se otorga la autonomía a los municipios, fue impulsado en 1983, y se plasmó en el Título VI Sección II donde señala lo referente a las Municipalidades.

Artículo 203: dice "los Municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por el Código Municipal que sentará los Principios Generales para su organización, funcionamiento y ejercicio de sus actividades autónomas."

Artículo 204: Manifiesta "la autonomía del Municipio" comprende:

- ✓ Crear, modificar y suprimir tasas y contribuciones públicas para la realización de obras determinadas dentro de los límites que una Ley General establezca;
- ✓ Decretar sus presupuestos de ingresos y egresos;
- ✓ Gestionar libremente en las materias de su competencia;

- ✓ Nombrar y remover a los funcionarios y empleados de sus dependencias;
- ✓ Decretar las ordenanzas y reglamentos locales;
- ✓ Elaborar sus tarifas de impuestos y las reformas a las mismas, para proponerlas como ley a la Asamblea Legislativa.

**b. LEYES SECUNDARIAS: CÓDIGO MUNICIPAL.**

Desarrolla los principios Constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de todas las facultades de todas las Municipalidades.

El Artículo 4 del Código Municipal hace alusión a lo que compete a las Municipalidades, enunciados en 28 numerales, donde abarca aspectos relacionados a la planificación, desarrollo urbano, salud, vivienda, educación, hasta la prestación de servicios públicos y otros.

**c. LEYES SECUNDARIAS COMPLEMENTARIAS.**

Estas leyes están conformadas por:

- La Ley Orgánica del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), el cual sus dos primeros artículos dicen lo siguiente:

Artículo 1: "Se crea el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, como entidad autónoma de derecho público, especializado en el campo de la administración municipal."

Artículo 2: "El Instituto tendrá como objetivo básico proporcionar asistencia técnica, administrativa, financiera y de planificación, con la finalidad de capacitar a las Municipalidades para el mejor funcionamiento de sus funciones y atribuciones."

- Ley del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES).

El FODES es un fondo creado por mandato constitucional para invertir en proyectos de beneficio para el desarrollo de los municipios y gastos de funcionamiento de la Municipalidad. Estos fondos son transferidos por el ISDEM y provienen del Fondo General de la Nación.

El 80% de estos fondos son destinados a la inversión en proyectos y el 20% a los gastos de funcionamiento.

- Decretos y Estatutos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES).

Esta Corporación fue creada y aprobada por Decreto Legislativo N° 1343 del 29 de Agosto de 1941, buscando fortalecer y consolidar la autonomía de las Municipalidades.

➤ Ley Tributaria Municipal.

En esta ley se plantea lo que las Municipalidades pueden hacer:

- ✓ Cobros de Tributos
- ✓ Impuestos.
- ✓ Tasas de servicios.
- ✓ Contribuciones especiales.
- ✓ Sancionar el incumplimiento tributario.
- ✓ Aplicar intereses moratorios.
- ✓ Multas.

## **7. NECESIDADES Y PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.**

### **Necesidad.**

Se entenderá como necesidad el impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido, es decir la carencia de las cosas que son necesarias para la conservación de la vida. Se entenderá como la insatisfacción o la falta de los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, calles vecinales) en la comunidad, así también los problemas que surgen dentro de las mismas como insalubridad, educación, recreación y cultura en general.

**Plan de Desarrollo Municipal.**

Comprende el conjunto de necesidades de una determinada población, las cuales al satisfacerlas se crean ventajas para lograr el desarrollo en dicha comunidad, por lo cual es necesario elaborar planes y ejecutar acciones simultáneamente, basándose en las necesidades de la Municipalidad.

Estos planes son el resultado del estudio de la Alcaldía y de la participación activa de la población del municipio, desde la recolección de la información, diagnóstico, análisis, elaboración de programas y proyectos, ejecución, hasta el seguimiento y evaluación del resultado de lo realizado.

**Participación activa de la población.**

Es la toma de decisiones de desarrollo local en forma compartida entre la población y la Alcaldía, lo que constituye uno de los principales ejes del Plan de Desarrollo Municipal, el cual busca, por una parte la adecuación de acciones y proyectos a las necesidades, condiciones y potencialidades de hombres y mujeres, y por otra, la aprobación de esas acciones y proyectos por parte de la población, indispensable para su sostenibilidad en el largo plazo.

**Comunicación efectiva.**

Consiste que la Alcaldía debe mantener una comunicación permanente y efectiva con todas las comunidades, involucrándose de manera directa con los problemas y necesidades que surgen en las mismas a través de las consultas ciudadanas y los cabildos abiertos que la Alcaldía realice, para una gestión eficaz.

**Consulta ciudadana.**

Es una convocatoria que realizan las personas designadas por la Alcaldía para conocer de forma directa las necesidades de cada comunidad, donde las personas exponen sus demandas solicitando de forma verbal o escrita las soluciones de sus problemas, los cuales son llevados a los cabildos abiertos, para tratar estas peticiones de una manera más formal.

**Cabildo abierto.**

Este consiste en realizar una convocatoria cada cierto período (tres o cuatro veces al año según el artículo 115 del Código Municipal) a todas las comunidades del municipio donde informe públicamente la gestión, recibir las demandas que las comunidades han solicitado anteriormente (consulta ciudadana) y los temas que el Concejo Municipal considere convenientes.

## **B. GESTIÓN Y DONACIONES.**

### **1. IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DE DONACIONES.**

Para cumplir con los programas de la Municipalidad derivadas ya sea de las demandas de la población, así como del Código Municipal y políticas gubernamentales es importante contar con recursos económicos suficientes para ejecutar las metas propuestas. Ya que los recursos provenientes del FODES y los ingresos tributarios no son suficientes para ejecutar el Plan de Desarrollo Municipal, por esa razón es necesario gestionar con la Cooperación Internacional, ya sea de clase económica y/o técnica.

### **2. DEFINICIONES DE GESTIÓN.**

Es un proceso continuo integrado por el conjunto de acciones encaminadas a lograr el funcionamiento operativo y el logro de los objetivos planteados por la entidad.<sup>5</sup>

La gestión esta asociada al logro de resultados por eso es que no se debe entender como un conjunto de actividades, sino de logros.

---

<sup>5</sup> (Taller de organización, gestión y planificación de Organizaciones No Lucrativas 2000)

El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales como son: El logro de los objetivos, los procesos para alcanzar esos logros y los recursos utilizados para obtener los productos<sup>6</sup>.

### **3. OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE DONACIONES.**

- Gestionar y negociar recursos de la cooperación internacional no reembolsable.
- Propiciar el máximo aprovechamiento de la cooperación internacional recibida.
- Obtener recursos de cooperación para el desarrollo básico y económico del municipio.<sup>7</sup>

### **4. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.**

Esta es una de las actividades más críticas de una organización, consiste en la selección, capacitación y desarrollo de las personas que contribuirán a que la organización alcance sus metas. La gestión de recursos humanos es un proceso continuo que trata de mantener en la organización a las personas adecuadas en el puesto apropiado.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> ([WWW.monografias.com](http://WWW.monografias.com))

<sup>7</sup> Dirección de Cooperación Externa (la Cooperación Externa de El Salvador2000)

<sup>8</sup> (Taller de organización, gestión y planificación de Organizaciones No Lucrativas 2000)

## **5. GESTIÓN DE RECURSOS EN ESPECIE.**

Consiste en obtener bienes muebles e inmuebles para el logro de los objetivos planteados por la organización para que beneficien de manera directa a la comunidad e indirectamente a la Municipalidad, permitiendo de esta forma alcanzar los objetivos de la misma.

## **6. GESTIÓN DE RECURSOS ECONÓMICOS.**

Toda institución necesita captar recursos que le permitan la realización de actividades y ofrecer los servicios planteados. En la planificación de hoy, primero deben plantearse los objetivos que se desean conseguir, y las actividades a realizar y luego se analizan los recursos necesarios ya sean humanos, financieros, tecnológicos y materiales.

### **a. POSIBLES FORMAS DE FINANCIAMIENTO.**

El financiamiento se define como la obtención de los fondos que permiten sufragar costos y gastos de una actividad, obra o proyecto. Para una Municipalidad estos pueden obtenerse de diferentes formas, las cuales son:

- Préstamos a través de bancos nacionales o internacionales.
- Fondos procedentes del Estado.
- Fondos procedentes de organizaciones sin fines de lucro.

- Fondos procedentes de las empresas privadas.
- Fondos procedentes de organismos y países donantes.

Estos dos últimos financiadores pueden otorgar donaciones ya sea, en recursos financieros, en especie o prestación de personal voluntario.

En cuanto a la Municipalidad de Santo Tomás, la forma en que buscará financiamiento es a través de donaciones (Cooperación); Ya que, de esta forma se elimina el costo financiero y el problema de endeudamiento.<sup>9</sup>

#### **b. ORGANISMOS DONANTES.**

Se entenderá como organismo donante a las entidades que financian proyectos y programas en diversas áreas del quehacer económico, social y político; mediante el cumplimiento de ciertos requisitos a instituciones dedicados a la ejecución de estos.

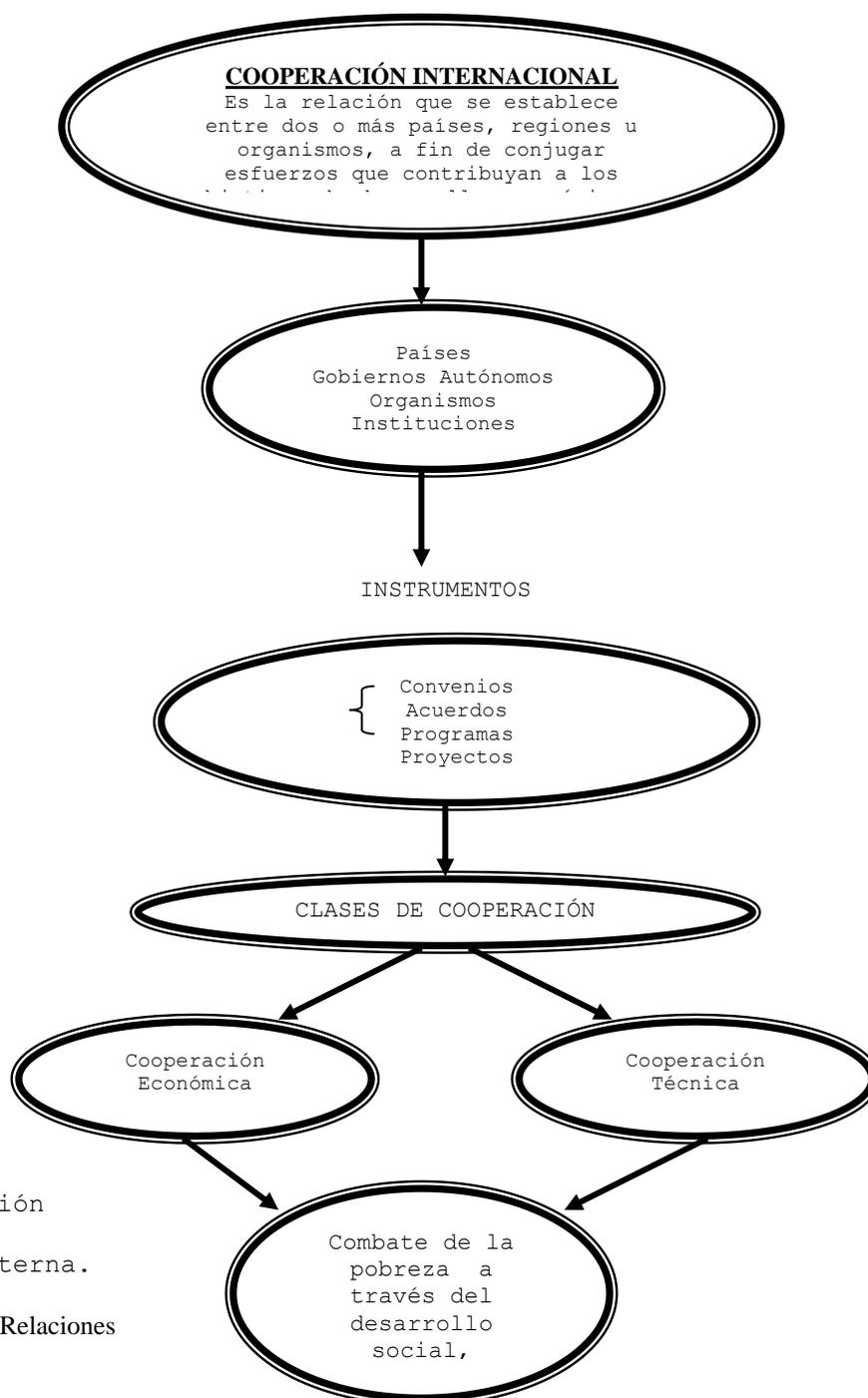
#### **7. CLASES DE COOPERACIÓN.**

En el presente esquema se da a conocer el proceso de la Cooperación Internacional, el cual fue elaborado tomando como base aquellos aspectos que son relevantes en dicho proceso, aplicado para una Municipalidad.

---

<sup>9</sup> (Taller de organización, gestión y planificación de Organizaciones No Lucrativas 2000)

El esquema del proceso de cooperación internacional es una adaptación del grupo investigador tomado de la Dirección General de Cooperación Externa. La Cooperación Externa de El Salvador. junio 1999 - mayo 2000



**Fuente:** Dirección General de Cooperación Externa. (DGCE) Ministerio de Relaciones Exteriores. (2000)

## **Cooperación Internacional.**

Es la acción conjunta que se realiza entre los Estados - relaciones bilaterales y entre éstos y los Organismos Internacionales -relaciones multilaterales- para apoyar el desarrollo económico y social de la población; es un instrumento creado por los países industrializados en los años 50's como una forma de propiciar el desarrollo social y tecnológico de los países azotados por la guerra<sup>10</sup>.

También se le conoce como Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) y es un concepto global que comprende diferentes clases de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo<sup>11</sup>.

**La Cooperación Internacional admite las siguientes clases:**

## **Cooperación Económica.**

Significa la asistencia global al desarrollo y que abarca los principales planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social mediante el apoyo sostenido proveniente de fuentes gubernamentales y no gubernamentales, entre estas: Donaciones en Moneda y en Especie<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

<sup>11</sup> [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

<sup>12</sup> [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

### **Cooperación Técnica.**

Identifica la asistencia proporcionada en programas y proyectos de desarrollo, por medio de capacitación, formación profesional, enviar expertos y representa hoy en día el más alto índice de asistencia directa a los países en desarrollo, entre estas: Expertos, Voluntarios, Cursos, Seminarios y Conferencias.<sup>13</sup>

Es decir que es la ayuda que se lleva a cabo para apoyar el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo mediante la transferencia de técnicos, tecnologías, conocimientos, habilidades o experiencias por parte de un país o de una fuente que tiene un mayor nivel de desarrollo en determinadas áreas<sup>14</sup>.

### **8. TIPOS DE COOPERACIÓN.**

La Cooperación Internacional admite también una clasificación de acuerdo a los niveles en que se otorga o se recibe la misma. De esta manera, se pueden establecer los siguientes tipos de cooperación: <sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> [www.cemefi.com](http://www.cemefi.com)

<sup>14</sup> [WWW.CANCELLERIA.ORG](http://WWW.CANCELLERIA.ORG)

<sup>15</sup> [WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)

### **Cooperación Vertical.**

En términos generales, es la cooperación que brindan los países desarrollados a los países en vías de desarrollo y sirve de fundamento al concepto de Cooperación Norte / sur que sustenta las relaciones económicas entre el mundo desarrollado y el mundo en desarrollo.

### **Cooperación Horizontal.**

Este tipo de cooperación asume la denominación de Cooperación Sur / sur y es la que se proporcionan los países que tienen equivalentes niveles de desarrollo. Es de uso casi exclusivo para la cooperación que se brindan los países en vías de desarrollo y a diferencia de la Cooperación Vertical, se la dan los países sin contrapartida de tipo económico, comercial o político y generalmente mantiene su carácter multilateral.<sup>16</sup>

### **Cooperación Bilateral.**

Este tipo de cooperación es la que se lleva a cabo entre dos países y sobre la base de acuerdos o convenios suscritos entre ambos.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> [WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)

<sup>17</sup> [WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)  
[WWW.CANCELLERIA.ORG](http://WWW.CANCELLERIA.ORG)

### **Cooperación Multilateral.**

Este tipo de cooperación es la que proviene de las organizaciones o instituciones internacionales, particularmente de Naciones Unidas y sus organismos especializados (PNUD, ONUDI, UNESCO, FAO, UIT, OIT, UNICEF, AID. PMA).

Se define en los grandes compromisos internacionales y la proporcionan las agencias respectivas a solicitud de los gobiernos de los países beneficiarios.<sup>18</sup> Es importante reconocer que en este contexto, también se proporciona Cooperación Internacional Multilateral por parte de organismos no gubernamentales y que, en el caso de proyectos concretos, en los últimos años la Comunidad Cooperante ha preferido operar su asistencia a través de Organizaciones No Gubernamentales (ONG's).<sup>19</sup>

### **Cooperación Triangular.**

Modalidad innovativa de la Cooperación Internacional Multilateral que consiste básicamente en la asociación de una fuente tradicional (bilateral o multilateral) y un país de desarrollo medio otorgante de Cooperación Horizontal, para

---

<sup>18</sup> [WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)  
[WWW.MONOGRAFIS.COM](http://WWW.MONOGRAFIS.COM)

<sup>19</sup> [WWW.cemefi.org](http://WWW.cemefi.org)

concurrir conjuntamente con acciones a favor de una tercera nación en desarrollo (beneficiario).

Aunque este tipo de cooperación es de reciente implementación, muestra una clara tendencia hacia la expansión, previéndose que en un futuro cercano se constituya en una de las formas más avanzadas y extendidas de Cooperación Internacional Multilateral.<sup>20</sup>

## **9. DONACIONES.**

### **a. DEFINICIONES.**

Según el artículo 1265 del Código Civil de El Salvador, la donación entre vivos es un acto por el cual una persona transfiere gratuita e irrevocablemente una parte de sus bienes a otra persona que la acepta.

Por otra parte, el Diccionario de Administración y Finanzas Océano Uno lo define como, una cláusula de un documento en la que se transmite un título de propiedad a otra persona.

Según el diccionario Abelardo Perrot, es un acto jurídico entre vivos por el cual una persona (Donante) transfiere a otra

---

<sup>20</sup> [www.cemefi.org](http://www.cemefi.org)

(Donatario) gratuitamente el dominio de una cosa y el donatario acepta.<sup>21</sup>

Según el Ministerio de Relaciones Exteriores el término donación económica lo utilizan como cooperación financiera no reembolsable.

Asimismo, la donación es la transferencia a título gratuito, de dinero, bienes o servicios, a favor de instituciones, regional y/o local, así como de entidades e instituciones extranjeras de cooperación técnica internacional y organizaciones no gubernamentales de desarrollo receptoras de cooperación técnica internacional, destinados a complementar la realización de un proyecto de desarrollo.<sup>22</sup>

Además pueden ser contribuciones en equipos otorgadas por algunas fuentes de cooperación internacional para atender necesidades de grupos de población o entidades, en áreas prioritarias para el desarrollo social.<sup>23</sup>

### **Donante .**

Todo individuo que hace una donación; que otorga una escritura por la que renuncia a la propiedad sobre una cosa (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Uno)

---

<sup>21</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

<sup>22</sup> [www.cancilleria.org.ar](http://www.cancilleria.org.ar)

<sup>23</sup> [www.cancilleria.org.ar](http://www.cancilleria.org.ar)

**Donatario.**

Persona a quien se hace una donación, y es designada en una escritura para recibir la propiedad de una cosa. (Diccionario de Administración y Finanzas, Océano Uno)

**b. ELEMENTOS DE LA DONACIÓN.**

- Es un acto entre vivos.
- Obliga a transferir la propiedad de una cosa.
- La transferencia debe de ser de título gratuito. Esto significa que habrá donación cuando una persona por un acto entre vivos transfiere de su libre voluntad gratuitamente a otra, la propiedad de una cosa.<sup>24</sup>

**10. LOS CONVENIOS.****CONCEPTOS.****Convenios marco o básicos.**

Establecen las relaciones de cooperación entre los Estados o entre éstos y los organismos multilaterales; en ellos se incluyen las áreas particulares de interés mutuo; las modalidades para su ejecución; sus modalidades de financiación de la cooperación; el establecimiento de la Comisión Mixta

---

<sup>24</sup> [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

(representantes de ambos cooperantes); privilegios e inmunidades y exenciones arancelarias y tributarias.<sup>25</sup>

Un Convenio es un pacto manifestado en forma legal, en virtud del cual dos o más organizaciones, empresas o instituciones, manifiestan su voluntad de desarrollar una o más actividades de forma conjunta.

Por otra parte, se puede definir que es un acuerdo por el que se crea un espacio ya sea esté de colaboración común, participación de hermanamiento entre las partes firmantes, que posteriormente, se concretará en acciones determinadas, a través de la firma de Convenios ya sean éstos Específicos, de Cooperación, de Intercambio entre algunos que se pueden mencionar.

El fin del Acuerdo es declarar la intención de las instituciones firmantes de colaborar conjuntamente, para lo que queda establecida una Comisión Mixta que desarrollará las acciones.

En los Convenios que afectan a la Alcaldía Municipal de Santo Tomás intervienen tres actores: el comité gestor, el cooperante y las comunidades o comunidad beneficiada. Aunque estos últimos no se ven involucrados directamente en las negociaciones de los convenios suscritos, sino que son entes participantes en la ejecución propia de los proyectos.

---

<sup>25</sup> [WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)  
[WWW.CANCELLERIA.ORG](http://WWW.CANCELLERIA.ORG)

**a. ESTRUCTURA BÁSICA.**

Los Convenios han de recoger necesariamente distintos aspectos que responden a requerimientos jurídicos y de gestión.

El Convenio se organiza formalmente en tres partes: Intervinientes o Firmantes, Exposición de motivos, y Cláusulas.

**✓ Intervinientes o firmantes.**

El Convenio comienza con la identificación de los firmantes y la indicación de su competencia para representar a la institución a la que representan.

**Por la Alcaldía. (El comité gestor de la donación)**

Para efectos de la gestión deberá estar integrada por el Alcalde en primer lugar ya que es el representante de la Municipalidad y este a su vez deberá elegir a las personas más capaces para realizar la gestión. Este comité tendrá la responsabilidad de la promoción, coordinación, preparación, firma, y ejecución de los Convenios, y seguimiento de la política municipal de los Convenios.

En virtud de lo expuesto, son competentes para suscribir Convenios de ámbito nacional en nombre de la Alcaldía: El Alcalde y el Concejo Municipal, quien es el ente encargado de aceptar o rechazar la ayuda que le brinden.

**Por el Donante.**

Este estará representado por el encargado o el ente representante del país u organismo donante que efectuará la ayuda al municipio, el cual deberá estar debidamente identificado, para efectos del convenio a firmar.

**✓ Exposición de motivos.**

La Exposición de motivos recoge los fundamentos legales y de oportunidad, que enmarcan la colaboración. Con carácter general, se mencionarán:

**Fines de la Alcaldía:**

Se hará referencia, de entre los fines propios de la Alcaldía, a aquél que resulte más adecuado al objeto del Convenio.

**Fines de la Institución o País Donante:**

En este apartado se deberá detallar la actividad y naturaleza de la institución o País donante que brinde su ayuda.

**Objeto genérico:**

Se establecerá, de manera genérica, el campo en que se pretende colaborar.

**Normativa aplicable:**

Se detalla la normativa que regula el ámbito concreto de la actividad o proyecto a realizar.

**Declaración de intenciones:**

Las partes declaran su voluntad de colaboración para el caso concreto que recoge el Convenio.

**✓ Cláusulas.**

En las Cláusulas quedan recogidas las condiciones del Convenio: en qué consiste la ayuda, cómo se articulará su desarrollo, seguimiento y evaluación, qué compromisos asume cada parte, entre otros. El contenido concreto de las Cláusulas dependerá de la naturaleza de la actividad que se pretenda desarrollar, aunque, de manera general, se incorporarán al Convenio las que hagan referencia a:

**Objeto del Convenio:**

Acción/es que se pretende/n realizar, ya sea este de cooperación, de asistencia, de hermanamiento, o de acompañamiento, que al final las partes deben de ponerse de acuerdo sobre el objeto del convenio.

**Obligaciones de la Alcaldía:**

Compromisos que asume la Alcaldía para la consecución de/ los objetivo/s del Convenio.

**Obligaciones del cooperante:**

Compromisos que asume el cooperante a fin de alcanzar los objetivos planteados en el Convenio.

**Forma de Gestión económica del Convenio:**

Si del Convenio se derivasen obligaciones económicas para las partes, se detallarán:

- El importe de la aportación económica que realizará cada una de las partes.
- Los datos necesarios para identificar el número de cuenta de la Alcaldía donde se ingresará dicha cantidad y el texto que se consignará en la transferencia para que el ingreso pueda ser identificado por los servicios de contabilidad de la Alcaldía o manejar de manera independiente y transferido al cooperante.
- La fecha, o fechas, en que se realizará la transferencia bancaria por cada una de las partes.
- La partida presupuestaria (ya que es una institución pública)

**Comisión Mixta de Seguimiento:**

Siendo el Convenio la expresión legal de un acuerdo de voluntades para la realización de una actividad, resulta necesario establecer los mecanismos que permitan hacer un seguimiento de la misma.

Con este fin, se debe de crear una Comisión, con representantes designados por las partes en régimen de paridad, con el fin de

planificar, realizar un seguimiento y evaluar las acciones derivadas del Convenio.

Los representantes lo serán en función de su cargo, de tal manera que, si se produce un cambio en los titulares, esto no afecte al funcionamiento de la Comisión Mixta. Los cargos designados para formar parte de dicha Comisión Mixta, que en el caso de la Alcaldía los nombra el Alcalde, se recogerán en dicha cláusula o en un Anexo al Convenio.

**Vigencia:**

Aunque el objetivo de la Alcaldía es mantener relaciones estables con los cooperantes quienes les colaboran, los Convenios han de tener una duración determinada.

La duración determinada, junto con la renovación expresa de la voluntad de colaborar, garantiza que los Convenios en vigor que tenga firmados la Alcaldía, sean aquéllos de los que realmente se derivan acciones.

El plazo de vigencia que se establezca en cada Convenio, dependerá de la naturaleza del objeto del mismo.

**Denuncia:**

La acción de expresar la voluntad de no continuar con la colaboración establecida en el Convenio, recibe el nombre de "denuncia". Para denunciar un Convenio, por cualquiera de los

firmantes, es imprescindible comunicarlo por escrito razonado a la otra parte, con un plazo de antelación suficiente, que se establecerá en el Convenio.

No obstante, y aunque el Convenio sea denunciado por cualquiera de las partes, los firmantes se comprometen por lo general, a finalizar el desarrollo de las acciones iniciadas y que estén en curso al amparo del Convenio, muy particularmente en el caso de programas o proyectos que no estén en su total finalización.

**Cuestiones litigiosas:**

A lo largo de la vigencia del Convenio, podrían surgir discrepancias de cualquier índole. Éstas serán resueltas en primer lugar, y como requisito previo a la incoación de un procedimiento legal, por la Comisión Mixta establecida en el propio Convenio.

En los casos en que la Comisión Mixta no llegase a un acuerdo se establece una sumisión expresa de foro, a la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL SOBRE LA GESTIÓN DE DONACIONES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.**

El capítulo que se detalla a continuación se refiere al diagnóstico que se efectuó en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, con el propósito de comprender la manera y el grado de conocimiento en que se realiza la gestión de donaciones.

#### **A. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

##### **1. OBJETIVOS.**

###### **a. OBJETIVO GENERAL.**

- Conocer los criterios y procesos aplicados por los funcionarios de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, responsables de la gestión y negociación de recursos no reembolsables de la cooperación internacional.

###### **b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Determinar los mecanismos y requerimientos técnicos exigidos por los organismos y países donantes para optar a financiamiento, a través de donaciones.

- Analizar la información recopilada en la investigación, para conocer el funcionamiento de la gestión de donaciones en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.
- Determinar la necesidad de elaborar una guía de gestión de donaciones, para la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

## **2. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En El Salvador, a cada Alcaldía se le otorgan recursos económicos para que lleven a cabo sus actividades que por mandato constitucional les compete, para las funciones del área administrativa; así como, la ejecución de proyectos que demande la población.

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás recibe ingresos internos recolectados a través de Impuestos, Tasas y Contribuciones, y en adición los ingresos provenientes del Gobierno Central llamados Fondos del Desarrollo Económico y Social para las Municipalidades (FODES), que son administrados por el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), los cuales no son suficientes para ejecutar en su totalidad los programas y proyectos que demande la población.

Por lo anteriormente expuesto se hace necesario la elaboración de un documento guía, que permita gestionar fondos a través de donaciones en beneficio de la Municipalidad y de esta manera,

contar con más recursos financieros (económicos y en especie) y asistencia técnica, que permitan la ejecución de los proyectos.

## **B. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.**

Se utilizó el método inductivo ya que el estudio se llevó a cabo partiendo de lo particular a lo general y estuvo encaminado a obtener información objetiva y real de la situación de gestión de donaciones que realiza la Alcaldía Municipal de Santo Tomás; tomando en consideración los procedimientos que otras Alcaldías aplican en dicha gestión. Dada la naturaleza de la investigación, correspondió a un estudio descriptivo, propósitivo.

Descriptivo, ya que se hará una descripción exhaustiva del fenómeno, tal como se presenta en la realidad. Y estuvo dirigido a determinar como está la situación de las variables que se estudiaron en la población; y la presencia o ausencia de algo.

Propósitivo, por que la investigación permitirá elaborar una propuesta teórica de una guía de gestión, cuya finalidad será incrementar la obtención de recursos, a través de donaciones.

### **1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El estudio requirió del conocimiento y manejo teórico, que permitió profundizar acerca de la gestión de donaciones y con base a ello la investigación se llevó a cabo en dos etapas:

**a. FUENTES PRIMARIAS.**

En esta fuente se encuentran las siguientes técnicas: La observación directa, la encuesta y la entrevista. Para efectos del estudio se utilizó la entrevista personal o directa.

Esta técnica consistió en establecer comunicación directa entre el investigador y los sujetos de análisis, a través del intercambio de ideas y experiencias.

El instrumento de esta técnica fue el guión de preguntas abiertas, que permitió cumplir con la información objetivo demandada por los investigadores, evitándose así restringir las opiniones de los entrevistados. Las entrevistas fueron dirigidas a los encargados de la gestión de donaciones de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, a líderes comunales del mismo municipio, los autorizados de gestionar donaciones de las Alcaldías que colaboraron en la investigación y las personas de las cooperaciones que están trabajando en El Salvador.

**b. FUENTES SECUNDARIAS.**

Estas fuentes constituyeron la base teórica y de apoyo al estudio. Para ello se hizo uso de libros, Tesis, Internet, folletos, trabajos presentados en conferencias o seminarios y documentos técnicos.

## **2. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño de investigación utilizado fue el no experimental, ya que se observaron y analizaron fenómenos tal y como se dan en su contexto natural.

Por lo que, específicamente se procedió a establecer un diagnóstico de la situación actual, en cuanto a las necesidades y pasos de la gestión de donaciones en la Municipalidad de Santo Tomás, Departamento de San Salvador.

## **3. MUESTRA NO PROBABILÍSTICA.**

En este tipo de muestra también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal y un poco arbitrario; Aun así se utilizan en muchas investigaciones y a partir de ellas se hacen relaciones sobre la población, ya que este tipo de investigación no es cuantificable.

Por tanto, la investigación requirió la opinión de sujetos expertos o con experiencia en el tema y sujetos tipos, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

## **C. POBLACIÓN OBJETIVO.**

La población de la cual se recopiló la información necesaria para la realización de la investigación se dividió en tres

partes: Demandantes, oferentes y colaboración de algunas Alcaldías.

### **1. PARTE DEMANDANTE.**

La constituyó el comité de gestión de la Alcaldía el cual esta formado por cuatro personas; las cuales por la experiencia adquirida en las dos negociaciones de las cooperaciones que les brindo su ayuda fue de gran importancia para el objeto del estudio.

Por otra parte se contó con la colaboración de los presidentes de las intercomunales, quienes representan a los líderes comunales del municipio, que son los encargados de dar a conocer las necesidades primordiales de la población las cuales fueron seis personas. Quienes representan a todas las comunidades del municipio.

### **2. PARTE OFERENTE.**

Una limitante que se encontró en la recolección de información referente al estudio, fue la poca accesibilidad, por lo que solamente se lograron realizar tres entrevistas a representantes de países (embajadas) e igual número a organismos cooperantes.

Sin embargo, el equipo de investigación utilizó todos los recursos disponibles para lograr los contactos necesarios y así ampliar su información.

### **3. COLABORACIÓN DE OTRAS ALCALDÍAS.**

En este contexto, se contó con la colaboración de siete Alcaldías que han gestionado donaciones con mayor frecuencia, entre ellas están:

- La Alcaldía Municipal de Suchitoto;
- La Alcaldía Municipal de Nejapa;
- La Alcaldía Municipal de Tecoluca;
- La Alcaldía Municipal de San Salvador;
- La Alcaldía Municipal de Mejicanos;
- La Alcaldía Municipal de Santa Tecla y
- La Alcaldía Municipal de Zaragoza.

Cuyo conocimiento, experiencia, profundidad y calidad de la información fue de mucha relevancia para el estudio, proporcionándonos información verbal y/o escrita relacionada al tema.

## **D. ANÁLISIS SITUACIONAL.**

### **1. ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y LÍDERES COMUNALES.**

La información que se recabó para la realización del diagnóstico de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, fue a través de una entrevista directa a las personas que integran el comité de gestión de donaciones, así como a los presidentes de las intercomunales. Por tanto, no fue necesario la tabulación e interpretación de resultados, ya que sólo se realizaron preguntas abiertas.

#### **a. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE LA GESTIÓN DE DONACIONES EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

(ANEXO 1)

Las entrevistas fueron dirigidas a los encargados de la gestión de donaciones de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, para conocer el grado de conocimiento que tienen sobre dicha gestión.

#### **Pregunta: 1.**

¿Podría mencionar los principales programas de desarrollo local que pretende ejecutar la gestión actual? (En orden jerárquico)

**Respuesta Obtenida.**

-Proyectos estratégicos tales como: La construcción del Mercado Municipal, Salud Preventiva Comunitaria, Vivienda, Desechos Sólidos y Recursos Hídricos. Así como Ordenamiento Físico Espacial, Fortalecimiento Institucional, Saneamiento del Medio Ambiente, Gestión de Riesgos y Desarrollo Humano que se subdivide en: Alfabetización, deporte, recreación infantil, arte y cultura.

**Pregunta: 2.**

Dentro de estos programas ¿Qué proyectos se consideran prioritarios para su ejecución?

**Respuesta obtenida.**

La Alcaldía Municipal de Santo Tomás, ha priorizado los siguientes proyectos: Construcción del Mercado Municipal, construcción de Vivienda, Introducción de Agua Potable, Ordenamiento Territorial.

**Pregunta: 3.**

¿De qué forma se financian los programas de desarrollo local?

**Respuesta obtenida.**

Los proyectos son financiados a través de: Fondos propios, participación de la comunidad (mano de obra o recursos económicos) y donaciones.

**Pregunta: 4.**

¿Cuáles son los criterios para clasificar los proyectos que se podrían ejecutar con donaciones?

**Respuesta obtenida.**

En este momento el único criterio que tenemos para ejecutar proyectos a través de donaciones esta enfocado a la reconstrucción de viviendas.

**Pregunta: 5.**

¿Qué procesos utilizan para determinar las necesidades o demandas de la población?

**Respuesta obtenida.**

La Alcaldía se adecúa al plan de desarrollo de la comunidad, que es considerado como la radiografía de la misma, el cual es elaborado por toda la ciudadanía.

Esté consiste primero en realizar una consulta ciudadana con cada comunidad, luego realizar los cabildos abiertos y por último la participación ciudadana para poder ir determinando las necesidades primordiales de la población.

**Pregunta: 6.**

¿Cuáles son los organismos y países donantes que más ayuda les han brindado?

**Respuesta obtenida.**

Hasta el momento hemos obtenido donaciones de la Cooperación Canadiense y el Principado de Asturias, España.

**Pregunta: 7.**

¿Qué tipo de comunicación utilizan los gestores con el donante?

**Respuesta obtenida.**

La comunicación que se utilizó en los casos del Principado de Asturias y Cooperación Canadiense fue, enviar un comité de gestores quienes presentaron el proyecto a ejecutar y de esta forma personas de esa institución efectuaron una visita a nuestro municipio.

**Pregunta: 8.**

¿Quién o quiénes son los encargados de gestionar una donación y qué pasos efectuaron?

**Respuesta obtenida.**

Puede gestionar todo aquel que logre traer ayuda a la comunidad pues consideramos que no es rígido, en cuanto al proceso, primero enviamos el proyecto para que lo evalúen y luego recibimos respuesta ya sea positiva o negativa.

**Pregunta: 9.**

¿Qué requisitos exigen los organismos y países donantes para proporcionar una donación?

**Respuesta obtenida.**

Las ayudas que hemos recibido hasta el momento sólo nos han exigido evidencias de las necesidades de las comunidades como por ejemplo: Fotografías y contrapartida de los beneficiarios (mano de obra o aportación económica), así también que la Municipalidad se comprometa a aportar cierta cantidad de dinero o en mano de obra.

**Pregunta: 10.**

¿Para un determinado proyecto se gestiona a un solo organismo o país donante o con varios al mismo tiempo?

**Respuesta obtenida.**

Hasta el momento hemos gestionado con dos donantes para proyectos diferentes, por lo cual no hemos tenido la experiencia de tratar de gestionar con varios a la vez.

**Pregunta: 11.**

¿Se caracteriza algún organismo o país donante por financiar solo determinados proyectos?

**Respuesta obtenida.**

Tenemos conocimiento que los donantes ya tienen su área específica de financiamiento por ejemplo, Suiza está trabajando en proyectos de Recursos Hídricos, Prevención de Riesgos y Saneamiento Ambiental.

**Pregunta: 12.**

¿Qué tipos de convenios o acuerdos se establecen al obtener una donación?

**Respuesta obtenida.**

Sólo hemos firmado convenios bilaterales, en los cuales consisten en especificar la cooperación que vamos a recibir, ya que las donaciones que se han recibido son para proyectos diferentes y solamente una institución nos ha brindado ayuda para cada proyecto efectuado.

**Pregunta: 13.**

¿En caso que esta Municipalidad recibiera una donación, se sometería a las condiciones que exige el donante?

**Respuesta obtenida.**

Si, siempre y cuando se puedan cumplir, ya que en ellos se ven los objetivos del convenio, la naturaleza, las condiciones por las cuales ambas partes se llega a un acuerdo, además que este no este fuera de nuestros principios sociales, ideológicos y políticos.

**Pregunta: 14.**

¿Consideran más seguro obtener donativos mediante gestión directa con un organismo o país donante que hacerlo a través de intermediarios? (explicar caso FISDL u ONG's)

**Respuesta obtenida.**

Para el gestor es mejor gestionar directamente con el donante.  
¿Por qué?: Los donantes se sienten con más confianza tratando directamente con los gestores y ejecutores de la obra.

**Pregunta: 15.**

¿Se ha realizado alguna gestión de donativos con países en vías de desarrollado como el nuestro?

**Respuesta obtenida.**

Solamente con Costa Rica, en proyectos de desarrollo humano.

**Pregunta: 16.**

¿Cuenta esta Municipalidad con asesoría técnica externa o interna para gestionar donaciones?

**Respuesta obtenida.**

No se cuenta con asesoría técnica externa o interna para la gestión, ya que no tenemos los recursos económicos suficientes para pagar sus servicios,

**Pregunta: 17.**

¿Existe en la Municipalidad un Departamento de planificación y gestión?

**Respuesta obtenida.**

No, consideramos que lo prioritario es crear una política antes de crear el departamento de planificación y gestión. Por el momento no es necesario la creación de dicho departamento.

**Pregunta: 18.**

¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por cuotas?

**Respuesta obtenida.**

Depende de las características del convenio, ya que puede ser por cuotas o de una sola vez.

**b. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS PRESIDENTES DE LAS INTERCOMUNALES. (ANEXO 2)**

La entrevista fue dirigida a presidentes de las intercomunales (seis personas), quienes representan a diez líderes comunales, para conocer su opinión sobre las necesidades primordiales de las comunidades.

**Pregunta: 1.**

¿Usted como líder comunal efectúa reuniones con los demás miembros de la comunidad? Y ¿Cada cuánto tiempo?

**Respuesta obtenida.**

Si, en todas las comunidades efectuamos reuniones con los líderes comunales, cuyo período oscila en un promedio de cada ocho días, cuando se está llevando a cabo un proyecto. En caso contrario nos reunimos cada quince días.

**Pregunta: 2.**

¿Qué expectativas percibe usted como líder comunal en términos de desarrollo de su comunidad?

**Respuesta obtenida.**

Nuestras expectativas están enfocadas en el mejoramiento de las vías de acceso (calles vecinales), introducción de agua potable y proyectos de energía eléctrica en las comunidades donde no existe.

**Pregunta: 3.**

¿Existe apoyo de la población beneficiada cuando se ejecuta una obra en su comunidad?

**Respuesta obtenida.**

Sí existe apoyo de la comunidad; sin embargo, hay incertidumbre de algunas comunidades en cuanto a la ejecución de proyectos, ya que ellos quieren resultados de los proyecto a ejecutar.

**Pregunta: 4.**

¿Cuáles son las necesidades más urgentes a resolver en su comunidad?

**Respuesta obtenida.**

Las vías de acceso ya que se encuentran deterioradas, servicio de energía eléctrica y agua potable debido que no toda la población cuenta con estos servicios y casas comunales.

**Pregunta: 5.**

¿Cómo detectan o definen las necesidades de la comunidad?

**Respuesta obtenida.**

A través de asambleas, donde se agrupan todas las necesidades de la comunidad y se priorizan. Además, en dichas asambleas se hacen presentes dos concejales y un líder intercomunal, quienes a su vez inspeccionan si es necesario ejecutar el proyecto.

**Pregunta: 6.**

¿Cuál es el tipo de comunicación que utiliza la comunidad con la Alcaldía para presentar las necesidades?

**Respuesta obtenida.**

El tipo de comunicación que utilizamos las comunidades con la Alcaldía es a través de las intercomunales quienes son los intermediarias o encargadas de llevar a cabo las reuniones con las comunidades y transferir las necesidades al Concejo Municipal y dependerá de la magnitud de su inversión del proyecto que se presente ya sea en forma verbal o escrita (perfil).

**Pregunta: 7.**

¿Considera que las necesidades prioritarias de la comunidad son atendidas por la Alcaldía?

**Respuesta obtenida.**

No son cubiertas en su totalidad, ya que el presupuesto de la Alcaldía es limitado, por lo que nos obliga a establecer un proceso para satisfacer las demandas básicas de la población. Dicho proceso implica establecer un círculo, que consiste en cubrir las necesidades de las comunidades, llevando a cabo un proyecto a cada una de ellas y cuando la Alcaldía satisface la petición de la última comunidad del municipio, se inicia la ejecución de un segundo proyecto de aquella comunidad que se vio beneficiada al inicio del círculo de satisfacción de necesidades. Además existe otra limitante, la Alcaldía no mantiene una comunicación efectiva con las comunidades.

**Pregunta: 8.**

¿En cuanto a las obras que se presentan a la Alcaldía tienen conocimiento o saben cuál es el proceso que se sigue para seleccionar las obras que ejecutaran?

**Respuesta obtenida.**

Sí, el proceso consiste en cubrir las necesidades de la comunidad llevando a cabo un proyecto a cada una de ellas y cuando son cubiertas todas se inicia nuevamente dicho proceso como se explicó anteriormente.

**Pregunta: 9.**

Cuando se han realizado obras en la comunidad ¿tienen conocimiento de dónde provinieron los fondos o el dinero para las mismas?

**Respuesta obtenida.**

Sí, la Alcaldía reúne a los líderes comunales cada tres meses para comunicarles los proyectos que se llevaran a cabo, su monto, el tiempo de duración y origen de los fondos. Sin embargo un buen número de ellos no saben los nombres de los donantes.

**Pregunta: 10.**

¿Sabe usted si se han ejecutado obras con donaciones?

**Respuesta obtenida.**

Sí, tenemos conocimiento de ello, ya que la Alcaldía nos informa en las reuniones que se llevan a cabo con los líderes comunales.

**Pregunta: 11.**

¿Han gestionado una obra directamente con una institución sin la intervención de la Alcaldía?

**Respuesta obtenida.**

No, ya que tenemos incertidumbre si la Alcaldía responderá positiva o negativamente al tener éxito en dicha gestión.

## **2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS Y DE LOS PRESIDENTES DE LAS INTERCOMUNALES.**

### **a. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LAS NECESIDADES.**

Entre los principales programas de la actual gestión de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás están: proyectos estratégicos y los proyectos por ejes de desarrollo del plan. Dentro de los proyectos estratégicos que pretende priorizar para su ejecución están los siguientes: La construcción del Mercado Municipal, Salud Preventiva Comunitaria para lo cual se gestionan recursos económicos y asistencia técnica a países que estén en disposición de proporcionar dicha ayuda y poder llevar a cabo aquellos proyectos destinados a erradicar las causas que puedan provocar enfermedades en la población. Construcción de Viviendas se refiere a la construcción y reconstrucción de viviendas dañadas por los terremotos del 2001 así también, a la reubicación y construcción de casas que se encuentran en zonas de alto riesgo. Tratamiento de Desechos Sólidos (recolección de basura) y Recursos Hídricos dentro de esté están el tratamiento de aguas negras, aguas lluvias, mantos acuíferos, cuencas, agua potable así como la canalización de aguas residuales (cuido de ríos). Entre los proyectos por ejes del desarrollo del plan se encuentran: El Ordenamiento Físico Espacial que se refiere en poseer información precisa en cuanto a la distribución

territorial de propiedades con el fin de evitar conflictos entre los habitantes del municipio y darle un mejor aprovechamiento aquellos terrenos que se pueden utilizar, ya sea para fines recreativos o de desarrollo local como por ejemplo: Terrenos baldíos en las comunidades.

Fortalecimiento Institucional el cual está encaminado en poseer el personal idóneo y capacitado con el fin de prestar un mejor servicio y contribuir al desarrollo local, así como contar con documentos técnicos y equipo apropiado para un mejor desempeño laboral.

Medio Ambiente consiste en proteger, conservar y desarrollar aquellos recursos naturales (bosques, ríos y zonas verdes) que pueden estar amenazados en desaparecer o recibir algún tipo de daño por cualquier clase de persona o empresa.

Gestión de Riesgos está enfocada en prevenir o estar preparado para situaciones contingenciales en las cuales el bienestar de la población pueda estar amenazado y el Desarrollo Humano, que radica en todas aquellas actividades que la Alcaldía desarrolle conjuntamente con las comunidades con el fin de que las personas logren una mayor integración; contribuyendo de esta manera al desarrollo personal de las comunidades y de esta forma frenar y prevenir la delincuencia a través del fortalecimiento de los

siguientes programas: Alfabetización, deporte, recreación infantil, arte y cultura.

Dichos proyectos fueron el resultado de las consultas efectuadas a las comunidades, a través de cabildos abiertos y consulta ciudadana.

Por otra parte, entre las expectativas y necesidades primordiales de las comunidades se encuentran: El mejoramiento de las vías de acceso (calles vecinales), recurso hídrico como introducción de agua potable así como acueductos para las aguas negras y energía eléctrica en las comunidades que carecen de estos servicios.

Debido que estas no han sido cubiertas en su mayoría por la Alcaldía, por que el presupuesto de está no es suficiente, lo cual obliga a establecer un proceso para satisfacer las demandas básicas de la población.

Dicho proceso es establecer un círculo, que consiste en cubrir las necesidades de las comunidades, llevando a cabo un proyecto a cada una de ellas y cuando la Alcaldía satisface la petición de la última comunidad del municipio, se inicia la ejecución de un segundo proyecto de aquella comunidad que fue beneficiada al inicio del círculo de satisfacción de necesidades.

La forma en que detectan las necesidades es a través de una asamblea donde se agrupan y priorizan las necesidades de la comunidad, en la cual se encuentran dos miembros del Concejo Municipal y un líder de la intercomunal, donde él le hace llegar a la Alcaldía a través del Concejo Municipal las necesidades en forma verbal o escrita (perfil) dependiendo de la magnitud de la inversión.

Para la Alcaldía lo prioritario es la construcción del mercado municipal ya que ello traerá más comercio al municipio, y para las comunidades lo principal es trabajar en proyectos de las vías de acceso (calles vecinales), ya que de que sirve un mercado si las comunidades se les dificultaría sacar sus productos desde su punto de origen (las comunidades) hasta su punto de venta (mercado), además no existe una comunicación efectiva entre los líderes comunales y la Alcaldía. Debido que los líderes comunales en muchas ocasiones han llegado para dar a conocer sus peticiones y no encuentran a que persona dirigirse, esto hace disminuir la iniciativa y disponibilidad mostrada por ellos debido a la inoperancia de los funcionarios Municipales.

## **b. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE DONACIONES.**

En las Alcaldías de El Salvador cada día se hace necesario buscar otras alternativas para financiar los proyectos que la comunidad necesita; debido que los ingresos asignados y recolectados no son suficientes para cubrir las demandas de la población, una de las alternativas son las donaciones.

En la Alcaldía Municipal de Santo Tomás no se lleva a cabo una gestión de donaciones efectiva, sino que únicamente piden ayuda a ciertas instituciones puesto que no se cuenta con una herramienta técnica que indique el proceso para la obtención de las mismas, por lo que se les hace difícil contar con los recursos necesarios para poder ejecutar proyectos de beneficio social.

Por esta razón se hizo necesario consultar a las personas encargadas o involucradas directamente en gestionar donaciones sobre el proceso que realizaron con la Cooperación Canadiense y el Principado de Asturias, las últimas donaciones recibidas; por lo que se evidencio la poca experiencia que tienen sobre la gestión de donaciones, ya que la gestión es más que solo pedir ayuda pues implica realizar acciones conjuntas con las comunidades y el involucramiento directo de la Municipalidad para realizar las mismas. Es decir trabajar conjuntamente para

alcanzar los objetivos institucionales de la Alcaldía en beneficio de sus pobladores. Así también en las dos gestiones realizadas por la Institución, donde la comunicación que se utilizó con los cooperantes fue enviar un comité de gestores quienes presentaron el proyecto a ejecutar y de esta forma personas de esa institución (los cooperantes) efectuaron una visita a la Municipalidad de Santo Tomás. Lo cual fue informado a la población para que conociera de esas donaciones.

En ambos proyectos fueron firmados convenios bilaterales o sea específicos en los cuales se estipulaba el objeto del convenio, la naturaleza del mismo, e incluían las condiciones en las cuales ambas partes se comprometían a cumplir con los acuerdos ya suscritos en el. Por otra parte la Alcaldía se sometió a las condiciones que les exigieron ya que no estaban fuera de su contexto social, ideológico y político por lo que se firmaron los convenios.

Hasta este momento ninguna comunidad ha gestionado directamente una obra con donativo directo. Además, la gestión de donaciones puede ser realizada por todo aquel que pueda traer ayuda a la institución, ya sea personal de la institución o miembro de la comunidad, debido que no tienen algo definido o riguroso que les indique quién o quiénes deben gestionar o cómo debe realizarse, tanto se cumplan los requisitos que exigen los donantes, sin

embargo los presidentes de las intercomunales manifestaron que tienen temor de gestionar una donación directamente, ya que en el caso de tener éxito no saben cual será la reacción de la Alcaldía hacia la comunidad. Por otra parte, entre algunos requisitos exigidos por los donantes están: Carpeta Técnica, Fotografías, Contrapartida de la comunidad beneficiada (mano de obra o una aportación económica).

Además, la Alcaldía Municipal de Santo Tomás no cuenta con asesoría técnica interna o externa sobre gestión de donaciones por no contar con los recursos económicos suficientes para pagar sus servicios y por considerar que no es necesario. Asimismo no cuentan con un departamento de planificación y gestión, el cual no consideran necesario ni prioritario crearlo, pues suponen que la Alcaldía ha venido trabajando bien, sin contar con asesoría ni con ese departamento.

Por último los funcionarios de la Alcaldía tienen el conocimiento de los donantes que se caracterizan por financiar proyectos en determinadas áreas o rubros; así también, cuando la donación ha sido en términos económicos, se otorga de acuerdo a las condiciones o características del convenio, donde se estipula la manera en que se efectuaran los desembolsos, ya sea por partes o de una sola vez.

## **E. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Con base en la información recopilada a través de las entrevistas que se llevaron a cabo en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, y a los líderes comunales sobre las necesidades de inversión y la gestión de donación a continuación planteamos las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **1. CONCLUSIONES.**

- ✓ Se evidenció que la priorización para la ejecución de proyectos por parte de la Alcaldía difieren con las necesidades primordiales que tienen las comunidades lo cual indica que no están trabajando coordinadamente con la Alcaldía.
- ✓ En el ámbito de la gestión de donaciones actualmente la Alcaldía Municipal de Santo Tomás no desempeña una labor en forma satisfactoria, debido que no posee suficiente experiencia y no cuenta con una guía que le indique el proceso a seguir. Por otra parte no tienen definido claramente quién o quiénes podrían ejecutar la gestión.
- ✓ La Alcaldía Municipal de Santo Tomás está en la disposición a someterse a las condiciones que le exigen los donantes, siempre y cuando no esté en contra de sus principios políticos y administrativos. Además, tiene conocimiento

que cada donante se caracteriza por brindar ayuda en determinadas áreas específicas.

- ✓ La Alcaldía de Santo Tomás no posee información ni tiene conocimiento si se puede gestionar con varios donantes al mismo tiempo para un solo proyecto, puesto que solamente han firmado convenios bilaterales y gestionado directamente con dos donantes que son la Cooperación Canadiense y el Principado de Asturias, España.
- ✓ En dicha Institución se pudo evidenciar que existe una resistencia al cambio, por temor de buscar asesoría interna o externa así como la implementación de un departamento de planificación y gestión, ya que han venido trabajando por mucho tiempo sin ese departamento y servicio y consideran que esta inversión no les dará ningún resultado, puesto que ellos creen que ya no hay donantes que puedan proporcionar ayuda.

## **2. RECOMENDACIONES.**

Para las conclusiones planteadas a la situación actual se recomienda lo siguiente:

- ✓ Se recomienda a la Alcaldía Municipal que para la priorización de proyectos se trabaje coordinadamente con las comunidades en la toma de decisiones, efectuando un plan de

desarrollo municipal proyectado que esté enfocado a cubrir primero las necesidades de la comunidad para poder impulsar simultáneamente el desarrollo económico y social del municipio.

- ✓ Se requiere la elaboración de una guía de gestión de donaciones, que le permita obtener en forma precisa, los pasos que se podrían seguir para gestionar ante los organismos y países donantes. Asimismo cómo hacer los contactos necesarios, que les facilite adquirir ayuda para satisfacer las necesidades que demanden las comunidades.
- ✓ La Alcaldía debe seguir implementando la medida de someterse a las exigencias de los donantes, ya que éstas no son rigurosas y no exigen condiciones fuera de sus principios políticos y administrativos. Además debe llevar un registro de las áreas que financian cada donante para poder agilizar las mismas.
- ✓ La Alcaldía de Santo Tomás debe elaborar una base de datos de los donantes. Además no debe limitarse a gestionar con un solo donante, debido que puede buscarse ayuda con más de un donante para un determinado proyecto, obteniendo de esta manera mayores recursos y asistencia técnica.

- ✓ Debe justificarse la creación de un departamento de planificación y gestión de donaciones que determine quien o quienes pueden ejecutar las gestiones pertinentes de una manera organizada y planificada. Además la Alcaldía debe considerar buscar Asesoría interna o externa, así como la creación del departamento, puesto que no será un gasto sino una inversión para traer más ayuda al municipio, cambiar la idea de trabajar sin ese departamento, permitiendo un cambio de actitud por parte de la Alcaldía para mejorar el futuro de las comunidades.

#### **F. ENTREVISTA DIRIGIDA A OTRAS ALCALDÍAS, ORGANISMOS Y PAÍSES DONANTES.**

La información obtenida de las Alcaldías que tienen más conocimiento en la gestión de donación fue a través de una entrevista directa a las personas que han tenido mayor experiencia o las personas encargadas de realizar la gestión.

Por otra parte, la información obtenida de los organismos y países cooperantes fue a través de una entrevista directa a las personas encargadas de la cooperación.

Por tanto no fue necesario la tabulación e interpretación de resultados, ya que sólo se realizaron preguntas abiertas y como menciona Sampieri (Pág. 289).

Que las preguntas abiertas se codifican una vez que conocemos todas las respuestas de los sujetos a los cuales se le aplicaron o al menos las principales tendencias de respuestas en una muestra de los cuestionarios aplicados.

El proceso consiste en encontrar y darles nombres a los patrones generales de respuestas (similares o comunes), listar estos patrones y después asignar un valor numérico o simbólico a cada patrón.

Así, un patrón constituirá una categoría de respuestas. Luego se procederá a elaborar un patrón de coincidencia que constituirá la síntesis de cada una de las respuestas obtenidas para facilitar el entendimiento de las mismas.

## **1. ENTREVISTA DIRIGIDA A LOS ENCARGADOS DE GESTIONAR DONACIONES DE LAS ALCALDÍAS COLABORADORAS.**

(ANEXO 3)

Respuestas obtenidas de las Alcaldías que fueron entrevistadas por el grupo de investigadores.

### **Pregunta: 1.**

¿Cuáles son los organismos y países donantes que han brindado más ayuda?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Ayuntamientos de España	6
2	Agencia Internacional de Desarrollo (AID)	3
3	Cooperación Española	3
4	Unión Europea	2
5	Cooperación del Cuerpo de Paz	2
6	Cooperación Alemana	1
7	Gobierno Japonés	1
8	Cruz Roja Suiza	1
9	Cooperación Técnica Belga	1
10	A través de EE.UU.	1
12	Inglaterra	1
13	Italia	1
14	Francia	1

**Patrones de Coincidencia:**

Cuando se preguntó de cuales organismos o países donantes habían recibido donaciones la coincidencia o patrones de respuestas que más se repitieron fueron los Ayuntamientos de España, luego la Agencia Internacional de Desarrollo, la Cooperación Española, después la Unión Europea y por último donde nadie coincidió fueron en las siguientes: Cooperación Alemana, Gobierno Japonés,

Cruz Roja Suiza, Cooperación Técnica Belga, A través de EE.UU.; Inglaterra, Italia y Francia.

**Pregunta: 2**

¿Qué tipo de comunicación utilizan los gestores con el donante?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Visita personal al donante	5
2	Correo electrónico	3
3	Por llamada telefónica	2
4	Visita del donante a la Alcaldía	2
5	Delegado del partido en relaciones internacionales	1

**Patrones de Coincidencia:**

Los patrones de respuestas obtenidas son que la mayoría utiliza la visita personal, segundo el correo electrónico, tercero la llamada telefónica y una visita del donante a la Municipalidad y por último es la del delegado del partido en relaciones internacionales.

**Pregunta: 3.**

¿Quién o quiénes son los encargados de gestionar una donación y qué pasos realizaron?

**Personas encargadas de gestionar.**

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Alcalde.	6
2	- Concejo Municipal.	4
3	- Secretario Municipal.	3
4	- El encargado o encargados del Departamento de Planificación.	2
5	- Comité de gestión.	1
6	- Encargado de UACI.	1
7	- La oficina de Cooperación Internacional.	1

**Patrones de Coincidencia:**

La coincidencia encontrada es que la mayoría de Alcaldías el alcalde es quien está en la obligación de buscar ayuda, luego el Concejo Municipal, el departamento de planificación, los comité de gestión, el encargado de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (U.A.C.I.) y la oficina de cooperación internacional.

**Pasos a seguir.**

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Se parte de las necesidades (Plan de Desarrollo Municipal) donde son priorizadas las necesidades.	6

2	Se elabora la Carpeta Técnica (opcional, muchas veces solo se presentan las necesidades)	5
3	Se reúnen y planifican el proceso a realizar para gestionar a través del documento. (plan de desarrollo, cuales proyectos necesitan mas dinero y la población beneficiada es grande)	4
4	Lluvia de ideas, qué quiero, con qué contamos, quién puede ayudar, la magnitud y el impacto para la población.	4
5	Pedir a todos, pero saber a quienes y de acuerdo al rubro en que brindan su ayuda. (Por ejemplo: Apoyo técnico, estudios de factibilidad)	5
6	Hacer el contacto (si es primera vez que se trabajará con el donante), si ya se ha trabajado se le hace una visita personal con las necesidades de acuerdo al rubro en que ayuda.	7

7	Estudio por parte del donante en el proyecto que brindará su ayuda.	7
8	Se le da seguimiento. (espera de respuesta)	7
9	Si es positiva la respuesta, se analizan las condiciones.	6
10	Se plantean las condiciones de la ayuda.	7
11	Se llega a un acuerdo y se firma el convenio. (ya discutidas las condiciones por ambas partes)	7
12	Se ejecuta la obra.	7
13	Seguimiento de la obra de acuerdo a lo planificado.	3

**Patrones de Coincidencia:**

Lo que se realizó en este punto fue efectuar una similitud o analogía de respuestas recibidas y donde se generalizó en un sólo procedimiento. Ya que estudiando más a profundidad cada proceso es diferente o tiene ciertas características que lo diferencian de los demás, donde pueden salir más o menos pasos.

**Pregunta: 4**

¿Qué requisitos exigen los organismos y países donantes para proporcionar una donación?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Plan o Programa de Desarrollo Municipal.	5
2	- Contra parte de la comunidad.	7
3	- Contra parte de la Alcaldía.	7
4	- Maximización de recursos (transparencia)	4
5	- Manejo y registro de cuentas separadas del donante y Alcaldía.	3
6	- Carpeta Técnica. (Opcional, puede ser que un donante efectué el estudio y otro invierta económicamente en el proyecto)	3
7	- Estados Financieros al día. (tres años)	3
8	- Contra parte del Gobierno Central.	2
9	- Local en el Municipio para el donante.	3
10	- Que cubra todo género.	2
11	- Que se acepte a una ONG como intermediario.	1
12	- Que el lugar sea propio y no esté hipotecado (para construcción de una casa comunal por ejemplo)	1

**Patrones de coincidencia:**

De los requisitos que los organismos y países donantes exigen a las Alcaldías se puede constatar de acuerdo a la similitud de patrones que en primer lugar está que la comunidad beneficiada se involucre directamente con la ayuda que recibirá, en segundo lugar está el plan de desarrollo de las Alcaldías, en tercer lugar se puede observar la maximización de recursos o sea la transparencia que fueron bien invertidos y por último se encuentra los estados financieros, local para que trabajen los donantes en el municipio, que el Gobierno Central se involucre, así como una ONG y que cubra todo género (Hombres, niños, mujeres, jóvenes, y adultos mayores)

**Pregunta: 5**

¿Para un determinado proyecto se gestiona a un organismo o país donante o con varios al mismo tiempo?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Sí, se gestiona con varios a la vez.	6
2	Solamente un donante le gusta participar en el proyecto.	2
3	No tienen esa experiencia	1

**Patrones de coincidencia:**

De la similitud de respuestas obtenidas la mayoría ya tienen experiencia en gestionar con varios donantes para un solo proyecto, además hay donantes que solo ellos cubren todo el proyecto, ya que no les gusta o entre sus lineamientos esta que no colaboren otros donantes, por otro lado uno contesto que no tenia experiencia y solo había gestionado con un donante.

**Pregunta: 6**

¿Se caracteriza algún organismo o país donante por financiar determinados proyectos?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Sí, cada donante tiene su rubro específico de ayuda.	7
2	Cada cierto tiempo rota el área que financian	2

**Patrones de coincidencia:**

Todas las Alcaldías entrevistadas tienen conocimiento de que cada donante ya tiene sus áreas donde brinda su ayuda y también contestaron algunos que cada cierto tiempo los donantes rotan sus áreas de ayuda.

**Pregunta: 7**

¿Qué tipos de convenios o acuerdos se establecen al obtener una donación?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Bilaterales y Multilaterales o Multi-Institucional. Dentro de estos se encuentran las diferentes denominaciones o razón de ser de los convenios, los cuales estarán determinados, por el objeto del convenio, la naturaleza, la modalidad, así como la necesidad por la que se firma dicho documento, así será su razón de ser o la denominación que se le de.	7

**Patrones de coincidencia:**

Todas las Alcaldías concuerdan que solo se firman dos tipos de convenios, ya sean estos bilaterales o multilaterales, y dentro de este se estipulan en mutuo acuerdo todas las condiciones desde su nombre (razón o denominación que tendrá el convenio) hasta su período de vigencia.

**Pregunta: 8**

¿En caso que esta Municipalidad recibiera una donación, se sometería a las condiciones que exige el donante?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Sí, ya que las exigencias no son fuertes y se pueden cumplir.	6
2	No, primero se analizan si no están en contra de nuestros principios y luego se aceptan.	1

**Patrones de coincidencia:**

Seis Alcaldías hasta el momento se han sometido a las condiciones de los donantes, ya que opinaron que las condiciones no están fuera de su alcance y no son fuertes ósea que las pueden cumplir, por otra parte una opino que primero se analizan, y si no va en contra de sus principios se acepta.

**Pregunta: 9.**

¿Consideran más seguro obtener donativos mediante gestión directa con un organismo o país donante que hacerlo a través de intermediarios?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Sí, es más seguro obtener ayuda sin intermediarios, ya que se genera más confianza.	5
2	- No, consideramos que es más seguro a través de intermediarios (ONG's).	2

**Patrones de coincidencia:**

Cinco instituciones consideran más seguro obtener donaciones a través de gestión directa, mientras las otras opinan que es necesario un intermediario para recibir una donación.

**Pregunta: 10.**

¿Cuenta esta Municipalidad con asesoría técnica externa o interna para gestionar donaciones?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- No con asesoría externa, pero si asesoría interna, que la brinda el asesor o departamento de planificación.	3
2	- Sí, la asesoría externa la brindan las ONG's.	2

3	- Delegado del partido en Europa.	1
4	- No cuentan con asesoría de ningún tipo.	1

**Patrones de coincidencia:**

De las Alcaldías entrevistadas solamente tres coinciden en sus respuestas que cuentan con asesoría interna, dos que le brindan asesoría externa por parte de las ONG's, una con un delegado en Europa y una no cuenta con ningún tipo de asesoría.

**Pregunta: 11**

¿Tiene algún conocimiento de la forma o modalidad de esas donaciones?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Donaciones económicas y en especie.	7
2	- Asistencia Técnica.	7

**Patrones de coincidencia:**

Todas las Alcaldías han recibido donaciones económicas y en especie, así como asistencia técnica.

**Pregunta: 12**

¿Existe en la Municipalidad un Departamento de Planificación y Gestión?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Sí, contamos con dicho departamento.	4
2	- No, solo existe un comité de gestión.	2
3	- No contamos con dicho departamento.	1

**Patrones de coincidencia:**

De las Alcaldías entrevistadas, solo cuatro coinciden en su respuesta que si cuentan con dicho departamento, dos que solo existe un comité y una no cuenta con dicho departamento.

**Pregunta: 13**

¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por cuotas?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Sí, por los dos medios pero depende de las características contractuales de los convenios que se firmen.	7

**Patrones de coincidencia:**

Todas las Alcaldías coinciden que han recibido donaciones de una vez (o sea al contado) y por partes y que va de acuerdo a las condiciones del convenio o características del mismo, es decir

que será estipulado en el convenio y de acuerdo a la magnitud del mismo.

#### **4. ENTREVISTA DIRIGIDA A REPRESENTANTES DE PAÍSES Y ORGANISMOS DONANTES.**

(ANEXO 4)

Respuestas obtenidas de los organismos y países cooperantes que fueron entrevistadas por el grupo de investigadores.

##### **Pregunta: 1**

¿A Qué municipios le han otorgado donación? Podría mencionarlos.

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Guazapa y Suchitoto.	2
2	- Suchitoto, San Pedro Perulapía y Guazapa	2
3	- Ninguna	1
4	- Casi a todas las Municipalidades.	2

##### **Patrones de coincidencia:**

Los patrones de coincidencia de las respuestas obtenidas son que dos donantes están ubicados en la Municipalidad de Guazapa y Suchitoto, dos que están brindando su ayuda en Suchitoto, San Pedro Perulapía y Guazapa, las otras dos ayudan a casi todas las Municipalidades por último una no respondió.

**Pregunta: 2.**

¿Sí dentro de una comunidad surgen proyectos de desarrollo, organizados por lo pobladores podrían ser atendidos directamente por su país?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- No, por que siempre tiene que intervenir la Alcaldía, como un ente de apoyo y verificador dentro de la comunidad, además no es conveniente por la razón de que la Alcaldía después se haría apática a los problemas de las comunidades ya que no intervendría.	4
2	- Sí, cualquiera puede ingresar, deben de estar en extrema pobreza, que ellos identifiquen, preparen, ejecuten y lo implementen, trabajan más con ONG's y ADESCO	1
3	- No, solo de manera bilateral de Gobierno a Gobierno.	1

**Patrones de coincidencia:**

La mayoría de donantes no trabaja directamente con las comunidades, por razones de que el trabajo se debe realizar conjuntamente con las Alcaldías, por otra parte un donante respondió que si se pueden ejecutar proyectos sin la intervención de la Alcaldía y él último solo mencionó de Gobierno a Gobierno.

**Pregunta: 3.**

¿Los donativos que otorga la cooperación pueden ser en moneda u otro tipo de bien?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Son de las dos formas, pero más Asistencia Técnica.	4
2	- Prácticamente solo asistencia técnica, es poco la ayuda económica.	1
3	- No respondió.	1

**Patrones de coincidencia:**

La mayoría de donantes coinciden que brindan ayuda económica y asistencia técnica enfocándose más en la asistencia técnica, pues consideran que con la asistencia técnica tienen más posibilidades de obtener recursos económicos, además una

manifestó que solo brindan asistencia técnica y la última que no respondió.

**Pregunta: 4**

¿Qué criterios toman en cuenta para conceder una donación?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- El plan de desarrollo Municipal.	4
2	- La participación de la comunidad beneficiada con una contra parte	4
3	- La participación del Gobierno Central (en caso que se compita en el FISDL, tiene que priorizar la cooperación que se le brinda a la Municipalidad)	2
4	- Que el proyecto sea auto-sostenible. (Capacitar la comunidad para que lo pueda administrar ellos mismos)	3
5	- Que la Alcaldía se involucre, ya sea de forma técnica o económica.	4
6	- Que la comunidad participe con una contra parte.	1
7	- Que la necesidad sea indispensable cubrir	1
8	- Que la comunidad requiera ese servicio y que éste en extrema pobreza y los beneficiarios sean muchos.	1
9	- Se hace de Alcaldía a Alcaldía directamente.	1

**Patrones de coincidencia:**

La mayor parte de los donante coinciden que deben revisar los planes de desarrollo municipal ya que este les da la pauta en que rubro ayudar, así como de la participación directa de las comunidades beneficiadas y la Alcaldía, además que el proyecto sea auto sostenible, por otra parte unos opinaron que la necesidad sea indispensable, que se demuestre la extrema pobreza y que se hace de Alcaldía con Alcaldía directamente.

**Pregunta: 5.**

¿Tiene preferencia por algún tipo específico de proyecto?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Sí, más que todo aquellos proyectos que ayuden a erradicar la extrema pobreza, cubrir los servicios básicos como agua, salud, energía eléctrica y capacitaciones sobre el manejo de la tierra (agricultura y ganadería), la educación de la niñez y trabajar en la salud preventiva.	3
2	- Sí, saneamiento ambiental, salud, protección de la niñez.	1

3	- Brindar apoyo en cuanto a la educación social, como lo es la salud y derechos humanos.	1
---	--	---

**Patrones de coincidencia:**

La mayoría de donantes coinciden que su labor primordial es erradicar la extrema pobreza, ejecutando proyectos de necesidades básicas, además trabajar en saneamiento ambiental, brindar apoyo en la educación social como la salud y derechos humanos.

**Pregunta: 6.**

¿Qué requisitos exigen para otorgar una donación?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- El Plan de Desarrollo de La Alcaldía.	4
2	- Disponibilidad de trabajar conjuntamente de parte de la Alcaldía	4
3	- Contraparte de la comunidad.	4
4	- Contraparte de la Alcaldía.	4
5	- Un Local para trabajar dentro del municipio.	2

6	- Ninguno, debe ser de Alcaldía a Alcaldía con afinidad política.	1
7	- Participación de la gente (es prioritario) Organización Extrema pobreza	1
8	- Poner contrapartida con otros actores como la Municipalidad, ONG's, Gobierno Central o empresas privadas que haya complementariedad de esfuerzos y no de dinero, solo aporte de mano de obra.	1

**Patrones de coincidencia:**

Uno de los requisitos que exigen los donantes a las Alcaldías son sus planes de desarrollo, que la comunidad beneficiada trabaje aportando su mano de obra y el involucramiento directo de la Alcaldía.

**Pregunta: 7**

¿Qué tipos de acuerdos o convenios se establecen para otorgar una donación?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- Son convenios o acuerdos bilaterales para una mayor formalidad.	4
2	- No respondió.	1

**Patrones de coincidencia:**

La mayoría de donantes solo han firmado convenios bilaterales, esto proporciona una mayor formalidad y confianza del mismo.

**Pregunta: 8.**

¿Cuál es el seguimiento y control que ejecutan sobre las donaciones que efectúan?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	- El seguimiento lo brindan los representantes de las cooperaciones. Enviándole reportes al país de origen de la ayuda.	3
2	- No es de tipo financiero. Sólo asistencia técnica, el seguimiento y control se da a través de fichas de control (formulario)  1. Nombre del proyecto. 2. Nombre del técnico.	1

3	3. Duración del proyecto. - No respondió	1
---	---	---

**Patrones de coincidencia:**

Los donantes coinciden que ellos son los que le dan seguimiento al control de las donaciones, ya que envían a representantes de su país y organismo donante para una mayor seguridad y confianza que la ayuda se efectuó de manera transparente, además uno manifestó que llevan un control a través de formularios.

**Pregunta: 9.**

¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por partes?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	Dependerá del proyecto si lo amerita de un sólo, o si es por etapas se van dando por cada etapa que este el proyecto.	3
2	De una vez, pero no se financian dos veces a un mismo proyecto tan seguido.	1
3	No existe la cooperación financiera	1

**Patrones de coincidencia:**

La mayoría de donantes coincide que la ayuda que se brinda es por cuotas y los desembolsos se realizan de acuerdo a lo estipulado en los convenios por otra parte uno de los entrevistados mencionó que la ayuda le brindan se efectúa de una sola vez y además no se financian dos proyectos al mismo tiempo.

**Pregunta: 10.**

¿Al recibir una petición o solicitud de donación, en cuánto tiempo proporcionan su respuesta?

Códigos	Categorías (Patrones o respuestas con mayor frecuencia de mención)	Número de frecuencia
1	No se tiene algo estipulado depende del proyecto que se va ejecutar.	5

**Patrones de coincidencia:**

Todos los donantes coinciden que no tienen algo específico que les indique el tiempo de respuesta para una solicitud de una donación, si no que dependerá de la disponibilidad de recursos y el impacto que tendría la inversión.

### **CAPITULO III**

## **PROPUESTA DE UNA GUÍA DE GESTIÓN DE DONACIONES PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.**

### **A. CONSIDERACIONES GENERALES.**

En la Alcaldía Municipal de Santo Tomás se presentan muchas situaciones problemáticas, y una de ellas es la falta de recursos ya sean estos económicos o técnicos, lo que impide realizar los principales proyectos programados en beneficio de la población.

Con el propósito de contribuir a minimizar dicha situación problemática se presenta a continuación la "Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones".

#### **1. INTRODUCCIÓN.**

La presente guía constituye una herramienta técnica que servirá a la institución como un instrumento para mejorar la eficiencia y eficacia de la gestión de donaciones.

Dicha guía contiene los siguientes aspectos: La finalidad y alcance, los objetivos, la determinación de las necesidades de las comunidades, los criterios de selección de las mismas, los pasos a seguir para la gestión y finalmente la implementación.

## **2. FINALIDAD Y ALCANCE.**

La guía pretende establecer los pasos técnicos generales y secuenciales a seguir, así también los requisitos exigidos por los países y organismos donantes, permitiendo de esta manera facilitar la obtención de recursos financieros (económicos y en especie) y asistencia técnica, con el fin de ejecutar proyectos de beneficio social que las comunidades demanden, contribuyendo al desarrollo económico, social y cultural de la población.

Dicho documento será utilizado por las personas que la Municipalidad crea más conveniente, tomando en cuenta la capacidad y conocimiento en la gestión de donaciones, quienes deben tener una coordinación y comunicación efectiva con las personas encargadas de recibir y priorizar las necesidades que la población exponga de su comunidad, también con el responsable del área financiera quien determinará aquellos proyectos que necesitan más financiamiento.

## **3. OBJETIVOS.**

### **a. OBJETIVO GENERAL.**

- Proponer una guía de gestión de donaciones que facilite la obtención de recursos financieros (económicos y en especie) y asistencia técnica provenientes de países y organismos donantes para la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador.

**b. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diseñar los criterios de selección para determinar las necesidades de la población.
- Elaborar los pasos que se deben seguir en la gestión de donaciones para contribuir al éxito de las mismas.
- Formular el plan de implementación para desarrollar el proceso de gestión.

**4. LAS NECESIDADES DE LAS COMUNIDADES Y EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL.****Necesidad.**

Se entenderá como necesidad el impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido, es decir la carencia de las cosas que son necesarias para la conservación de la vida. Se entenderá como la insatisfacción o la falta de los servicios básicos (agua potable, energía eléctrica, calles vecinales) en la comunidad, así también los problemas que surgen dentro de las mismas como insalubridad, educación, recreación y cultura en general.

**Plan de Desarrollo Municipal.**

Comprende el conjunto de necesidades de una determinada población, las cuales al satisfacerlas se crean ventajas para

lograr el desarrollo en dicha comunidad, por lo cual es necesario elaborar planes y ejecutar acciones simultáneamente, basándose en las necesidades de la Municipalidad. Estos planes son el resultado del estudio de la Alcaldía y de la participación activa de la población del municipio, desde la recolección de la información, diagnóstico, análisis, elaboración de programas y proyectos, ejecución, hasta el seguimiento y evaluación del resultado de lo realizado.

## **5. DETERMINACIÓN DE NECESIDADES.**

La determinación de necesidades de las comunidades del municipio es de gran importancia, debido que dan origen a los proyectos de la población. Para que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás pueda establecer de forma objetiva y real las necesidades que demanden las comunidades, es preciso que mantenga una participación activa, además de una comunicación efectiva con la población. De la misma manera, debe utilizar el mecanismo de convocatoria más adecuado y eficaz para ser más efectiva la participación activa de la población.

### **Participación activa de la población.**

Es la toma de decisiones de desarrollo local en forma compartida entre la población y la Alcaldía, que constituye uno de los principales ejes del Plan de Desarrollo Municipal, el cual

busca, por una parte la adecuación de acciones y proyectos a las necesidades, condiciones y potencialidades de hombres y mujeres, y por otra parte, la aprobación de esas acciones y proyectos por parte de la población, indispensable para su sostenibilidad en el largo plazo.

### **Comunicación efectiva.**

La Alcaldía debe mantener una comunicación permanente con las comunidades, involucrándose de manera directa con los problemas que surgen en las mismas a través de consulta ciudadana y cabildos abiertos.

### **Consulta ciudadana.**

Es una convocatoria que realizan las personas designadas por la Alcaldía para conocer de forma directa las necesidades de cada comunidad, donde las personas exponen sus demandas solicitando de forma verbal o escrita las soluciones de sus problemas, los cuales son llevados a los cabildos abiertos, para tratar estas peticiones de una manera más formal.

### **Cabildo abierto.**

Este consiste en realizar una convocatoria cada cierto período (tres o cuatro veces al año según el artículo 115 del Código Municipal) a todas las comunidades del municipio donde se informa públicamente sobre la gestión de las demandas que las

comunidades han solicitado anteriormente (consulta ciudadana) y los temas que el Concejo Municipal considere convenientes.

## **6. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS NECESIDADES.**

Consiste en elegir entre un listado de necesidades detectadas en las diferentes comunidades del municipio, para luego seleccionar cuales podrían cubrirse de acuerdo a su prioridad y a los siguientes criterios:

- Organización de las comunidades: Esto se refiere a que las comunidades deben tener una Junta Directiva Central (es decir de toda la comunidad y no de una parte de ella) la cual represente a toda la comunidad y debe ser la encargada de hacer llegar a la Alcaldía todas las necesidades demandadas por los habitantes a través de sus representantes que son llamados líderes comunales.
- Verificación de la necesidad: Uno de los miembros de la Alcaldía debe estar presente en la asamblea realizada por la comunidad, donde se verifique en forma directa la existencia de la necesidad que demande la misma.
- Presentación de la necesidad a la Alcaldía: Esto se refiere que después que la necesidad ha sido verificada y comprobada, se debe hacer llegar a la Alcaldía a través de los líderes

comunales, para dar conocimiento de esa demanda a la institución.

- Efectuar reuniones conjuntas Alcaldía / líderes comunales: En esta parte se discute entre ambos, puntos claves de la necesidad, tales como; ¿porqué es indispensable cubrirla?, ¿cuál será su impacto en cuanto al beneficio y riesgo que lleva la ejecución de la misma?, ¿Cuánto costará? y en ¿cuánto tiempo se llevará a cabo?.
- Toma de decisiones: La Alcaldía evalúa la magnitud de la inversión, así como su impacto en la comunidad (cuántos habitantes serán beneficiados y el costo de realizarla), la hace del conocimiento a los líderes si se efectuará el proyecto o no; y si se efectúa cuál será su forma de financiamiento, así como la cantidad que aportará la comunidad.

## **7. PAÍSES Y ORGANISMOS DONANTES.**

Se entenderán como países y organismos donantes las entidades que financian programas y proyectos en diversas áreas del quehacer económico, social y político; con la obligación de que las instituciones que los ejecuten cumplan con los requisitos exigidos.

Entre los diferentes países y organismos de cooperación que existen en El Salvador están:

- ⇒ Ayuntamientos de España;
- ⇒ Agencia Internacional de Desarrollo (AID);
- ⇒ Cooperación Española;
- ⇒ Unión Europea;
- ⇒ Cooperación del Cuerpo de Paz;
- ⇒ Cooperación Alemana;
- ⇒ Gobierno Japonés;
- ⇒ Cruz Roja Suiza;
- ⇒ Cooperación Técnica Belga;
- ⇒ Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos de América;
- ⇒ Gobierno Inglés;
- ⇒ Gobierno Italiano;
- ⇒ Gobierno Francés.

Cada donante ya tiene su área donde brinda su ayuda, ya sea esta Cooperación Económica y/o Asistencia Técnica.

### **Cooperación Económica.**

Significa la asistencia global al desarrollo y que abarca los principales planes, programas y proyectos de desarrollo económico y social mediante el apoyo sostenido proveniente de

fuentes gubernamentales y no gubernamentales, entre estas:  
Donaciones en Moneda y en Especie.

### **Cooperación Técnica.**

Identifica la asistencia proporcionada en programas y proyectos de desarrollo, por medio de capacitación, formación profesional, enviar expertos y representa hoy en día el más alto índice de asistencia directa a los países en desarrollo, entre estas:  
Expertos, Voluntarios, Cursos, Seminarios y Conferencias.

## **8. LOS CONVENIOS.**

### **CONCEPTOS.**

Un Convenio es un pacto manifestado en forma legal, en virtud del cual dos o más organizaciones, empresas o instituciones, manifiestan su voluntad de desarrollar una o más actividades de forma conjunta.

Por otra parte, se puede definir que es un acuerdo por el que se crea un espacio de colaboración común entre las partes firmantes, que, posteriormente, se concretará en acciones determinadas, a través de la firma de Convenios ya sea éstos Específicos, de Cooperación, de Intercambio entre algunos que se pueden mencionar.

El fin del Acuerdo es declarar la intención de las instituciones firmantes de colaborar conjuntamente, para lo que queda establecida una Comisión Mixta que desarrollará las acciones.

En los Convenios que afectan a la Alcaldía Municipal de Santo Tomás intervienen tres actores: el comité gestor, el cooperante y las comunidades o comunidad beneficiada. Aunque estos últimos no se ven involucrados directamente en las negociaciones de los convenios suscritos, sino que son entes participantes en la ejecución propia de los proyectos.

#### **a. ESTRUCTURA BÁSICA.**

Los Convenios han de recoger necesariamente distintos aspectos que responden a requerimientos jurídicos y de gestión.

El Convenio se organiza formalmente en tres partes: Intervinientes o Firmantes, Exposición de motivos, y Cláusulas.

##### **✓ Intervinientes o firmantes.**

El Convenio comienza con la identificación de los firmantes y la indicación de su competencia para representar a la institución a la que representan.

##### **Por la Alcaldía. (El comité gestor de la donación)**

Para efectos de la gestión deberá estar integrada por el Alcalde en primer lugar ya que es el representante de la Municipalidad y

este a su vez deberá elegir a las personas más capaces para realizar la gestión. Este comité tendrá la responsabilidad de la promoción, coordinación, preparación, firma, y ejecución de los Convenios, y seguimiento de la política municipal de los Convenios.

En virtud de lo expuesto, son competentes para suscribir Convenios de ámbito nacional en nombre de la Alcaldía: El Alcalde y el Concejo Municipal, quien es el ente encargado de aceptar o rechazar la ayuda que le brinden.

**Por el Donante.**

Este estará representado por el encargado o el ente representante del país u organismo donante que efectuará la ayuda al municipio, el cual deberá estar debidamente identificado, para efectos del convenio a firmar.

**✓ Exposición de motivos.**

La Exposición de motivos recoge los fundamentos legales y de oportunidad, que enmarcan la colaboración. Con carácter general, se mencionarán:

**Fines de la Alcaldía:**

Se hará referencia, de entre los fines propios de la Alcaldía, a aquél que resulte más adecuado al objeto del Convenio.

**Fines de la Institución o País Donante:**

En este apartado se deberá detallar la actividad de la institución o País donante que brinde su ayuda.

**Objeto genérico:**

Se establecerá, de manera genérica, el campo en que se pretende colaborar.

**Normativa aplicable:**

Se detalla la normativa que regula el ámbito concreto de la actividad o proyecto a realizar.

**Declaración de intenciones:**

Las partes declaran su voluntad de colaboración para el caso concreto que recoge el Convenio.

**✓ Cláusulas.**

En las Cláusulas quedan recogidas las condiciones del Convenio: en qué consiste la ayuda, cómo se articulará su desarrollo, seguimiento y evaluación, qué compromisos asume cada parte, entre otros. El contenido concreto de las Cláusulas dependerá de la naturaleza de la actividad que se pretenda desarrollar, aunque, de manera general, se incorporarán al Convenio las que hagan referencia a:

**Objeto del Convenio:**

Acción/es que se pretende/n realizar.

**Obligaciones de la Alcaldía:**

Compromisos que asume la Alcaldía para la consecución de/ los objetivo/s del Convenio.

**Obligaciones del cooperante:**

Compromisos que asume el cooperante a fin de alcanzar los objetivos del Convenio.

**Forma de Gestión económica del Convenio:**

Si del Convenio se derivasen obligaciones económicas para las partes, se detallarán:

- El importe de la aportación económica que realizará cada una de las partes.
- Los datos necesarios para identificar el número de cuenta de la Alcaldía donde se ingresará dicha cantidad y el texto que se consignará en la transferencia para que el ingreso pueda ser identificado por los servicios de contabilidad de la Alcaldía o manejar de manera independiente y transferido al cooperante.
- La fecha, o fechas, en que se realizará la transferencia bancaria por cada una de las partes.
- La partida presupuestaria (ya que es una institución pública).

**Comisión Mixta de Seguimiento:**

Siendo el Convenio la expresión legal de un acuerdo de voluntades para la realización de una actividad, resulta necesario establecer los mecanismos que permitan hacer un seguimiento de la misma.

Con este fin, se debe crear una Comisión, con representantes designados por las partes en régimen de paridad, con el fin de planificar, realizar un seguimiento y evaluar las acciones derivadas del Convenio.

Los representantes lo serán en función de su cargo, de tal manera que, si se produce un cambio en los titulares, esto no afecte al funcionamiento de la Comisión Mixta. Los cargos designados para formar parte de dicha Comisión Mixta, que en el caso de la Alcaldía los nombra el Alcalde, se recogerán en dicha cláusula o en un Anexo al Convenio.

**Vigencia:**

Aunque el objetivo de la Alcaldía es mantener relaciones estables con los cooperantes quienes les colaboran, los Convenios han de tener una duración determinada.

La duración determinada, junto con la renovación expresa de la voluntad de colaborar, garantiza que los Convenios en vigor que tenga firmados la Alcaldía, sean aquéllos de los que realmente se derivan acciones.

El plazo de vigencia que se establezca en cada Convenio, dependerá de la naturaleza del objeto del mismo.

**Denuncia:**

La acción de expresar la voluntad de no continuar con la colaboración establecida en el Convenio, recibe el nombre de "denuncia". Para denunciar un Convenio, por cualquiera de los firmantes, es imprescindible comunicarlo por escrito razonado a la otra parte, con un plazo de antelación suficiente, que se establecerá en el Convenio.

No obstante, y aunque el Convenio sea denunciado por cualquiera de las partes, los firmantes se comprometen, por lo general, a finalizar el desarrollo de las acciones iniciadas y que estén en curso al amparo del Convenio, muy particularmente en el caso de los programas o proyectos que no estén en su total finalización.

**Cuestiones litigiosas:**

A lo largo de la vigencia del Convenio, podrían surgir discrepancias de cualquier índole. Éstas serán resueltas en primer lugar, y como requisito previo a la incoación de un procedimiento legal, por la Comisión Mixta establecida en el propio Convenio.

En los casos en que la Comisión Mixta no llegase a un acuerdo se establece una sumisión expresa de foro, a la Jurisdicción Contencioso Administrativa.

## **9. LA GESTIÓN DE DONACIONES.**

Son los pasos integrados por el conjunto de acciones encaminadas a lograr el funcionamiento operativo y alcance de los objetivos planteados por la entidad; en cuanto a la obtención de financiamiento a través de donaciones.

Por tanto, la gestión está asociada al logro de resultados. El proceso de gestión involucra tres aspectos fundamentales como: El alcance de los objetivos, los procesos para alcanzar dichos objetivos y los recursos utilizados para obtener los productos esperados que en este caso son las donaciones.

### **B. CONTENIDO DE LA GUÍA.**

#### **1. OBJETIVOS DE LA GUIA.**

Los objetivos que persigue la ejecución de la guía de gestión de donaciones se detallan a continuación.

- Gestionar Y Negociar recursos de la cooperación internacional no reembolsable (donaciones).
- Identificar las fuentes potenciales de cooperación y definir los paso a seguir.
- Propiciar el máximo aprovechamiento de las donaciones recibidas.

## **2. PASOS PARA LA GESTIÓN DE DONACIONES.**

Para que la Alcaldía opere de una forma eficiente en la búsqueda de financiamiento a través de donaciones es necesario el seguimiento a una serie de pasos, lo cual implica que lo realice de una manera ordenada.

Por lo anterior, se detallan los pasos que fueron el resultado de la investigación realizada por las Alcaldías que han tenido éxito en la misma, los cuales deben de realizarse a medida que se desarrolle la misma.

### **Paso Uno.**

#### **Se parte de las necesidades (Plan de Desarrollo Municipal)**

El plan de desarrollo municipal es aquel en el que se agrupa las diferentes necesidades que las comunidades han priorizado, es por esta razón que constituye el punto de partida para realizar o iniciar la gestión, en busca de los recursos necesarios para financiar los proyectos.

Este plan de desarrollo debe de ser el resultado de la consulta ciudadana y llevado a los cabildos abiertos para su formalización dentro del mismo, para efectuar una gestión coordinada comunidad-Municipalidad.

**Paso Dos.****Selección de necesidades.**

En este paso es donde las personas encargadas de la gestión deben decidir cual o cuales son las necesidades primordiales para gestionar, de acuerdo a los siguientes criterios:

- Magnitud de la inversión; Son aquellos proyectos cuya inversión no pueden ser financiados con los fondos propios de la institución, debido a los escasos recursos con que cuenta.
- Número de beneficiarios; Se debe elegir aquellas necesidades que puedan beneficiar a un mayor número de habitantes sin distinción al grupo étnico al que pertenece, afinidad política o creencias religiosas. Es decir identificar claramente la población que se beneficiará con la ejecución del proyecto.
- Cobertura de género: identificar aquellas necesidades que cubran a toda la población, sin distinción de sexo y edad.
- Identificar entre dos necesidades con características similares, cual de ellas tiene mayor aprovechamiento en cuanto a la población beneficiada, la inversión y la cobertura de género, para ser realizada o ejecutada.

**Paso tres.****Elaboración del Perfil del Proyecto.**

El Perfil del Proyecto, surge de la idea de satisfacer una necesidad mediante la creación de un servicio o un bien, el cual se realiza un estudio previo.

Pero en algunos casos solamente se presentan las necesidades o el plan de desarrollo, ya que solo eso exige el donante.

Los elementos que contiene el perfil del proyecto son:

- Nombre del proyecto: Debe nombrarse el proyecto y lugar donde se ejecutará.
- Descripción del proyecto: Mencionar las obras a desarrollar en forma general, cuantificando los beneficiarios y el monto estimado y las posibles formas de financiamiento.
- Metas, objetivos y propósitos del proyecto: Las metas deben estar contempladas dentro de los programas formulados para satisfacer las necesidades de la población.
- Diseño de la obra: Es necesario hacer estudios pertinentes, ya sea elaborando estudios topográficos y el diseño a nivel de planos.

- Obras a realizar: Debe mencionar las obras a realizar y la cantidad de cada una de ellas, tomando en cuenta las especificaciones técnicas de construcción, materiales y el tiempo.
- Justificación del proyecto: Debe justificarse el proyecto haciendo análisis de la situación actual y los beneficios que traería al área donde se ejecutaría, el número de habitantes beneficiados y los problemas o necesidades a resolver.
- Área de influencia del proyecto: Se refiere al lugar donde se ejecutará el proyecto, mencionando las características de la zona, como el acceso, topografía y ubicación.
- Tamaño del proyecto: Se refiere a la cantidad de obra a realizar o la capacidad de abastecimiento que tendrá, mencionando también el número de personas a beneficiar.
- Inversiones y financiamiento: debe elaborarse un cuadro resumen de inversiones o presupuestos de la obra a ejecutar, así como las posibles fuentes de financiamiento y las etapas de la misma.

**Paso Cuatro****Planificar el proceso de gestión.**

Planificar el proceso a seguir para tomar las decisiones a las que estará dirigida la gestión, en la cual se deben identificar las situaciones actuales, es decir los problemas de los recursos financieros, donde requiere la participación de toda la institución, pues cada uno juega un papel importante.

Asimismo se debe hacer los siguientes cuestionamientos desde el punto de vista de la Alcaldía (que es una institución pública) ¿Qué debemos de hacer?, ¿Para quiénes?, (enfocado hacia las comunidades) ¿Cuáles son los objetivos a alcanzar?, ¿Dónde vamos a buscar financiamiento? y ¿Cómo se deben escoger las acciones a seguir para la consecución de los objetivos?

Las respuestas a estas preguntas permitirán tener un marco de referencia que sirva para orientar los recursos humanos, materiales y financieros, hacia las actividades que se realicen para la consecución de los objetivos.

**Paso Cinco.****Identificar el área de financiamiento de cada donante.**

Se refiere a solicitar información a los posibles donantes en que rubros ellos brindaran financiamiento, para que se elabore un registro y con ello conocer a quien solicitar ayuda en determinado proyecto.

Además debe solicitar información a las instituciones correspondientes, entre las cuales están: Ministerio de Gobernación el cual puede proporcionar información referente a las organizaciones no Gubernamentales (ONG's) que podrían servir como intermediario ante un organismo donante o como donante directo. Las embajadas quienes podrían proporcionar información de las instituciones de su país que pueden estar dispuestas a brindar ayuda.

Asimismo las agencias de cooperación radicadas en el país que podrían brindar ayuda técnica o económica a la Alcaldía, de la misma manera Alcaldías que han tenido experiencia en cuanto a la gestión de donaciones. Con toda la información obtenida se deberá elaborar un registro de los posibles donantes, dicho registro deberá ser actualizado constantemente de acuerdo a los cambios que se estén dando.

### **Paso Seis.**

#### **Realizar los contactos.**

Al momento de realizar un contacto se debe hacer uso de registros que poseen de posibles donantes, haciendo uso del medio de comunicación que se considere más adecuado entre los cuales están:

- Visita personal (se lleva el plan de desarrollo o bien el perfil de un proyecto) al donante o intermediario (embajadas u ONG's).
- Llamada telefónica (para solicitar una audiencia), correo electrónico (donde se le envía el perfil del proyecto o el plan de desarrollo).
- A través de un delegado de relaciones internacionales; donde se plantea la situación y la posibilidad de brindar su ayuda.
- Finalmente sí es el caso de un donante con el que se ha trabajado anteriormente, se le hace una visita personal con las necesidades de acuerdo al rubro en que brinda su ayuda.

### **Paso Siete.**

#### **Presentación de las necesidades.**

Una vez efectuada la comunicación con el donante se procede a realizar una presentación de las principales necesidades de la Municipalidad (puede ser a través del plan de desarrollo local), la población que atiende, así como el beneficio de cada proyecto que se quiere ejecutar.

**Paso ocho.****Seguimiento de la gestión.**

Se le da un tiempo prudencial al donante para que analice las necesidades presentadas, para luego proceder con el seguimiento de la gestión por lo que es necesario que el representante de la Alcaldía mantenga un contacto con el donante el cual implica estar con una comunicación constante.

Es decir hacerle una llamada después de un tiempo prudencial (por ejemplo 8 días después de la presentación) o hacerle una vista personal, sin llegar al grado de fastidiarlo, cansarlo, evitando de esta manera que el donante se sienta presionado.

**Paso Nueve.**

**Si es positiva la respuesta se analizan las condiciones.**

Cuando se recibe la respuesta positiva, se procede a efectuar el análisis de las condiciones o exigencias planteadas por el donante, el cual se aceptan siempre y cuando estén dentro de los principios de la institución o por el contrario si las exigencias no están dentro de esos principios se debe llegar a un acuerdo dialogando y exponiendo por qué razón se deben

cambiar las exigencias para poder recibir la ayuda. Entre los principales requisitos que se exigen están:

- Plan o Programa de Desarrollo Municipal.
- Contra-parte de la comunidad.
- Contra-parte de la Alcaldía.
- Maximización de recursos (transparencia)
- Manejo o registro de cuentas separadas del donante y Alcaldía.
- Carpeta Técnica. (Opcional, puede ser que un donante le efectuó el estudio y otra invierta económicamente en el proyecto)
- Estados Financieros al día. (tres años)
- Contra parte del Gobierno Central.
- Local en el Municipio para el donante.
- Que se acepte a una ONG como intermediario.

Esto no implica que se deban cumplir todos los requisitos anteriormente mencionados, si más bien algunos de ellos, ya que dependerá en última instancia de el donante.

**Paso Diez.****Estudio del Convenio y dictamen de aprobación.**

En este punto, luego de obtener una respuesta positiva y teniendo en cuenta los requisitos se procede a estudiar las partes que componen el convenio a discutir, es decir se debe analizar el objeto del convenio, la naturaleza, las consideraciones generales, así también, las condiciones o cláusulas que este contenga, su vigencia, el seguimiento que se dará al mismo, permitiendo de esta manera contribuir al aprovechamiento de la cooperación pero sin descuidar términos legales que puedan atentar en contra de las leyes de El Salvador, por lo que se debe estar seguro que todas las condiciones o cláusulas estén dentro del marco jurídico de El Salvador. Para luego dar un dictamen de aprobación ya sea este de aceptarlo o rechazarlo.

**Paso Once.****Se firma el convenio correspondiente.**

Una vez discutidos todos los puntos de las condiciones planteadas se proceden a firmar el convenio, el cual debe contener el nombre de ambas partes, las consideraciones, así como las cláusulas correspondientes, dentro de ellas se especifican los objetivos, las aportaciones, las

responsabilidades y los compromisos del gobierno municipal, así como del donante, y la última cláusula de aceptación y las firmas correspondientes.

### **Paso Doce.**

#### **Se coordina la ejecución del proyecto.**

Para la puesta en marcha del proyecto se debe tener en cuenta si el proyecto inicia desde la necesidad a resolver o inicia con el perfil del proyecto, para luego dar el siguiente paso que es el estudio de factibilidad, inmediatamente realizar la ejecución del proyecto y ponerlo en operación.

### **Paso Trece.**

#### **Seguimiento de la obra.**

Considerando que en toda institución no siempre se hacen las cosas de acuerdo a lo planeado, es necesario verificar la ejecución y establecer comparaciones con lo realizado; con el propósito de identificar las desviaciones y poder corregirlas. Esto se refiere a los métodos o técnicas que implemente la institución o el donante, para prevenir o corregir desviaciones, errores en la asignación de recursos y para optimizar o medir los niveles de eficiencia del proyecto, manteniendo un monitoreo del uso de los recursos durante el tiempo que dure el proyecto.

**Paso Catorce.****Volver a recibir donaciones.**

Para volver a recibir donaciones es importante o indispensable que la institución cumpla con los siguientes criterios o lineamientos:

- Haber hecho buen uso de los recursos recibidos, ya sean esta asistencia técnica o ayuda económica.
- Haber cumplido con lo estipulado en el convenio que se firmo.
- Haber entregado un informe final sobre los recursos invertidos de una manera transparente.

Por otra parte se podría perder la ayuda por las siguientes razones:

- Cuando la institución no hizo buen uso de los recursos recibidos.
- Cuando la institución comercializa los recurso recibidos.  
(en caso que fueran bienes en especie o ayuda técnica en una capacitación y cobre una cuota para recibirla)
- Cuando la institución no envía los informes en el período estipulado o los envié alterados.

→ Cuando se presentan otras circunstancias que representen incumplimiento del compromiso adquirido, según lo estipulado en el mismo.

→ Cuando haga malversación de fondos.

(es decir por ejemplo: Que esté solicitando más dinero y que no justifique la razón pertinente o que este desviando fondos a otros proyectos que no correspondan al firmado en el convenio).

### **C. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.**

La Propuesta de la Guía de Gestión de Donaciones para la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, contribuirá con las autoridades y especialmente con la gestión de donaciones, porque servirá de modelo para la aplicación del proceso de la obtención de donaciones y sobre todo facilitará la misma.

Además podría ser la base para el estudio de factibilidad sobre la creación de un Departamento de Planificación y Gestión o para la contratación de un asesor interno.

#### **1. OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN.**

- Reunir en un documento la información básica respecto a la gestión de donaciones.
- Definir los pasos básicos para implementar la guía de gestión de donaciones en la Alcaldía.

- Facilitar la comprensión y manejo de dicho documento para los miembros de la Alcaldía relacionados a la gestión.

## **2. ACTIVIDADES**

En este punto se establecen cuáles podrían ser las acciones que emprenderá para el cumplimiento de los objetivos de la gestión. Se describen de forma precisa y concisa, las acciones que se emplearan, el número de personas que podrían participar en la gestión. Asimismo, los recursos requeridos para su ejecución. De la misma forma, definir cómo y quiénes van a hacer la función de planificación en las distintas etapas de la misma.

Dentro de las acciones para la implementación de la guía, debe enfocarse la gestión hacia los proyectos ya priorizados, así como el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación con el fin de desarrollar de manera conjunta con las comunidades los proyectos ha ejecutar.

Por tanto se debe fortalecer la relación entre la institución y el donante manteniendo una estrecha comunicación utilizando los diferentes canales de comunicación, así como conformar un registro de los mismos.

Por otro lado, para el buen funcionamiento de la gestión es necesario un mínimo de dos personas (que es el mínimo que utilizan otras Alcaldías para efectuar la gestión), y que estas

estén involucradas y relacionadas directamente con el proceso de la misma, estas personas podrían ser el Alcalde, un miembro del Concejo, el Secretario Municipal o bien podrían determinar un comité de gestión (que es lo más recomendable para su implementación) de manera formal y estructurada organizativamente, el cual debería estar integrado por el alcalde que es el representante legal de la Alcaldía, miembros del Concejo Municipal, que deberán dar un seguimiento a la gestión de principio a fin.

### **3. RECURSOS**

Dentro de los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión quedara estrictamente bajo el criterio de la Alcaldía. Puesto que cada gestión tendrá características diferentes y algunas serán similares pero no iguales, en cuanto a los recursos invertidos ya sean estos económicos, humanos, tecnológicos y materiales (papelería y útiles) para la obtención de la donación.

### **4. COSTOS OPERATIVOS.**

Estos costos operativos están orientados a cubrir aspectos como el pago de honorarios de las personas encargadas de realizar la gestión, las cuales podrían constituir el Comité de gestión de donaciones, que estará integrado por un máximo de tres personas evitando de esta manera costos innecesarios, además se debe

tener en cuenta los costos de toda la logística que implica la gestión de donaciones, tomando en consideración desde papelería hasta aspectos como los gastos de representación de la Alcaldía.

Dentro de estos gastos mencionados dependerá de acuerdo a la gestión que se realice, por decir un ejemplo hipotético de realizar la gestión con una cooperación internacional donde se haga una visita personal al donante, donde se pueden incurrir en los siguientes gastos: Pago de pasaje aéreo para las personas que efectúen la visita (por ejemplo dos personas), gastos de alojamiento, viáticos, entre otros; además todos aquellos gastos que se incurra cuando el donante visita la Municipalidad para verificar la información proporcionada por la Alcaldía, estos gastos podrían ser, combustibles, mantenimiento de vehículo, gastos de alimentación y alojamiento del donante y los gastos de bienvenida.

Por lo anteriormente expuesto se hace un presupuesto tentativo que estará regido de acuerdo a la gestión que se efectuó, ya sea dentro o fuera del país, por lo que quedara en última instancia en manos de la Alcaldía que crea más conveniente.

**"Caso Hipotético sí se solicitará ayuda a la Cooperación  
Canadiense que se encuentra en El Salvador"**

**Presupuesto Estimado de Costos Operativos.**

**Nombre de la gestión: (A quién se solicitará ayuda)**

Carpeta técnica.....	US\$686.00
Papelería y accesorios.....	US\$60.00
Gastos de viaje:.....	US\$163.00
- Viáticos.....	US\$163.00
Transporte	US\$25.00
Alimentación	US\$48.00
Alojamiento	US\$40.00
Gastos Varios	US\$50.00
<b>TOTAL</b>	<b>US\$909.00</b>

El anterior presupuesto es una estimación de acuerdo al estudio efectuado por el grupo investigador, ya que no fueron proporcionados estos datos por la Alcaldía de Santo Tomás, y en el caso que se hiciera una gestión con la Cooperación Canadiense, radicada en El Salvador. Además bajarían los gastos si el donante no pidiera la carpeta técnica y solo exigiera que se le enviaran las necesidades del municipio o sea el plan de desarrollo local.

## BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C. Y BAUTISTA LUCIO, P. (2000). **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**. MÉXICO. ED. ULTRA, S.A. DE C.V. , SEGUNDA EDICIÓN.

ROJAS SORIANO, R. (1991). **MÉTODOS PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL**. MÉXICO. PLAZA Y VALDEZ EDITORES. DÉCIMA PRIMERA EDICIÓN.

ANDINO, HEIDI GLADIMIR Y OTROS. **Metodología para la Elaboración por Áreas de Gestión Aplicada en la Alcaldía Municipal de Puerto el Triunfo, Departamento de Usulután**. Trabajo de graduación para optar al Grado de Lic. En Administración de Empresas. Universidad de El Salvador.

MORALES MARTIR, MARIO FERNANDO Y OTROS. **Propuesta del Manual de procedimientos para la Oficina de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de Santa Ana**. Tesis para optar al Grado de Lic. En Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. 2000

RIVERA CALDERÓN, RUTH AMADA Y OTROS. **Modelo de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local Propuesto a la Municipalidad de Chalchuapa**. Trabajo de Graduación para optar al Grado de Lic. En Administración de empresas. Universidad de El Salvador. 2001

ZAVALETA, RUTH VERÓNICA Y OTROS. **Propuesta de creación de la Unidad de Recursos Humanos de la Alcaldía Municipal de San Martín del Departamento de San Salvador.** Trabajo de Graduación para optar al Grado de Lic. En Administración de Empresas. Universidad de El Salvador. 2000

DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN EXTERNA. **La Cooperación Externa de El Salvador.** JUNIO 1999 - 2000.

DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE SANTO TOMÁS.  
**Departamento de San Salvador.** NOVIEMBRE 1996.

DICCIONARIO GEOGRÁFICO DE EL SALVADOR TOMO II.  
**Ministerio de Obras Públicas.**

CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA.  
**GOBIERNO DE EL SALVADOR.**

ABRIL DE 2003.

[WWW.CSJ.GOB.SV](http://WWW.CSJ.GOB.SV).

CÓDIGO MUNICIPAL.  
**REPÚBLICA DE EL SALVADOR.**

ABRIL DE 2003.

[WWW.CSJ.GOB.SV](http://WWW.CSJ.GOB.SV).

LEY ORGÁNICA DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL ESTADO.

**GOBIERNO DE EL SALVADOR.**

NOVIEMBRE DE 1995.

**Instituto Geográfico Nacional.**

ING. PABLO ARNOLDO GUZMÁN

**DIRECCIÓN GENERAL DE COOPERACIÓN EXTERNA (DGCE)** LA COOPERACIÓN  
EXTERNA DE EL SALVADOR. (JUNIO 1999 - MAYO 2000)

COCEMFE. **Taller de Organización, Gestión y Planificación de  
Organizaciones No Lucrativas.** San Salvador. Octubre 2000.

DICCIONARIO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, OCÉANO UNO.

[WWW.MONOGRAFIAS.COM](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM)

[WWW.CEMEFI.ORG](http://WWW.CEMEFI.ORG)

[WWW.CEMEFI.COM](http://WWW.CEMEFI.COM)

[WWW.CANCILLERIA.ORG](http://WWW.CANCILLERIA.ORG)

[WWW.CANCILLERIA.COM](http://WWW.CANCILLERIA.COM)

[WWW.MONOGRAFIAS.COM.SV](http://WWW.MONOGRAFIAS.COM.SV)

ANEXOS



*Anexo #1*  
*Universidad de El Salvador*  
*Facultad de Ciencias Económicas*



ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.

Presente.

Reciba un cordial saludo esperando éxitos en su actual gestión. Asimismo, solicitamos su valiosa colaboración en brindarnos información tanto verbal como escrita, respecto a las donaciones. Ya que tenemos referencia de su conocimiento y experiencia de la misma. Esta, información brindada por usted será de gran relevancia para efectos de estudio denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Objetivo: Recolectar la información necesaria pertinente al tema de investigación denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

1. ¿Podría mencionar los principales programas de desarrollo local por la gestión actual? (En orden jerárquico)
2. ¿Dentro de estos programas, qué proyectos se consideran prioritarios para ejecución?
3. ¿De qué forma se financian los programas de desarrollo local?
4. ¿Cuáles son los criterios para clasificar los proyectos que se podrían ejecutar con donaciones?
5. ¿Qué procesos utilizan para determinar las necesidades o demandas de la población?
6. ¿Cuáles son los organismos y países donantes que más ayuda les han brindado?
7. ¿Qué tipo de comunicación utilizan los gestores con el donante?
8. ¿Quién o quienes son los encargados de gestionar una donación y qué pasos efectuaron?
9. ¿Qué requisitos exigen los organismos y países donantes para proporcionar una donación?
10. ¿Para un determinado proyecto se gestiona a un solo organismo o país donante o con varios al mismo tiempo?
11. ¿Se caracteriza algún organismo o país por financiar solo determinados proyectos?

12. ¿Qué tipos de convenios o acuerdos se establecen al obtener una donación?
13. ¿En caso que esta municipalidad recibiera una donación, se sometería a las condiciones que exige el donante?
14. ¿Consideran más seguro obtener donativos mediante gestión directa con un organismo o país donante que hacerlo a través de intermediarios (explicar caso FISDL o ONG's)
15. ¿Se ha realizado alguna gestión de donativos con países en vías de desarrollo como el nuestro?
16. ¿Cuenta esta municipalidad con asesoría técnica externa o interna para gestionar donaciones?
17. ¿Existe en la Municipalidad un Departamento de planificación y gestión?
18. ¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por cuotas?



## *Anexo #2*

### *Universidad de El Salvador* *Facultad de Ciencias Económicas*



Sres.

Líderes comunitarios del Municipio de Santo Tomás.

Presente.

Nosotros JOSE SALVADOR REYES JUÁREZ, JUAN FELIPE CAMPOS VALLE Y JUAN FRANCISCO REYES ALCÁNTAR, Estudiantes egresados de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas en proceso de graduación. Nuestro proyecto de investigación denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

Asimismo, en tal caso solicitamos a usted su valiosa colaboración en respondernos algunas preguntas.

Objetivo: Recolectar la información necesaria pertinente al tema de investigación a beneficio de las comunidades del Municipio de Santo Tomás.

1. ¿Usted como líder comunal efectúa reuniones con los demás miembros de la comunidad? Y ¿Cada Cuánto tiempo se reúnen?
2. ¿Qué expectativas percibe usted en términos de desarrollo de su comunidad?
3. ¿Existe apoyo de la población beneficiada cuando se ejecuta una obra en su comunidad?

4. ¿Cuáles son las necesidades más urgentes a resolver en su comunidad?
5. ¿Cómo detectan o definen las necesidades de la comunidad?
6. ¿Cuál es el tipo de comunicación que utiliza la comunidad con la alcaldía?
7. ¿Considera que las necesidades prioritarias de la comunidad son atendidas por la Alcaldía?
8. ¿En cuanto a las obras que se presentan a la alcaldía tienen conocimiento o saben cual es el proceso que siguen para seleccionar las obras que ejecutan o realizan?
9. ¿Cuándo se han realizado obras en la comunidad tienen conocimiento de dónde provienen los fondos o el dinero para las mismas?
10. ¿Sabe usted si se han ejecutado obras con donaciones?
11. ¿Han gestionado una obra directamente con una institución sin la intervención de la alcaldía?



### *Anexo #3*

## *Universidad de El Salvador*

### *Facultad de Ciencias Económicas*



Sres. Encargados de gestionar donaciones.

Presente.

Reciba un cordial saludo esperando éxitos en su actual gestión. Asimismo, solicitamos su valiosa colaboración en brindarnos información tanto oral como escrita, respecto a las donaciones. Ya que tenemos referencia de su conocimiento y experiencia de la misma. Esta, información brindada por usted será de gran relevancia para efectos de estudio denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones. De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Objetivo: Recolectar la información necesaria pertinente al tema de investigación denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

**Guía de entrevistas para los gestores de donaciones.**

1. ¿Cuáles son los organismos y países donantes que más han brindado ayuda?
2. ¿Qué tipo de comunicación utilizan los gestores con el donante?
3. ¿Quién o quienes son los encargados de gestionar una donación y qué pasos realizaron?
4. ¿Qué requisitos exigen los organismos y países donantes para proporcionar una donación?
5. ¿Para un determinado proyecto se gestiona a un organismo o país donante o con varios al mismo tiempo?
6. ¿Se caracteriza algún organismo o país donante por financiar determinados proyectos?
7. ¿Qué tipos de convenios o acuerdos se establecen al obtener una donación?
8. ¿En caso que esta Municipalidad recibiera una donación, se sometería a las condiciones que exige el donante?
9. ¿Consideran más seguro obtener donativos mediante gestión directa con un organismo o país donante que hacerlo a través de intermediarios (explicar caso FISDL o ONG's)
10. ¿Cuenta esta Municipalidad con asesoría técnica externa o interna para gestionar donaciones?

11. ¿Existe en la Municipalidad de Santo Tomás un Departamento de planificación y gestión?
12. ¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por cuotas?



## *Anexo #4*

### *Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas*



Sres. Representantes de Organismos y países donantes.

Presente.

Reciba un cordial saludo esperando éxitos en su actual gestión. Asimismo, solicitamos su valiosa colaboración en brindarnos información tanto oral como escrita, respecto a las donaciones. Ya que tenemos referencia que su país es un cooperante y esto ha permitido acrecentar el desarrollo económico, social, cultural y político de El Salvador.

Por lo que su información será de gran relevancia para efectos del estudio denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

De antemano le agradecemos su valiosa colaboración.

Objetivo: Recolectar la información necesaria pertinente al tema de investigación denominado Propuesta de una Guía de Gestión de Donaciones.

**Guía de entrevista dirigida a las personas encargadas de la cooperación.**

1. ¿A qué municipios le han otorgado donación? Podría mencionarlos.
2. ¿Sí dentro de una comunidad surgen proyectos de desarrollo, organizados por lo pobladores podrían ser atendidos directamente por su país?
3. ¿Los donativos que otorga su país pueden ser en moneda u otro tipo de bien?
4. ¿Qué criterios toman en cuenta para conceder una donación?
5. ¿Tiene preferencia por algún tipo específico de proyecto?
6. ¿Qué requisitos exigen para otorgar una donación?
7. ¿Qué tipos de acuerdos o convenios se establecen para otorgar una donación?
8. ¿Cuál es el seguimiento y control que ejecutan sobre las donaciones que efectúan?
9. ¿Si la donación es en términos monetarios se otorga de una vez o por cuotas?
10. ¿Al recibir una petición o solicitud de donación, en cuánto tiempo proporcionan su respuesta?

## SIGLAS

P.N.U.D.: Programas de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

O.N.U.D.I.: Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial.

U.N.E.S.C.O.: Organización de las Naciones Unidas de la Educación Científica y Cultural. (United nations educational scientific and cultural organization)

F.A.O.: Organización de las Naciones Unidas de la Alimentación y la Agricultura. (Food and Agriculture Organization of the United Nations)

U.I.T.: Unión Internacional de Comunicaciones. (International communications union)

O.I.T.: Organización Internacional del Trabajo.

U.N.I.C.E.F.: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. (United nations children's fond)

P.M.A.: Programa Mundial de Alimentos.

A.I.D.: Agencia internacional de Desarrollo.

F.O.D.E.S.: Fondo de Desarrollo Económico Social de las Municipalidades de El Salvador.