

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Y CONSULTORIA EMPRESARIAL**



**METODOLOGIA PARA LA FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN
DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA
DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
DEPARTAMENTO DE CUSCATLAN**

Trabajo de graduación presentado por:

Luis Antonio Flores Munguía

Enilda Rosibel Flores de Rodríguez

Ana Maria Quintanilla de Pérez

Para optar al grado de:

**MAESTRO/A EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Y CONSULTORÍA EMPRESARIAL**

Septiembre de 2008

San Salvador,

El Salvador,

Centroamérica.

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Rector	: Ing. Rufino Antonio Quezada Sánchez
Vicerrector Administrativo	: MAE. Oscar Noé Navarrete
Vicerrector Académico	: MSc. Miguel Ángel Pérez Ramos
Secretario General	: Lic. Douglas Vladimir Alfaro Chávez
Fiscal General	: Dr. René Madecadel Perla Jiménez

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

Decano	: Lic. Roger Armando Arias Alvarado
Vicedecano	: Lic. Álvaro Edgardo Calero Rodas
Secretario MAE	: Lic. José Ciriaco Gutiérrez Contreras
Administrador Académico	: Lic. Edgar Antonio Medrano Meléndez
Asesor	: MSc. Edmundo Chinchilla Moscoso

Tribunal Examinador

Presidente	: MSc. Dimas de Jesús Ramírez Alemán
Primer Vocal	: MSc. Raúl Ernesto Guerrero
Segundo Vocal	: MSc. Edmundo Chinchilla Moscoso

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Por haberme dado la fortaleza e iluminado el camino para alcanzar este objetivo, gracias por todo mi querido Dios.

A ti madre Pilar: Por brindarme ese apoyo moral e incondicional que tanto necesité en el transcurso de mis estudios.

A ti José Luís: Por tu apoyo incondicional y comprensión que fueron fundamentales para poder iniciar y finalizar mi maestría, gracias querido esposo.

A ti Ingrid: Por ser el principal motivo que me impulsó a tomar este reto y especialmente por todo el tiempo que tome de tu tiempo para poder asistir a clases y realizar trabajo y estudios, por todo eso gracias, mi tesoro más preciado.

A mi hermano Hugo Nelson y familia: Por haberme motivado y apoyado siempre a seguir adelante para culminar mi maestría.

A mis compañero/as Rosibel y Luís: Porque fueron mis compañero/as incondicionales de batalla desde el principio hasta el fin de la maestría, gracias compañero/a.

A nuestro Asesor Ingeniero Chinchilla: Por todos los valiosos conocimientos y experiencias transmitidas y por haber sido nuestro asesor de tesis,

Gracias.

Ana María Quintanilla de Pérez

AGRADECIMIENTOS

- A DIOS TODOPODEROSO: Por darme sabiduría, fortaleza y ser mi guía espiritual para alcanzar este triunfo en mi carrera profesional.
- A MI ESPOSO : Iván Ernesto por darme todo el apoyo necesario y comprender la importancia de todo este proceso académico, mismo que me demando mucho tiempo, gracias mi querido esposo por animarme siempre.
- A MI HIJA E HIJO : Gabriela Lisseth y René Ernesto por inspirarme a seguir adelante en esta tarea que emprendí con mucho entusiasmo, y por comprender mi ausencia en momentos especiales.
- A MI MADRE Y PADRE : Enilda de Flores y José Santos quienes estarían felices y orgullosos de compartir mi alegría por el logro alcanzado.
- A MIS HERMANAS/OS Y DEMÁS FAMILIA : Por ser un ejemplo de superación y por su solidaridad en los momentos que los he necesitado
- A MI SOBRINA SOFI : Porque siempre estuvo pendiente de mis estudios y por el apoyo para cuidar de Gaby y René.
- A MI COMPAÑERA Y COMPAÑERO DE TESIS: Ana María y Luis, porque a lo largo de la carrera Siempre hicimos trabajo en equipo y que finalmente ahora estamos culminando nuestra Maestría.
- A nuestro Asesor Ingeniero Chinchilla : Por habernos brindado su valioso tiempo en asesorarnos a lo largo del trabajo de graduación.

Enilda Rosibel Flores de Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso: Por haberme dado la fortaleza, perseverancia, salud, trabajo y paciencia, para alcanzar este objetivo, gracias Dios por todo: Pero A Dios Rogando y Con el mazo dando.

A mi familia: Wendy, Fernando, Rodrigo y Chirimpa Monse, por haberme brindado apoyo incondicional, durante este proceso y por haberlos dejado por momentos solos por dedicarme al estudio sin su apoyo no era posible.

A ti Mirna (Gorda): Por tu apoyo y comprensión que fueron necesarios desde el inicio a hasta el final de mi estudio de maestría, gracias esposa.

A mis Padres: Gracias por darme la guía necesaria y de alguna u otra manera haber tenido un consejo de apoyo.

A mis hermanos: Por que de cualquier manera hubo un apoyo a seguir adelante para culminar mi maestría.

A mis compañeras Rosibel y Ana Maria: Porque durante todo el proceso fueron mis compañeras y amigas incondicionales formamos un buen equipo de trabajo. Compañeras gracias.

A nuestro Asesor Ingeniero Chinchilla: Por el apoyo recibido durante este proceso y sus conocimientos y experiencias recibidas. Gracias.

Luis Antonio Flores Munguia

INDICE

Introducción	1
CAPITULO I	
MARCO DE REFERENCIA	
1.1. Síntesis Histórica	4
1.2. Planteamiento del Problema	12
1.3. Justificación	13
1.4. Cobertura Temporal y Espacial	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo General.....	16
1.5.2. Objetivos Específicos.....	17
1.6. Metodología de la Investigación.....	18
1.7. Definición de la Población Universo.....	19
1.8. Logros y como se hace el proceso de Planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros.....	21
1.9. Fuentes de recolección de información de la Planificación Estratégica Participativa en el Municipio de San Rafael Cedros.....	23
CAPITULO II	
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	
2.1. Planificación y su Importancia.....	24
2.2. Orígenes de Planificación Estratégica.....	25
2.3. Planificación Estratégica Municipal.....	26
2.4. Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género.....	27
2.5. Mecanismos de Participación a Nivel Municipal.....	28
2.6. Importancia de la Descentralización en el Desarrollo Local.....	31
2.7. Marco Legal Municipal.....	33

2.8. Modelo Metodológico Para Elaboración de Planificación Estratégica Participativa a nivel Municipal.....	37
2.8.1. Etapa Preparatoria.....	39
2.8.2. Etapa de Elaboración de Propuesta.....	40
2.8.2.1. Diagnóstico Sectorial.....	41
2.8.2.2. Diagnóstico Institucional.....	43
2.8.2.3. Diagnóstico Administrativo.....	44
2.8.2.4. Diagnóstico Financiero.....	45
2.8.2.5. Elaboración de Estrategias.....	46
2.8.2.6. Plan de Inversión Multianual.....	49
2.8.3. Etapa de Implementación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Participativo.....	51
2.8.3.1. Matriz de Evaluación de los Seis Criterios Básicos de la Planificación Estratégica Participativa	56

CAPITULO III

DIAGNÓSTICO SECTORIAL E INTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS.

3.1. Diagnóstico Sectorial Municipio de San Rafael Cedros.....	64
3.1.1. Sector Educación y Cultura.....	67
3.1.2. Sector Salud y Medio Ambiente.....	69
3.1.3. Sector Ganadería y Agricultura.....	72
3.1.4. Sector Jóvenes.....	74
3.1.5. Sector Mujeres.....	77
3.1.6. Sector Comercio y Servicios.....	80
3.2. Diagnóstico Institucional Municipio de San Rafael Cedros.....	82
3.2.1. Matriz FODA Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.....	82
3.2.2. Diagnóstico Administrativo del Municipio de San Rafael Cedros.....	83
3.2.3. Autoridades y Concejo Municipal de la Alcaldía de San Rafael Cedros.....	84

3.2.4. Organigrama Vigente de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros	85
3.2.5. Diagnóstico Financiero.....	86
3.2.5.1. Ingresos y Egresos del Municipio de San Rafael Cedros.....	86
3.2.5.2. Plan de Inversión del Municipio de San Rafael Cedros.....	87

CAPITULO IV

PROPUESTA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

4.1. Visión del Municipio de San Rafael Cedros.....	93
4.2. Misión del Municipio de San Rafael Cedros.....	93
4.3. Objetivo General del Municipio de San Rafael Cedros.....	94
4.4. Valores del Municipio de San Rafael Cedros.....	94
4.5. Propuesta de Estructura Organizativa.....	95
4.6. Elaboración de Estrategias del Municipio de San Rafael Cedros.....	100
4.6.1. Matriz Planificación Estratégica Sector Educación y Cultura.....	100
4.6.2. Matriz Planificación Estratégica Sector Salud y Medio Ambiente.....	101
4.6.3. Matriz Planificación Estratégica Sector Ganadería y Agricultura.....	103
4.6.4. Matriz Planificación Estratégica Sector Jóvenes.....	105
4.6.5. Matriz Planificación Estratégica Sector Mujeres.....	106
4.6.6. Matriz Planificación Estratégica Sector Comercio y Servicios.....	108
4.7. Alianzas Estratégicas.....	110
4.8. Plan de Inversión Multianual del Municipio de San Rafael Cedros.....	112

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones Generales.....	115
5.2. Conclusiones por Sector.....	116
5.3. Recomendaciones Generales.....	118
5.4. Recomendaciones a nivel interno de la municipalidad y por sector.....	120

BIBLIOGRAFIA..... 122

ANEXOS

Anexo No. 1. Artículos Código Municipal

Anexo No. 2. Formatos de Información

INTRODUCCION

La gestión del desarrollo local es un proceso complejo en el que los Concejos Municipales fundamentan las acciones de su Gobierno, el cual requiere alto grado de responsabilidad y capacidades de los municipios, siendo necesario contar con metodologías y herramientas que les permitan identificar las principales acciones a desarrollarse a partir de procesos de planificación participativa, los cuales les permiten identificar las demandas ciudadanas y la prioridad de las mismas que se realizan en el marco de estos procesos.

La planificación estratégica se concibe ante todo como un proceso mediante el cual se logran identificar y definir, de manera concertada entre los principales actores presentes en el territorio, las líneas de acción estratégica para el desarrollo del municipio.

Es simultáneamente un proceso, mediante el cual se articulan y amarran los procesos de acuerdos y compromisos necesarios entre dichos actores, para que las energías, capacidades y esfuerzos, recursos y acciones requeridas, en efecto se movilicen de manera consistente con estos lineamientos (a través de la formulación y ejecución de programas y proyectos concretos).

En El Salvador a nivel de los municipios se han venido generando cambios en cuanto a procesos de participación ciudadana en la toma de decisiones y la concertación, en función del desarrollo local y regional. Estos procesos han sido más evidentes a partir de la firma de los Acuerdos de Paz (1992) en el marco del proceso de transición democrática. Estos procesos progresivamente han incorporado diversos sectores y actores de la sociedad, junto a los gobiernos municipales, entidades del gobierno central

que trabajan en el municipio y en algunos casos, al sector empresarial, que es un aliado importante para lograr un mayor dinamismo a nivel local.

La Planificación Estratégica Participativa a nivel municipal es una propuesta novedosa en El Salvador, la cual ha tenido mayor impulso durante el período de gestión municipal 1997-2000. Según datos del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) para el año 2000, se habían realizado planes de desarrollo local que habían ensayado alguna forma de participación ciudadana en aproximadamente 165 municipios de los 262 existentes en el país y lo que describen como “programas de inversión participativa” en un número más amplio de 194 municipios.

En la mayoría de los casos, los municipios se enfrentan con grandes dificultades cuando requieren medir el grado de avance en la consecución de sus objetivos, programas y proyectos esperados. Ante esta situación, se hace necesario que cuenten con el conocimiento y herramientas técnicas de planificación estratégica participativa a fin de proyectarse al futuro, para ello se plantea una propuesta de Metodología para la formulación y evaluación de Planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros.

A continuación se presenta la descripción breve de cada uno de los capítulos, del trabajo de graduación, como producto de la investigación realizada.

En el primer capítulo se establece el Marco de Referencia que comprende las generalidades del tema en estudio en donde se plantea la síntesis histórica del municipio, se define el planteamiento del problema, la justificación, cobertura temporal y espacial, los objetivos y la metodología a implementar, así también la definición de la Población

Universo y las Fuentes de Recolección de la Información para la elaboración del Plan. En el segundo capítulo se desarrolla el Marco Teórico, con el propósito de establecer la base teórica-conceptual relacionada al tema investigado, así mismo se elabora el Modelo Metodológico de Planificación Estratégica Participativa a nivel Municipal que comprende diferentes etapas las cuales son descritas de manera precisa en el documento, con el objetivo de que pueda ser aplicada. En el tercer capítulo se desarrolla lo que es el Diagnóstico Sectorial e Institucional de San Rafael Cedros. En el cuarto capítulo se presenta una propuesta de Plan Estratégico Participativo de la Alcaldía de San Rafael Cedros, tomando de base el modelo metodológico descrito en el segundo capítulo. Este proceso se realizó con la participación de las Autoridades Municipales, personal que labora en la Alcaldía y representación de las comunidades del municipio.

Un quinto capítulo donde se plantean conclusiones y recomendaciones a partir del análisis y experiencias conocidas para el desarrollo del tema, las cuales se pueden convertir en propuestas y estrategias de solución.

CAPÍTULO I

MARCO DE REFERENCIA

1.1. Síntesis Histórica

San Rafael Cedros fue erigida en pueblo en el año de 1838, con una población de 552 habitantes, no habiendo absorbido en su jurisdicción al Valle de Soledad.

Antes de 1838 su nombre indígena era Nanzintepec, que proviene de los vocablos Nauta: “Nantzin” que quiere decir Señora o Madre y “Tepec”, que significa Cerro, lo cual quiere decir Cerro de la Señora o el Cerro de la Madre. Los primeros pobladores de la Aldea de Cedros fueron Lencas, se caracterizó, al comienzo, por la abundancia de árboles de Cedros. Luego familias vecinas de Cojutepeque emigraron a este municipio y fueron éstas quienes le llamaron por primera vez “Cedros”.¹ El título de villa lo obtuvo el 19 de Julio de 1879 y el de Ciudad el 27 de Julio de 1961 con el nombre Oficial de San Rafael Arcángel por Decreto Legislativo de esa misma fecha en honor del Presidente de la República de ese entonces Doctor Rafael Zaldívar, quien obsequió la imagen del patrono. Las fiestas patronales se realizan en honor a San Rafael Arcángel, que se celebran del 20 al 24 de octubre.

¹ Dirección General de Estadística y Censos

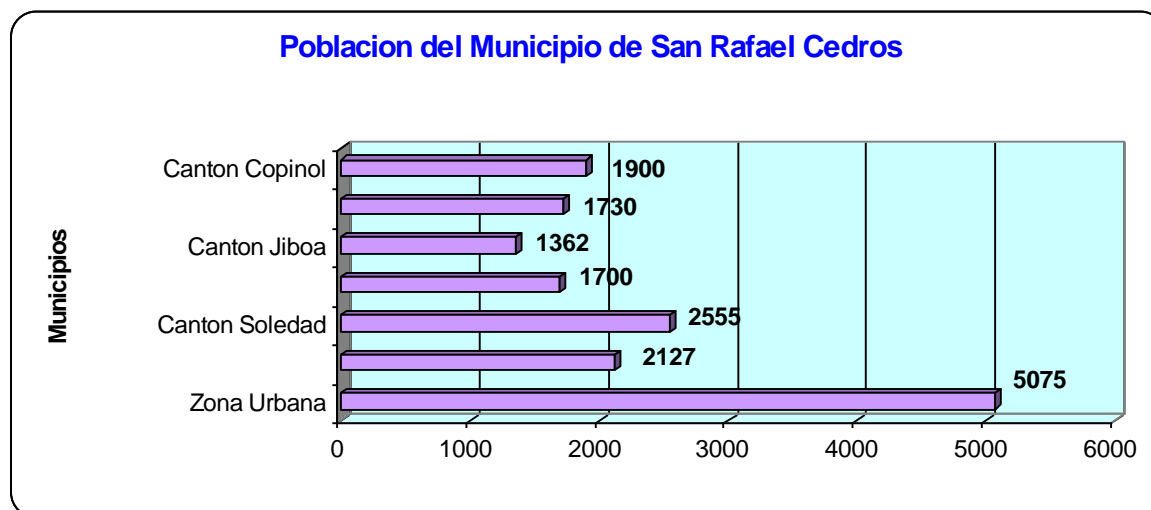
Aspectos Demográficos

De acuerdo con el Censo realizado por la Alcaldía de San Rafael Cedros, la población asciende a 16,449 habitantes²

Población del Municipio de San Rafael Cedros

LUGAR	NIÑOS	NIÑAS	MUJERES	HOMBRES	TOTAL
ZONA URBANA	950	1050	1625	1450	5075
CANTON ESPINAL	479	482	629	537	2127
CANTON SOLEDAD	736	703	542	574	2555
CANTON CERRO COLORADO	420	400	430	450	1700
CANTON JIBOA	300	318	370	374	1362
CANTON PALACIOS	430	400	416	484	1730
CANTON COPINOL	400	450	600	450	1900
TOTAL	3,715	3,803	4,960	4,611	16,449

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.



² Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros

Ubicación Geográfica

El municipio de San Rafael Cedros se ubica al Sur-Oriente del departamento de Cuscatlán limitado por los siguientes municipios al Norte por el municipio de Ilobasco (Dpto. de Cabañas); al Este por los municipios de San Sebastián y Santo Domingo (Ambos del departamento de San Vicente); al sur con los municipios de Santo Domingo (Depto. de San Vicente) y el Carmen (Depto. de Cuscatlán) .Al Oeste por los municipios El Rosario y El Carmen (Dpto. de Cuscatlan)

El Departamento de Cuscatlán posee una extensión territorial de 756.19 Km² correspondiendo al área rural 749.71 Km² y al área urbana 6.48 Km². Cuenta con una población de 202,951 habitantes, de los cuales 103,019 son mujeres y 99,932 hombres. La cabecera departamental es Cojutepeque.³

³ <http://www.avis.com.sv/cuscatlan.html>



Ubicación del Departamento de Cuscatlán

División Política

Por su Administración el Municipio se divide en Zona Urbana, 6 cantones, 6 colonias, 4 barrios y 32 caseríos aproximadamente.

Zona Urbana / Cantón	Colonia, Barrio, Caserío
Zona Urbana	Colonia Independencia, Las Mercedes I y II Las Cañas, Alfaro I y II. Barrio El Centro, El Calvario, Concepción Las Delicias
Cantón El Espinal	Caserío EL Centro 1 Corral de Piedra La Minuta Los Sánchez Los Cornejo San Felipe El Tablón
Cantón Soledad	Caserío Soledad Centro La Crucita Los Rivera Los Montoya La Bomba La Loma
Cantón Cerro Colorado	Caserío Cerro Colorado Los Conejos Los Rosales Los Abarca Los Vargas Los Mozo
Cantón Jiboa	El Magueyal Colonia praderas de San Rafael 1 y 2 Colonia Los Naranjos Lotificación Jiboa
Cantón Palacios	Caserío Palacios Centro San Antonio Los Gómez Los Obrajes Cocobano
Cantón Copinol	Caserío Copinol Centro La Ermita Coco verde El Beneficio

Altura sobre el Mar

La cabecera del Municipio de San Rafael Cedros está situada a 715 metros sobre el nivel del mar y a una distancia de 40 Km. de la Ciudad San Salvador. Se sitúa sobre la carretera Panamericana.

Clima

Su clima es templado, Temperaturas: La más alta anda entre 31° y la más baja entre los 17° y 18° centígrados

Pluviosidad:

La precipitación pluvial anual oscila entre 1800 y 2000 Mm.

Factores existentes que modifican el clima: La deforestación.

Hidrografía

Riegan el municipio los ríos Mucuyo, Jiboa, Jiboita, Cuchula, El chagüite y zumpuyo, como también las quebradas del Aguacate y la Bruja. El Río Jiboa es el más importante del Departamento naciendo en el Cantón Copinol, este tiene un recorrido de 70 Km. y desemboca en el Océano Pacífico, atraviesa el departamento de la Paz su nombre antiguo era “Xipua” que significa “Centro para contar” o punto de partida. Así lo llamaron los primeros pobladores.

Orografía

Las elevaciones más importantes son los cerros Los Coyotes, Las Delicias, Grande, Chocolate y Nanzintepeque.

Flora y Fauna

Esta compuesta por una variedad de árboles como cedro, aceituno, copinol, laurel, mango, conacaste, guayabo, jocote, cafeto, cítricos, guineos. Entre la fauna existen: ganado vacuno, caballar, porcino, y otras especies como, conejos monteses, taltuzas, cotuzas, ardillas, gato montes, reptiles.

Vías de Comunicación

Terrestres

El acceso a la comunidad se hace a través de carreteras asfaltadas, balastadas de tierra, pavimentadas, adoquinadas. Esto permite la comunicación por medio de cualquier medio de transporte, tanto en invierno como en verano. San Rafael Cedros está ubicado estratégicamente para la comunicación con el Centro, Oriente y Norte Paracentral del país. Existe transporte público informal como pick up, rutas de transporte colectivo N° 15 que hace su recorrido entre Cojutepeque y este municipio. La carretera que pasa por el municipio comunica con Ilobasco, El Carmen y Santo Domingo.

Turismo

El municipio de San Rafael Cedros dispone de las instalaciones del Parque Central. Cuenta con una de las mejores variedades en cuanto a comida se refiere. Entre los restaurantes se encuentra: Mariscos "Doña Virginia", Taqueria "SalvaMex", Restaurante "Punto Café", Discoteca "Pachanga Room", Restaurante "El Arado", y una variedad de comedores y pupuserías de muy buen nivel. Por su ubicación estratégica, San Rafael Cedros es muy transitable tanto para la zona oriental como norte del país.

1.2. Planteamiento del Problema

La Alcaldía del Municipio de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlán carece de una visión y planteamiento estratégico de desarrollo a largo plazo; concertado y elaborado participativamente con todos los actores del municipio, para asegurar un desarrollo económico, social y ambiental a nivel local, que contribuya a mejorar la calidad de vida de la población de forma sostenible y equitativa.

Para ello el proceso de planeación estratégica del desarrollo de San Rafael Cedros, requiere efectuarse, tomando en cuenta los siguientes principios:

Una comunidad sin marginación: Se debe contribuir a levantar una economía incluyente; donde los diferentes grupos de ciudadanos que representan diferentes intereses y aun diferentes pensamientos, confluyan con sus propuestas y aporten toda su energía individual y colectiva en el diseño y construcción de un nuevo modelo de municipio.

Una comunidad participativa: Donde la mayoría de la población participe con elevada autoestima, identidad y un fuerte sentido de pertenencia con su municipio, en la configuración de las bases y los frutos del crecimiento social y económico local, ejerciendo una ciudadanía responsable y privilegiando la igualdad de condiciones entre hombres y mujeres para su auto realización.

Una comunidad basada en el estado de derecho: El proceso participativo de planificación del desarrollo, busca para todos los habitantes de San Rafael Cedros garantizar las condiciones para el pleno goce de sus derechos humanos, el libre y adecuado aprovechamiento de las oportunidades que se derivan del desarrollo nacional; pero asegurando el cumplimiento de sus responsabilidades desde el ejercicio de una

ciudadanía responsable, básicamente regulada en primera instancia por la Constitución del país y el Código Municipal. La aplicación de estos principios permitirá generar los espacios óptimos de participación democrática y solidaria de los diferentes actores estatales y de la sociedad civil en las decisiones municipales, la definición de planes de inversión local y el desarrollo de capacidades de las diferentes unidades administrativas de la municipalidad; que aseguren la eficacia en la planeación y ejecución del desarrollo con equidad y sostenibilidad.

1.3. Justificación

La planeación estratégica se define como “el proceso por el cual los miembros que dirigen una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”.

La planeación estratégica es una herramienta de vital importancia en toda organización, llámese esta empresa pública o privada, también afecta en nuestro diario vivir y en cualquier tipo de gestión que se realice.

El proceso de planificación estratégica permite identificar oportunidades de ventajas competitivas, el diseño de estrategias de largo plazo y la forma de implementar tácticamente las estrategias, lo cual permite medir y monitorear su ejecución y mantener la sostenibilidad de las ventajas.

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, actualmente realiza su gestión sin contar con un Plan Estratégico que oriente su rumbo y accionar a corto, mediano y largo plazo. En este sentido, el proceso de planificación estratégica que se propone permitirá evaluar oportunidades y amenazas externas, así como fortalezas y debilidades internas a nivel de

los servicios que proporciona a los usuarios, sus finanzas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, a fin de mejorar las condiciones de vida de la población del Municipio y lograr la sostenibilidad administrativa y operativa de la misma.

Tomando en cuenta que el entorno económico, social y político, en nuestro país es cambiante, se hace imprescindible que la Alcaldía del Municipio de San Rafael Cedros lleve a cabo un proceso de planificación estratégica que oriente la visión de largo plazo en la administración y gestión municipal, tanto en su política interna, como en el desarrollo del municipio; así como procesos de mejora continua, con el fin de establecer un proyecto municipal sostenible que garantice la mejora en la calidad de vida de la población.

Se plantea en esta oportunidad una propuesta de metodología para desarrollar el proceso de Planificación Estratégica y una propuesta de Plan Estratégico que contemplen la definición de visión, misión, valores, objetivos y metas estratégicas que le permitan a la Alcaldía responder a las necesidades más sentidas de la población del Municipio, fortaleciendo la organización, participación ciudadana y calidad de vida de la misma. También se plantea un análisis interno de la Alcaldía Municipal a fin de evaluar y reorientar los procesos administrativos y operativos, que permita dar respuesta oportuna a las exigencias del Municipio a corto, mediano y largo plazo.

Este proceso de planificación estratégica permitirá la participación activa de la población conformada por 16,449 habitantes y distribuida en 6 cantones: El Espinal, Copinol, Soledad, Jíboa, Palacios, Colorado, caseríos y zona urbana.

Asimismo, se fortalecerán las alianzas y espacios de concertación que involucran al Concejo Municipal y habitantes de los cantones, caseríos y colonias de la zona urbana; así como actores y aliados estratégicos como las Instituciones privadas y públicas, empresa privada, gremios y otras.

Una de las grandes amenazas cernidas con mucha frecuencia sobre la realización de una buena gestión municipal, deriva del hecho comprobado de no dedicarse los gobiernos locales el tiempo ni los esfuerzos necesarios a la elaboración de un plan estratégico participativo, para el logro de objetivos predefinidos, durante un periodo dado. Esta arraigada costumbre se convierte en un pesado lastre para distribuir los escasos recursos disponibles de una manera más eficiente y equitativa, en consecuencia su impacto positivo sobre el desarrollo local.

Una alternativa para relegar este estilo tradicional de manejar los asuntos en las alcaldías, consiste en la preparación de un instrumento gerencial esquemático, útil, orientado a la acción y de fácil lectura, cuyo propósito primordial sea dar una respuesta ordenada y metódica a las interrogantes fundamentales del **Qué, Cómo, Dónde;** y **Quién** de las soluciones elegidas para enfrentar los problemas prioritarios del municipio.

Para efectos de garantizar una adecuada convocatoria el proceso de planificación participativa, preferiblemente se deben observar dos criterios guía para girar las invitaciones a los talleres.

- a) Tomar en cuenta el equilibrio de género, el balance territorial de los cantones, la presencia institucional en el municipio y la pluralidad de visiones políticas.

- b) Asegurar la participación de los líderes comunitarios.

1.4. Cobertura Temporal y Espacial

La investigación bibliográfica y de campo necesaria para el proceso de planificación comprende el periodo entre los años 2003 y 2006, y esta enmarcada en una cobertura geográfica del Municipio de San Rafael Cedros, Departamento de Cuscatlan; incluye la participación de la población, por medio de las ADESCO's y líderes comunitarios, personal administrativo de la Alcaldía Municipal y el Concejo Municipal; así como instituciones gubernamentales y no gubernamentales con presencia en el municipio.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Brindar una propuesta de Planificación Estratégica Participativa de la Alcaldía de San Rafael Cedros para el periodo 2007-2011, orientado a lograr mayores niveles de gobernabilidad y su adaptación y desempeño eficiente en este entorno cambiante y competitivo.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Brindar las herramientas técnicas para desarrollar un proceso de planificación estratégica participativa que conlleve al desarrollo local del Municipio de San Rafael Cedros, en el Departamento de Cuscatlán.

2. Establecer las estrategias y mecanismos que permitan impulsar la participación ciudadana del municipio, en la formulación de políticas y toma de decisiones relacionadas con el desarrollo de la localidad.
3. Definir un plan de inversión multianual participativo.
4. Establecer estrategias de aprovechamiento de las potencialidades productivas del municipio que permitan el crecimiento económico y desarrollo social, en beneficio de la población.
5. Elaborar estrategias que eleven las capacidades internas para aumentar la eficiencia administrativa y financiera, la recaudación tributaria, y la gestión externa, para potenciar la ejecución del plan de inversiones en el municipio.

1.6. Metodología de la Investigación

Para la recopilación de la información se analizará a la población del municipio según fuente estadística otorgada por la Alcaldía Municipal, así como a través de entrevistas, jornadas de trabajo, reuniones, con los diferentes actores del municipio, conformados por:

1. El Concejo Municipal
2. Mandos medios y Jefaturas de estructura organizativa de la Alcaldía Municipal
3. Los líderes o representantes de las ADESCOS
4. Empresa privada y pública.

Desde el punto de vista de su contenido la Planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros, incluye en su estructura al menos los siguientes componentes:

1	La identificación y priorización de los problemas del municipio en las áreas, social, económica, medio ambiente e institucional de la alcaldía del municipio de San Rafael Cedros.
2	Una visión de desarrollo y un mapa institucional del municipio
3	El análisis de las causas y efectos de los problemas priorizados, así como también una aproximación a las soluciones.
4	Análisis de problemas mediante metodología FODA.
5	El establecimiento de objetivos y metas a alcanzarse durante el periodo planificado.
6	La definición de las acciones a ejecutarse por sector de análisis, y designación de los responsables, facilitando la coordinación de esfuerzos en el corto plazo entre las comunidades, las organizaciones no gubernamentales, las organizaciones del sector público y el concejo municipal.

La planificación estratégica participativa, es un instrumento para ordenar, sistematizar y balancear la demanda de las necesidades con la oferta de los recursos del territorio municipal del Municipio de San Rafael Cedros. Esta planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros, define en forma concertada los objetivos, las acciones a emprender y los resultados esperados. Su metodología permite involucrar a las autoridades ediles y a los diferentes representantes de los sectores de la población organizada. En tanto en la negociación y distribución de responsabilidades. También sirve como marco de referencia para la decisión en la asignación de los recursos. Es importante destacar como el Concejo Municipal del Municipio de San Rafael Cedros asume la conducción del proceso de Planificación Estratégica

Participativa, involucrándose directamente en el. Y garantizando la convocatoria a los representantes de todas las comunidades u organismos locales.

1.7. Definición de la Población o Universo.

Tipo de Muestreo

El método de muestreo que se propone utilizar es de tipo aleatorio simple, ya que el universo de trabajo esta representado por la población del municipio constituida por 16,449 personas, hombres y mujeres mayores de edad.

Tamaño de la Muestra

Dado que la población universo es finita la formula a utilizar que se recomienda para poblaciones finitas será la siguiente:

$$\text{En donde: } n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

n = Es el numero de encuestas a realizar

P = Es el porcentaje estimado de éxito

Q = Es el porcentaje de fracaso

E = Es el error basado en la homogeneidad de la población

Z = Es el valor de la curva normal para un nivel de confianza

N = Es el universo en estudio

Los valores de P y Q serán de 0.5 % dado que estos son los valores predefinidos cuando no se posee experiencia en el rubro en estudio.

El nivel de confianza que se determina será de 95%; lo que nos da un valor de Z en la curva normal de: $Z = 1.96$

A partir del nivel de confianza se determina que el error (E) será de 0.20%;

Entonces tenemos:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 16449}{0.20^2 \times (16449 - 1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5}$$

$$n = \frac{15,797.62}{658.88}$$

n = 23.98

Por lo tanto, el número de encuestas a pasar será de 24; El coeficiente de elevación que representa el número de personas es el siguiente:

CE = $\frac{U}{n}$

En donde:

CE = Coeficiente de elevación

U = Universo – población

n = Numero de encuestas

Tenemos entonces:

$$CE = \frac{16,449}{24}$$

Donde

CE = 685.38

El resultado obtenido indica que una encuesta representara la opinión de 685 personas.

Para realizar la investigación se realizaran jornadas de trabajo con los actores que participan en la elaboración del plan estratégico.

Por ser un trabajo de investigación de tipo descriptivo, se buscara especificar las cualidades importantes de las personas que participen en la planificación; los lideres de las ADESCOS y los empleados de la municipalidad; siendo de vital importancia, que describan las necesidades de la localidad y especifiquen su grado de atención para programar su planeación; ya que se pretende trabajar y tener resultados institucionales para el desarrollo local del municipio, y obtener como producto de la investigación la elaboración de un plan estratégico para el periodo 2007-2011.

1.8 Logros y Cómo se hace el Proceso de Planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros.

El Concejo Municipal del Municipio de San Rafael Cedros, esta organizado en comisiones de acuerdo al código municipal y además los miembros del Concejo Municipal participan en forma activa junto a las comunidades en el desarrollo de los proyectos. El Concejo Municipal del Municipio de San Rafael Cedros se ha convertido en un gestor de desarrollo, ya que constantemente realiza alianzas con diversos sectores a nivel municipal y nacional, en función del desarrollo local.

Para la ejecución del proceso de Planificación Estratégica Participativa, del Municipio de San Rafael Cedros se contó con un equipo técnico, conformado por el secretario del Concejo Municipal, asignado por el Alcalde Municipal del Municipio de San Rafael Cedros y los estudiantes de la Maestría en Administración de Empresas y Consultoría Empresarial de la Universidad de El Salvador. Las formas de trabajo que se ejecutaron para la elaboración de proceso de planificación estratégica participativa del Municipio de San Rafael Cedros.

1	Se organizaron talleres a nivel del municipio donde se contó con la presencia de líderes comunitarios y cantorales, miembros del Consejo Municipal e instituciones u organismos presentes en el municipio. En ellos se identificaron los problemas principales del municipio utilizando la herramienta conocida como “Lluvia de Ideas”, para establecer una escala ordinal de los problemas priorizados, de utilizo la técnica “Construcción del Árbol de Problema e Identificación de Soluciones”.
2	Se llevaron a cabo sesiones de trabajo donde participaron los miembros del Concejo Municipal y un representante por cada asociación comunal de desarrollo de cada cantón, además algunos representante de las instituciones no gubernamentales, las cuales sirvieron para el llenado de la matrices de la planificación estratégica participativa.
3	En las jornadas dedicadas a tratar el tema del fortalecimiento institucional municipal solo participaron los miembros del Concejo Municipal, y empleados municipales. Allí se identificaron y priorizaron los problemas al funcionamiento y gestión municipal de la Alcaldía de San Rafael Cedros. También se hizo análisis de los problemas e identificación de las soluciones. Llenando la matriz de planificación estratégica participativa.
4	Se contó por parte de Concejo Municipal, con el amplio apoyo y disponibilidad del Secretario Municipal, funcionario técnico asignado por El Alcalde Municipal de la Alcaldía de San Rafael Cedros.
5	Se utilizaron amplios mecanismos de divulgación de la gestión municipal, lo cual permitió la generación de confianza en los representantes de la población.
6	A los funcionarios involucrados en el presente proceso se les brindo una amplia información sobre los objetivos que persigue el presente estudio, entre los que se mencionaron: Permitirá identificar sectores que requieren fortalecimiento, proyectos de inversión, y asistencia técnica para continuar con el fortalecimiento de los procesos de participación, gestión municipal y desarrollo local.
7	Por ultimo el equipo técnico sistematizó los resultados en las matrices de planificación estratégica participativa de la alcaldía de San Rafael Cedros. Identificando cada sector priorizado, preparado inicialmente un documento borrador para su posterior validación por parte del Concejo Municipal y finalmente presentarlo y entrega formal del documento al Alcalde Municipal de San Rafael Cedros.

1.9. Fuentes de Recolección de la Información de la Planificación Estratégica Participativa del Municipio de San Rafael Cedros.

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes de información primaria y fuentes de información secundarias.

Fuentes Primarias. Fueron todas aquellas informaciones recolectadas en la investigación de campo, realizadas directamente en el medio, es decir, la municipalidad de San Rafael Cedros y el Secretario del Concejo Municipal. Los instrumentos utilizados fue la entrevista, la guía metodológica para el levantamiento de información de elaboración de Planes Estratégicos Participativos. En los cuales participaron representantes de las Adescos, Concejo Municipales y Líderes comunales, todo esto desarrollado en talleres los días sábados.

Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias o documentales fueron todas aquellas fuentes de tipo bibliográfico, visitas al Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL); Instituto de Desarrollo Municipal (ISDEM); planes de desarrollo local de otras municipalidades ofrecidas por las instituciones antes mencionadas. También estadísticas de municipio de San Rafael Cedros, como la información principal de Municipio otorgada por el Secretario Municipal del Concejo de San Rafael Cedros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 . Planificación y su Importancia

La Planificación es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción.

La Planificación contribuye a:

- 1 El desarrollo de la organización
- 2 Reducir al máximo los riesgos
- 3 Maximizar el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Según Peter Drucker, la planificación es el proceso continuo de emprender decisiones o tomar riesgos en forma sistemática con el mejor conocimiento de sus resultados, organizando sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo dichas decisiones, midiendo los resultados contra las expectativas a través de la retroalimentación.

La Planificación Estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

De dicho planteamiento se desprende que la planeación consiste en acciones que tienen consecuencias futuras, que no puede existir si no es en función de uno o varios objetivos.

Asimismo, supone en todos los casos decisiones anticipadas basadas en una visión de

dónde estamos y dónde queremos estar a futuro.

2.2. Orígenes de Planificación Estratégica

La palabra estrategia se remonta a la época de los griegos, probablemente al año 500 antes de cristo. Proviene del vocablo estrategos, que significaba “general en jefe del ejército”. Después evolucionó el “arte del general”, el arte de la guerra, y el arte de ganar la guerra.

Hacia el año 330 antes de cristo, el término se refería a la habilidad para aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno global. Así el origen del concepto es militar y tiene una antigüedad de aproximadamente 2500 años.

Al tiempo que las sociedades crecían y enfrentaban conflictos sociales y guerras, los líderes, los estados y sus generales estudiaron y codificaron los conceptos y las experiencias transmitidos de generación en generación y los pusieron a prueba una y otra vez hasta integrar una estructura de principios coherentes.

Al término griego estrategos también se le ha dado el significado de planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos, lo cual implica la elaboración de planes y la movilización de recursos para alcanzar dichos objetivos.

Centrándose en la organización Alfred Chandler, la define como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos objetivos.

Hill y Roy Richardson, la definen de manera más simple, señalando que la estrategia “es un medio para alcanzar un fin”. El origen militar de la estrategia nos inclina a tomarla

como una forma de enfrentar una batalla con cierta seguridad prevista. Asimismo, las definiciones apuntan al uso óptimo de recursos para alcanzar de forma ventajosa uno o varios objetivos en la batalla por el mercado.

En síntesis la estrategia confiere dirección y cohesión a la empresa, con lo que ésta adquiere un sentido de propósito y misión. En fin, como señala William F. Christopher “con la estrategia se ganan guerras, elecciones, éxitos en los negocios y en los juegos de pelota. Las estrategias determinan cómo se desarrollará el juego o se peleará en una campaña electoral.

2.3. Planificación Estratégica Municipal.

Los problemas económicos, sociales, ambientales y de otra índole, que existen en un Municipio, son de tal magnitud que difícilmente pueden ser encarados y resueltos sólo con los esfuerzos, recursos, proyectos, acciones y políticas de las alcaldías, ni tampoco solo con los esfuerzos y recursos aislados de ningún actor por separado. Para tener mayor posibilidades de éxito, que las que tendría cada quien actuando por separado; las acciones que realizan en el territorio estos actores múltiples: gobiernos locales, delegaciones sectoriales del gobierno central, productores(as), empresarios(as), líderes religiosos, ONG's, Agencias de Cooperación, proyectos de desarrollo, otros proyectos e iniciativas, deberán establecer un marco de concertación y coordinación para lograr una mayor eficiencia y eficacia, en el logro de los objetivos comunes del desarrollo local.

El desarrollo local es un incremento sostenido de ingreso per cápita de los habitantes del municipio, acompañado de la búsqueda de mayor equidad social, de género, de salud,

de educación, bienestar y calidad de vida de las personas, es el fin último del desarrollo.

Con el desarrollo local se pretende:

- a. Mayor equidad social, de género, de salud, de educación, bienestar y calidad de vida de las personas
- b. La protección y conservación de la integridad del medio ambiente, los recursos naturales, el ecosistema que soporta la vida.
- c. Un entorno social e institucional que favorezca la comunicación y el sentido de corresponsabilidad y solidaridad del municipio y sus habitantes.
- d. Instituciones transparentes y legítimas para canalizar y procesar demandas, intereses y conflictos.

La participación es uno de los pilares esenciales de la planificación estratégica. Hoy día no es posible concebir la estrategia de una ciudad sin contar con la ciudadanía. Esta forma de planificar es la denominada planificación estratégica participativa y puede ser adaptada a cualquier tipo de entidad pública o privada.

2.4. Planificación Estratégica Participativa con Enfoque de Género.

Desde hace más de dos décadas y de manera más concreta desde el lanzamiento de la Plataforma de Acción surgida de la IV Conferencia Mundial sobre la Mujer celebrada en Beijing-China 1995, existe un consenso mundial sobre la necesidad de integrar el enfoque de equidad de género en el accionar de los poderes públicos. Esto ha significado el desarrollo de políticas nacionales al respecto, sobre todo ha dado un lugar a una relación cada vez mayor entre el enfoque de género y el quehacer de los gobiernos

municipales.

Los municipios son los órganos de gobierno que más posibilidades tienen de convertirse en reales expresiones de democracia local y acoger la representación de los intereses de la comunidad, incluidos los de las mujeres.

Es fundamental incorporar la dimensión de género para analizar y estructurar los ejes temáticos de gran complejidad como ciudadanía, participación y democracia.

Un enfoque de género aporta principios, conceptos y herramientas orientadas a proponer que las políticas, programas y planes de desarrollo ataquen la inequidad de género. (Situación desventajosa de las mujeres frente a los hombres y viceversa) Pretende crear las condiciones y los mecanismos necesarios para lograr igualdad de oportunidades para unas y otros, en lo que concierne al acceso y el control de servicios, recursos, información y procesos de toma de decisiones.

El enfoque de género propone la construcción de una sociedad más justa y humana, eliminando las jerarquías entre hombres y mujeres, entre adultos y jóvenes, entre blancos e indígenas entre pobres y ricos.

2.5. Mecanismos de Participación a Nivel Municipal.

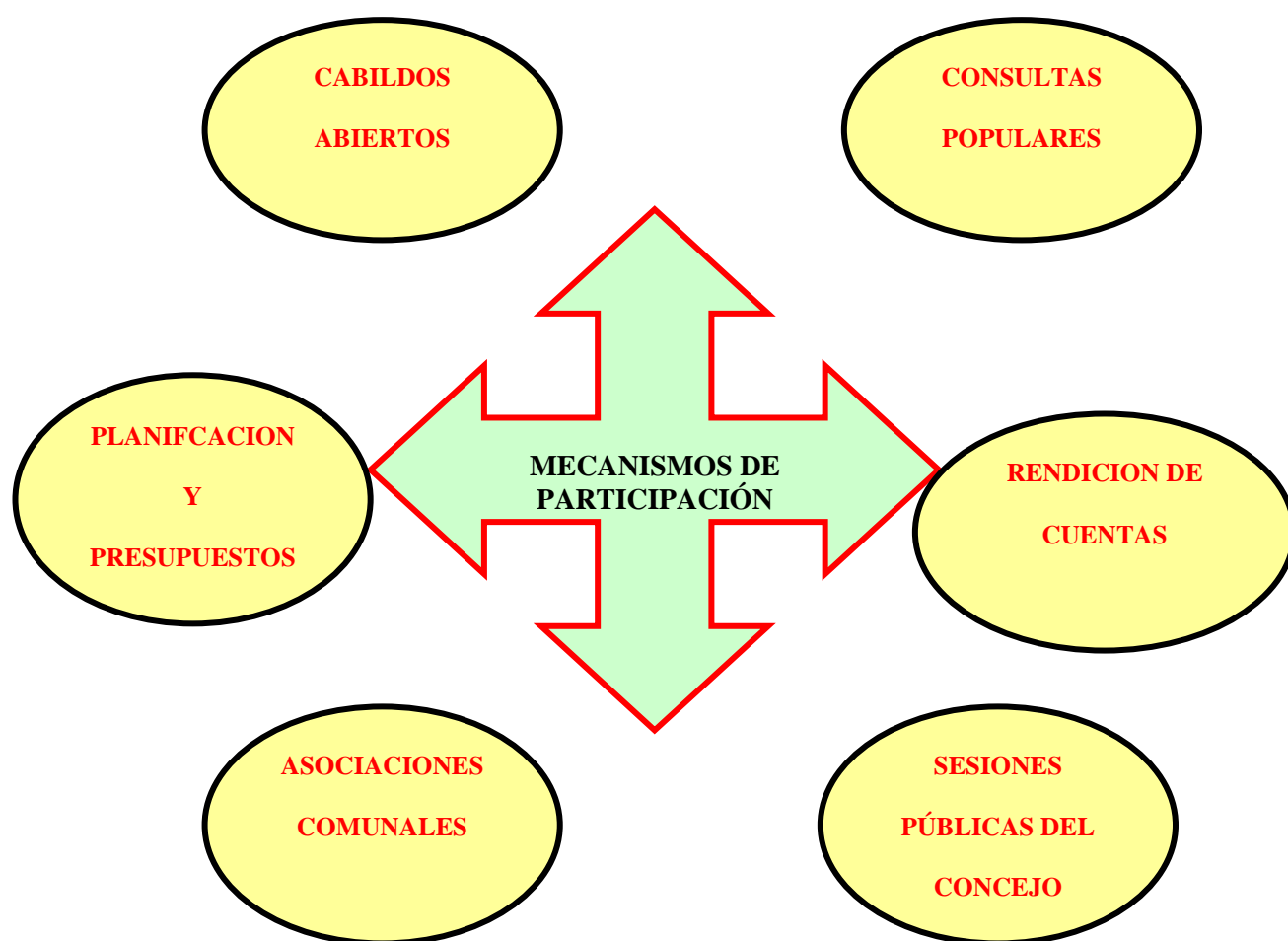
El desarrollo socioeconómico local constituye la base sobre la cual se puede constituir El Salvador del mañana. El nivel local es donde los individuos se identifican como tales y en donde enfrentan sus problemas, pero también donde buscan las posibilidades reales para su desarrollo integral. Por ello, es necesario fomentar la construcción de una infraestructura social, como base para el desarrollo humano, y otra de apoyo al

desarrollo de la iniciativa privada local.

Los mecanismos de participación ciudadana son medios por los cuales los pobladores de una comunidad participan activamente en:

1. Análisis de sus problemas y necesidades
2. Solución a los problemas y necesidades
3. Desarrollo de la comunidad

A continuación se esquematiza procesos de mecanismos de participación ciudadana.



La Municipalidad debe tomar en cuenta lo estipulado en el Código Municipal Art. 115, 116, 117, 118, 123 y 124 que define el fortalecimiento de la participación ciudadana y la transparencia.

2.6. Importancia de la Descentralización en el Desarrollo Local.

La descentralización, en su vigencia actual, es un proceso que se origina en las concepciones de reforma del Estado, vinculadas a los programas de ajuste estructural. En los años 80 la descentralización está destinada a racionalizar la administración pública en torno a necesidades, tales como la reducción del déficit fiscal y del tamaño del Estado, así como la ampliación del espacio del sector privado y de los niveles de gobiernos subnacionales en la prestación de servicios. De este modo, la carga se transfiere a los usuarios para generar recursos locales y descargar las finanzas centrales.

La descentralización es el proceso de transferencia de funciones y actividades desde el gobierno central hacia los gobiernos locales con la finalidad de optimizar el uso y administración de recursos materiales, financieros y humanos en la producción de bienes públicos y en la prestación de servicios públicos que demanda la sociedad.

Es durante la década de los noventa que El Salvador da inicios al proceso de descentralización del Estado, como parte de las medidas de ajuste estructural neoliberal y en el marco de los Acuerdos de Paz (1992).

Uno de los primeros pasos que se dan para impulsar las acciones planteadas en el Plan de Gobierno del Presidente Francisco Flores es el definir e implementar una política para una Estrategia Nacional de Desarrollo Local (ENDL), que tenga como ejes principales la descentralización y la participación ciudadana.

En la propuesta de Política de Descentralización define a ésta como “el proceso mediante el cual se transfieren competencias, recursos y capacidad de decisión entre diferentes niveles de organización del Gobierno Nacional y desde éste a otras entidades

o a otros niveles de Gobierno.

Actores de la Política de Descentralización

Todas las instituciones del Órgano Ejecutivo, principalmente las que han iniciado procesos de descentralización:

1. Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA)
2. Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS)
3. Ministerio de Educación (MINED)
4. Ministerio de Obras Públicas (MOP)
5. Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL)

Las modalidades de descentralización descritas en la Propuesta de Política son:

Desconcentración:	Relativa a la redistribución de la capacidad decisoria en el manejo de recursos y prestación de servicios entre diferentes niveles de organización del Gobierno Nacional. Ejemplo: oficinas departamentales o regionales de Ministerios o Autónomas, creadas para prestar servicios o facilitar trámites, evitando el desplazamiento de las personas a la capital.
Delegación:	Transferencia total o parcial de funciones, recursos y capacidad de decisión del Gobierno Nacional a otros entes no controlados totalmente pero responsables ante éste por sus propias leyes o por convenios o contratos de gestión. Esta modalidad incluye acuerdos de entidades del Gobierno Nacional con las Municipalidades para que éstas últimas presten servicios o realicen inversiones que corresponderían al Gobierno Nacional.
Devolución:	Transferencia definitiva de poderes del Gobierno Nacional a los Gobiernos Locales para prestar servicios, obtener recursos y decidir independientemente. Ejemplo: caminos, si al definirse claramente las competencias y cambiar el marco legal existente, se transfiere parte de la red de caminos rurales, con sus correspondientes recursos, las municipalidades serían las responsables de su rehabilitación y mantenimiento.

2.7. Marco Legal Municipal.

Según el Código Municipal y basándose en las leyes vigentes, los municipios cuentan con territorio propio y son los encargados de la rectoría y gerencia local. Para cumplir con sus funciones y atribuciones cuentan con autonomía en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

Una de las principales competencias de los municipios es promover el desarrollo local y regional, para ello, ejecuta obras y presta servicios a la ciudadanía en general.

En cumplimiento de sus competencias el municipio elabora, aprueba y ejecuta planes de desarrollo, donde se contemplan los grandes temas generales de interés para toda la población como son: empleo, educación, salud, vivienda y cuidado del medio ambiente.

Así mismo, también es responsabilidad municipal la ejecución de obras públicas y la prestación de servicios de aseo, mantenimiento y vigilancia dirigidos a la población en general.

A nivel local, el único órgano por encima del Alcalde Municipal es el Concejo, quien es el encargado de decretar las ordenanzas y reglamentos locales y los acuerdos para normar el gobierno y la administración municipal.

a) Código Municipal

Un primer intento de crear un “verdadero gobierno municipal”, o dicho de forma menos subjetiva: de generar un proceso de descentralización del poder en el ámbito nacional, fue consignado en la Constitución Salvadoreña de 1983; en su texto se rescata la necesaria autonomía económica, técnica y administrativa del municipio.

Fruto de esta iniciativa, fue la creación de un Código Municipal aprobado en 1986 que

planteaba ya una redistribución del poder del Estado, quedando plasmado en el Art. 1 de dicho Código lo siguiente: “El presente Código tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios” y el Art. 2 establece que: “El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio...”

El Código Municipal ha tenido una serie de reformas, entre las últimas se encuentran las que la Asamblea Legislativa aprobó en Diciembre de 2005 (Decreto Legislativo 929); las reformas pretenden dejar claras y más delimitadas las competencias, entre las que se mencionan:

1. El desarrollo industrial comercial, agropecuarios, artesanal y de los servicios; así como facilitar la formación laboral y estimular la generación de empleo en coordinación con las instituciones competentes del Estado.
2. Se contempla la prestación de servicios de aseo, barrido de calles, recolección, tratamiento y disposición final de basuras; la regulación del uso de parques, calles, aceras y otros sitios municipales; planificación, ejecución y mantenimiento de obras de servicios básicos, que beneficien al municipio.
3. La autorización y fiscalización de parcelaciones, lotificaciones.
4. Prohíbe la utilización de bienes y servicios municipales con fines partidarios, así como colores y símbolos del partido gobernante tanto en muebles o inmuebles propiedad municipal, ni se permite al personal y funcionarios de la municipalidad participar en actividades públicas partidarias cuando se encuentre en el desempeño de sus funciones.
5. Dispone que para la contratación de préstamos que no requiera el aval del Estado, se necesita que el acuerdo sea aprobado por los las tres cuartas partes de los miembros del Concejo.

c) Ley General Tributaria Municipal en El Salvador.

La Asamblea Legislativa de El Salvador, aprobó la Ley General Tributaria Municipal a través del Decreto Legislativo No. 86 en el año 1991 y en febrero del 2006 la Asamblea Legislativa aprobó reformas a dicha Ley.

La Ley General Tributaria se basa en lo siguiente: “La presente Ley tiene como finalidad establecer los principios básicos y el marco normativo general que requieren los Municipios para ejercitar y desarrollar su potestad tributaria, contribuyendo así a un mejor y más eficaz control tributario municipal”

La Asamblea Legislativa considera que es necesario fortalecer la autonomía municipal consagrada en la Constitución de la República, mediante la dotación a los municipios, de aquellos instrumentos que les aseguren una mayor independencia administrativa y financiera; además de permitirles el auto-financiamiento de los servicios y obras de beneficio socio-económico para la población residente en los mismos. Esta Ley por su carácter especial prevalecerá en materia tributaria sobre el Código Municipal y otros ordenamientos legales

b) Ley Reguladora de Endeudamiento Público:

La Ley Reguladora de Endeudamiento Público tiene por objeto establecer los requisitos que deben satisfacerse para la contratación, registro y control de las obligaciones financieras que constituyen la deuda pública municipal.

La deuda pública municipal son todos aquellos créditos cuyos vencimientos sean mayores de un año y como deuda de corto plazo, aquellas cuyo vencimiento sea menor o igual a un año.

El ingreso operacional es aquel que se obtiene de los ingresos corrientes más las transferencias del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios, en adelante denominado FODES, y como ahorro operacional el resultado de los ingresos

operacionales menos los gastos corrientes, del ejercicio fiscal anterior.

Las obligaciones de corto plazo que contraigan las municipalidades, así como el servicio de la nueva deuda, no podrán superar el límite máximo de 0.6 veces el ahorro operacional obtenido por la municipalidad en el ejercicio fiscal anterior. Para su contratación deberá contarse con la aprobación del Concejo Municipal.

La deuda pública municipal se destinará exclusivamente para financiar obras que permitan obtener ingreso a la municipalidad, para invertirse en infraestructura social o económica contemplada en los planes de desarrollo municipal o para operaciones de reestructuración de sus pasivos. El endeudamiento municipal deberá ser aprobado por el Concejo Municipal.

El límite de endeudamiento público municipal estará determinado por la siguiente relación: saldo deuda pública municipal sobre ingresos operacionales del ejercicio fiscal anterior, no podrá ser superior al 1.7 veces.

A mediados del año 2005 los municipios no tuvieron ninguna restricción legal para endeudarse. En la mayoría de los casos, se utilizó el ingreso del FODES como garantía de pago ante el ISDEM o banca privada, principales acreedores de la deuda municipal.

A finales del año 2005, la Asamblea Legislativa aprobó el Decreto 733 que reforma la Ley del FODES y prohíbe a las municipalidades utilizar dichos fondos como garantía para endeudarse.

La Corporación de Municipalidades (COMURES) realizó una serie de gestiones a nivel de la Asamblea Legislativa y otras instancias, logrando que el decreto 733 se derogara,

incidiendo en la aprobación de un nuevo decreto que regula la contratación de créditos municipales de acuerdo a las capacidades financieras por medio de la Ley Reguladora de Endeudamiento Público Municipal, que entro en vigencia en enero del 2006 (Decreto Legislativo 930)

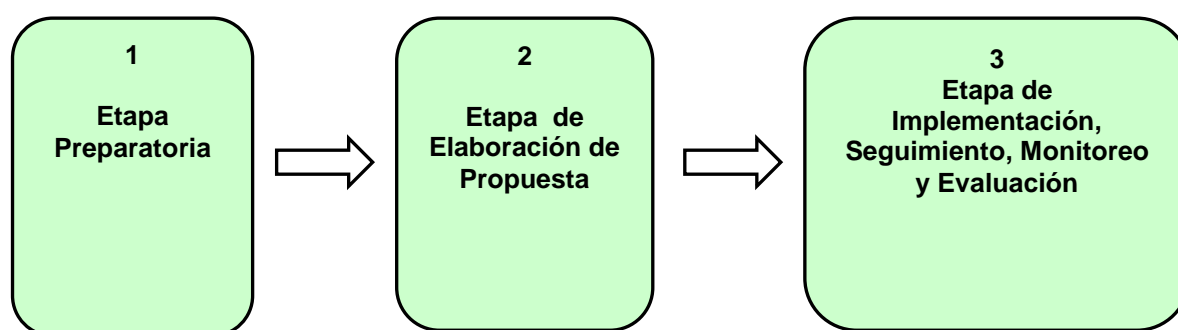
2.8. Modelo Metodológico para Elaboración de Planificación Estratégica Participativa a nivel Municipal.

Con la presentación de esta propuesta se pretende brindar una serie de elementos a considerar en el proceso de elaboración de Planes Estratégicos Participativos en el ámbito municipal salvadoreño, con lo cual se espera los actores protagónicos del municipio construyan un instrumento consensuado, que guíe las decisiones y las inversiones del municipio en función de su desarrollo. Por otra parte, que este proceso contribuya a generar condiciones que aseguren la institucionalización de la participación ciudadana como elemento fundamental del desarrollo democrático y la gobernabilidad local.

Para la elaboración de la presente propuesta se ha tomado de base diferentes autores y experiencias concretas tales como manuales “Planeación Estratégica Municipal” de Gonzalo Darquea y “Construyendo Ciudadanía” de Arturo Urrutia, Planificaciones Estratégicas de los municipios de Santa Tecla y Sensuntepeque realizadas por la Fundación Nacional para el Desarrollo FUNDE y desde la experiencia que hemos logrado tener en diferentes ámbitos de nuestro trabajo.

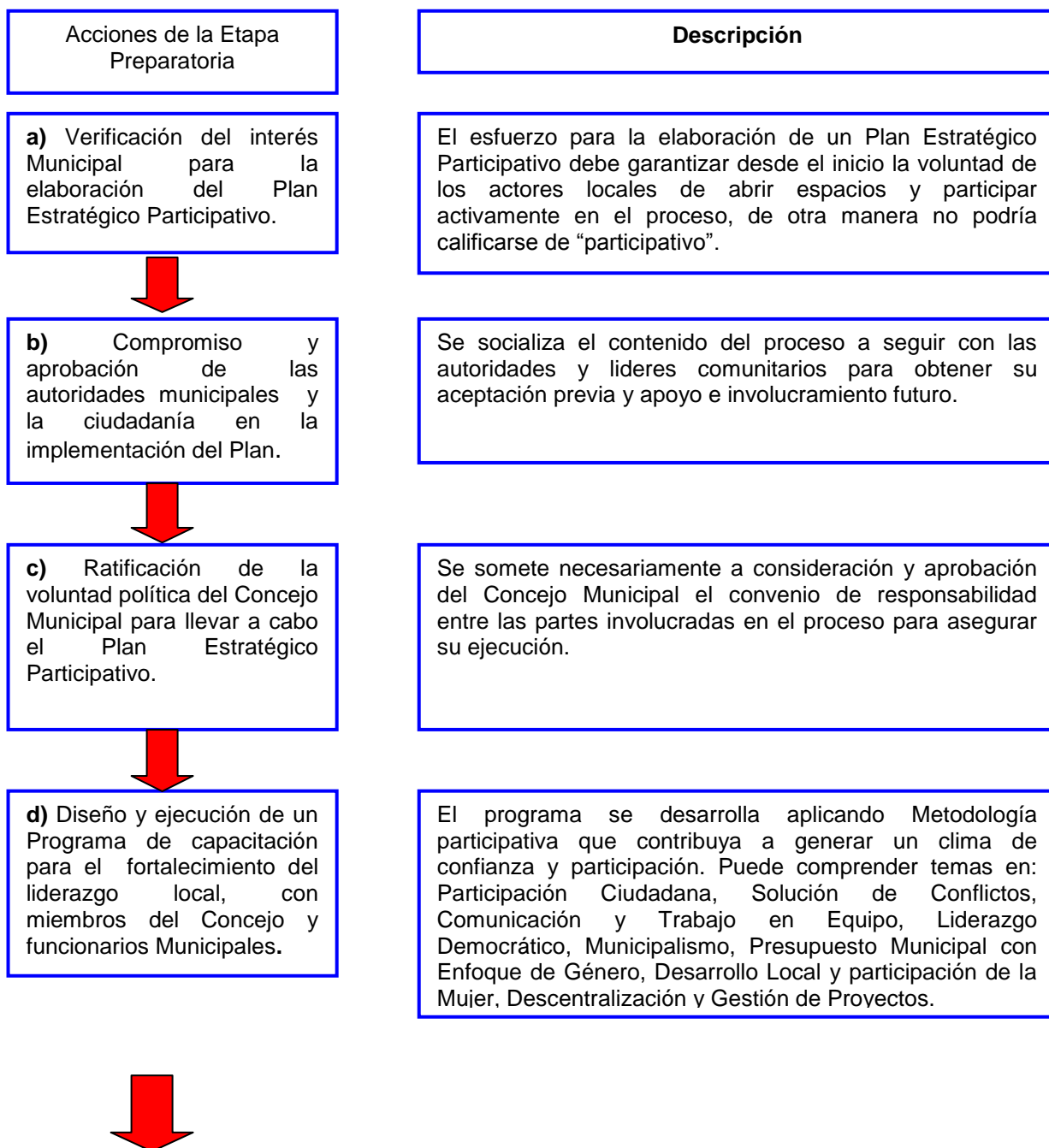
Principales Etapas en el Proceso de Elaboración de un Plan Estratégico Participativo (PEP).

Las principales etapas del proceso de elaboración del plan estratégico participativo Municipal son las siguientes:



2.8.1. Etapa Preparatoria

En esta etapa se realizan algunas acciones previas que garanticen el éxito en el proceso de Planificación Estratégica, siendo las siguientes:

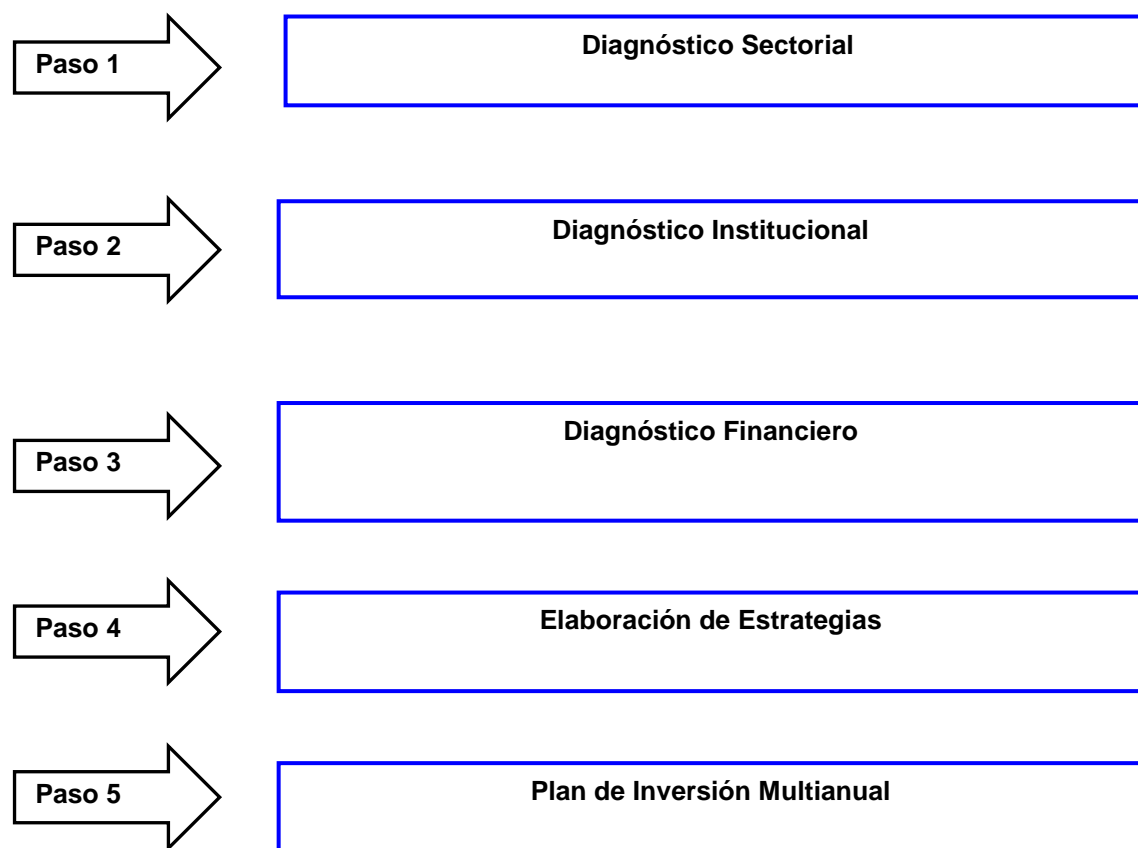


e) Conformación de un equipo técnico.

Es responsable del Proceso de Planificación Estratégica Participativa para asegurar un traslado adecuado de la metodología, los conocimientos y habilidades necesarias para el desarrollo del proceso de elaboración del Plan, su implementación y sostenibilidad y actualización. Idealmente podrá estar formado por funcionarios municipales, concejales y considerar la incorporación de líderes comunitarios.

2.8.2. Etapa de Elaboración de Propuesta.

En esta etapa se definen concertadamente 5 pasos claves del plan estratégico participativo municipal:



2.8.2.1. Diagnóstico Sectorial

Se convoca a asamblea municipales con la participación de los diferentes sectores del municipio, con el objetivo de conformar las mesas de sectores, para ello es necesario una priorización de cada eje temático, además de formular la respectiva “estrategia de competitividad del sector” en la cual quedarán definidos el objetivo sectorial, la política que debe plantearse cada sector, las líneas estratégicas, así como los programas y proyectos respectivos.

Diagnóstico FODA con mesas de concertación por ejes temáticos:

Para profundizar en el diagnóstico de cada sector y la formulación de su estrategia de competitividad es importante convocar a un taller de trabajo a quienes participaron en la Asamblea Ciudadana, que por afinidad o interés particular aportaron en el tema específico, pero también conviene invitar a otros “informantes calificados” que no hayan participado con anterioridad, incluso que no teniendo residencia ni trabajo en el municipio se considere que pueden, por su experiencia en el tema, brindar aportes importantes y pertinentes.

Es importante que se designe una o un Concejal a cada mesa sectorial, quien en nombre del gobierno local deberá abrir el taller agradeciendo la asistencia y recordando sintéticamente los objetivos y etapas del proceso de planificación estratégica participativa.

MATRIZ DE DIAGNOSTICO SECTORIAL POR MESAS DE CONCERTACION

SECTOR			
AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
VENTAJAS COMPARATIVAS		VENTAJAS COMPETITIVAS	
Lo que tiene el sector identificado		Lo que le hace falta al sector identificado	

AMBITO INTERNO

FORTALEZAS

En esta columna deberán quedar visualizados los recursos humanos, materiales y tecnológicos, así como los logros, experiencias y aciertos relevantes de que dispone el sector analizado a nivel del municipio.

DEBILIDADES

De la misma manera se continúa con la identificación de las principales debilidades que a juicio de los participantes, adolece el sector en cuestión y que obstaculizan o limitan las posibilidades de desarrollo del mismo.

AMBITO EXTERNO

OPORTUNIDADES

Esta columna permite la identificación de las posibilidades que ofrece el medio externo del sector aprovechable para mantener, reforzar y desarrollar su fortaleza, disminuir o superar sus debilidades, o para implementar nuevas iniciativas para el desarrollo y fortalecimiento del sector.

AMENAZAS

Dentro del diagnóstico de cada sector deben identificarse también las variables o situaciones externas que puedan constituir amenazas para su desarrollo o fortalecimiento, en el sentido de oponerse a sus fortalezas, relevar sus debilidades e incluso amenazar su existencia o sustentabilidad en el futuro inmediato. Por ejemplo en nuestro país, se ha identificado como amenaza la fuga de mano de obra calificada, la baja en los precios internacionales de los productos agrícolas, algunas políticas de estabilidad macroeconómica.

Cuando ya se ha elaborado el FODA se procede a identificar con qué recursos (humanos, materiales, naturales) cuenta el municipio en el tema que se ha analizado, para, con base a esto, determinar qué le está faltando al sector para ser competitivo y contribuir a lograr la visión y por ende el mejoramiento de la calidad de vida de la población. ¿Qué tenemos para competir? ¿Qué nos falta para competir?(Ventajas Comparativas y Competitivas). Esta identificación servirá para la elaboración de las estrategias para cada sector.

2.8.2.2. Diagnóstico Institucional

El principal propósito de realizar el diagnóstico institucional es identificar, con la participación de los funcionarios municipales los principales aspectos que deben ser mejorados y proponer recomendaciones de los diferentes aspectos que sean abordados.

Consiste en hacer un análisis de la situación actual de la Alcaldía Municipal lo cual se obtiene a través de la matriz FODA, participan en este proceso el Alcalde Municipal, Concejo Municipal, Unidades y Departamento, representantes de las ADESCOS.

Una vez se ha definido el FODA el siguiente paso:

Elaboración de la visión

El Plan Estratégico Participativo debe comenzar con la definición concertada del gran objetivo que se quiere lograr en el largo plazo, es decir determinar hacia dónde se debe dirigir los esfuerzos en función del desarrollo del municipio. Esto permitirá estructurar con claridad el cambio o transformación que debe darse con el propósito de mejorar la

calidad de vida de la población.

La dinámica propuesta para la elaboración de la visión se desarrolla en dos momentos, primero cada grupo, trabajando con la pregunta generadora ¿Cómo quiero ver mi municipio dentro de 5 años?, señala sus aspiraciones para el desarrollo del municipio. Y luego a partir de las ideas de los distintos grupos, un equipo designado con anterioridad, sistematiza, integra y elabora una propuesta de visión que será sometido a aprobación al final de la jornada.

Para el primer momento se sugiere realizar una “lluvia de ideas” por medio de la cual las y los participantes de cada grupo o mesa sectorial, respondan las preguntas generadoras que son anotadas por la persona que facilita el taller.

COMO QUIERO VER MI MUNICIPIO DENTRO DE 5 AÑOS: En lo económico, Social, Ambiental e Institucional.

Una vez definida la Visión se procede a elaborar la Misión, Objetivo Estratégico y Valores Institucionales.

2.8.2.3. Diagnóstico Administrativo

Debe incluirse con el análisis del organigrama de la municipalidad para determinar el número de talleres a realizar de acuerdo a las áreas de trabajo de la institución. En municipios pequeños, donde existe muy poco personal se puede hacer en una sola jornada.

Dependiendo del tamaño de la estructura municipal y del número de empleados(as) se pueden considerar las siguientes unidades técnicas: Catastro, Proyección Social,

Relaciones Públicas, Contabilidad y Tesorería, Registro del Estado Familiar, Servicios Municipales y otros. Cada Unidad deberá contemplar la definición de su quehacer.

2.8.2.4. Diagnóstico Financiero

Etapas para la Formulación de Diagnósticos Financieros

- a) Definir los cuadros modelos para recolectar información financiera.
- b) Diseños de herramientas (cuestionario financiero).
- c) Recolección de información.
- d) Tabulación de la información recolectada.
- e) Ingresos y egresos municipales, Tributación municipal, Sistema cobro de tributos (políticas, cobro normal, administrativo y judicial).
- f) Análisis de la información recolectada.
- g) Presentación del informe preliminar al Concejo Municipal.
- h) Elaboración final del diagnóstico financiero.

Se elabora un cuadro de ingresos y gastos ejecutados en los 3 años anteriores y se analiza el comportamiento de la ejecución presupuestaria y de los ingresos FODES.

Se procede a elaborar el Plan de Inversión del Municipio para los 5 años tomando como base la información de los 3 años ya ejecutados, se inicia con el ingreso de cálculo FODES y se hace la proyección con los fondos FODES para tener el monto de ingresos disponibles para la ejecución de los proyectos de inversión.

El primer instrumento que materializa el plan Estratégico Participativo es el Presupuesto

Municipal, ya que comprende la inversión del municipio. Tradicionalmente la elaboración y aprobación del presupuesto anual de la municipalidad es competencia y potestad del Concejo Municipal. A partir de la propuesta de que sea participativo es necesario que sea elaborado conjuntamente entre las autoridades locales y las y los representantes integrados en el comité de desarrollo local.

El primer paso para lograr el objetivo del análisis es la identificación del proceso presupuestal del municipio: las etapas y sus actividades, los actores responsables y sus funciones específicas, y los tiempos que se deben cubrir en cada etapa según la legislación y reglamentos de la República de El Salvador.

El proceso presupuestal consta de cuatro etapas:

1. Elaboración
2. Discusión y Aprobación
3. Ejecución
4. Evaluación y Control

2.8.2.5. Elaboración de Estrategias

Cuando se ha completado la identificación y priorización de las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en el diagnóstico sectorial se procede a identificar con las y los participantes estrategias para el fortalecimiento y desarrollo de cada uno de los sectores priorizados.

Las siguientes preguntas generadoras son de mucha utilidad para su identificación:

¿Qué se puede hacer para potenciar nuestra fortaleza?

¿Qué se debe hacer para disminuir nuestras debilidades?

¿Cómo podemos aprovechar las oportunidades?

¿Qué podríamos o deberíamos hacer para neutralizar las posibles amenazas?

Elaboración del Objetivo Sectorial:

Con base a visión ya definida (debe estar expuesta) las personas participantes deben identificar cuáles aspectos se relacionan con el sector que se está analizando, es decir con qué aspecto de la visión debe contribuir el sector.

Una forma de facilitar este esfuerzo es iniciar con una lluvia de ideas, recogiendo distintas definiciones y aproximaciones, que pueden servir de base para redactar un objetivo sectorial que satisfaga a las y los participantes. Luego se definen las metas estratégicas que deben responder al cumplimiento del objetivo definido y formulación de las actividades deben responder a las metas formuladas con sus respectivos responsables y tiempo de ejecución.

Durante el proceso de elaboración del Plan estratégico Participativo (PEP) y su posterior puesta en marcha, es importante identificar socios estratégicos, y, concretar con distintos entes públicos y privados, a nivel local, nacional e internacional convenios que involucren a todos ellos para concretar los propósitos planteados.

MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL

Sector					
Objetivo General					
Metas					
No.	Actividad	Responsable	Fecha		Recursos
			Inicio	Fin	

Alianzas Estratégicas:

Finalmente es importante identificar actores internos y externos que pueden, por la naturaleza de sus objetivos de trabajos específicos, contribuir con los sectores identificados. Es decir, elaborar un mapa de actores del sector, en las que pueden estar las ADESCOS, las instituciones públicas y privadas, las agencias de cooperación, las organizaciones gremiales, que tienen presencia en el municipio, o de las cuales las y los participantes tienen conocimiento. Para ello es importante el llenado de dos matrices:

MATRIZ DE AUTORIDADES Y LÍDERES COMUNALES DEL MUNICIPIO.

No.	NOMBRE	CARGO	COMUNIDAD

**MATRIZ FOCAL DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y PRIVADAS DEL
MUNICIPIO**

TIPO DE INSTITUCION		NOMBRE	A QUE SE DEDICA
PRIVADA	PÚBLICA		

2.8.2.6. Plan de Inversión Multianual

Es un instrumento de planificación financiera de mediano y largo plazo que permite a los municipios o micro regiones programar las inversiones de acuerdo a los proyectos que se pretenden ejecutar y a la capacidad de pago que se tiene.

Propósito: Que los Gobiernos locales establezcan para sus municipios o micro-regiones, los requerimientos de financiamiento a mediano y largo plazo y la capacidad de endeudamiento a partir del examen y evaluación de la gestión financiera y necesidades de infraestructura.

Metodología para la formulación:

- a. Elaboración del Diagnóstico de la Gestión Financiera (recolección de la información financiera de los últimos años relativo a: Ingresos Corrientes, Ingresos de Capital, Gastos Corrientes e Inversiones realizadas con recursos propios, FODES, donaciones y amortizaciones a préstamos, tabulación de la información financiera, análisis y evaluación de la situación financiera).
- b. Conseguir lista de proyectos del Plan Estratégico Participativo (PEP)

- c Elaborar los perfiles de proyectos auto-sostenibles,
- d Desarrollar las proyecciones de la situación financiera, Definir los criterios y parámetros para las proyecciones, Calcular las proyecciones financieras relativas a estimaciones de ingresos corrientes, ingresos de capital, préstamos, repago de proyectos, y otros aportes de inversión.
- e Determinar la capacidad de endeudamiento
- f Seleccionar y programar los proyectos
- g Calcular el servicio de la deuda
- h Elaborar la planificación financiera (flujo de caja)
- i Búsqueda del financiamiento del Plan de Inversión Multianual.

El plan multianual de inversiones distribuye la ejecución de los proyectos en el tiempo de duración del Plan Estratégico Participativo (PEP), en este caso es de 5 años. Los proyectos contemplados en este plan han sido identificados a través de diagnóstico sectorial.

En cuanto al plazo, se considera corto plazo (C) aquellos proyectos a realizar en un año, mediano plazo (M) de 2 a 3 años, largo plazo (L) de 4 a 5 años.

También es importante anotar que no todos los proyectos son parte de las competencias de la municipalidad, sino que hay proyectos que son responsabilidad de los diferentes Ministerios y de otras instituciones con las que hay que articular acciones entre el Gobierno Municipal y las instituciones involucradas en las temáticas.

Cada año debe actualizarse este plan multianual de inversiones, quitando los proyectos

ya ejecutados e incluyendo nuevos proyectos, con la metodología descrita de ser productos de diagnósticos participativos y aplicando los criterios previamente descritos.

El siguiente cuadro nos muestra un ejemplo de como puede elaborarse el plan multianual:

No.	PROYECTO	MONTO	PLAZO			AÑO	AREA DE GESTIÓN
			C	M	L		

2.8.3. Etapa de Implementación, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Participativo.

Involucrar a los ciudadanos y ciudadanas en este nuevo proceso requiere la existencia de un mecanismo permanente de participación en el que se encuentren adecuadamente representadas las organizaciones territoriales y sectoriales, junto a las autoridades locales, ya que este mecanismo, además de gestionar el proceso participativo, debe constituirse como un espacio de concertación para la toma de las decisiones fundamentales para el desarrollo del municipio.

En El Salvador, alrededor de la experiencia de planificación participativa, se han conformado Comités de Desarrollo (CDL, CODEL, CDM, ETC.) en varios municipios, cuyos niveles de representatividad varían de acuerdo a la apertura y voluntad de los

actores locales.

De acuerdo a la experiencia observada en distintos procesos participativos de desarrollo municipal en El Salvador, la representatividad se presenta como un requisito indispensable para su institucionalización y del seguimiento de los planes participativos. Si estas no se aseguran, los eventuales cambios de gobierno municipal pueden estancarlos o revertirlos.

Por lo tanto, se recomienda que el Comité de Desarrollo Local esté integrado por representantes del gobierno Municipal, así como de cada una de las organizaciones territoriales, sectoriales y gremiales que existan. Al inicio probablemente no es posible la representatividad absoluta, ya sea por voluntad o por desconfianza entre los actores llamados a integrarla, sin embargo es preciso que sea concebida como un espacio permanentemente abierto quienes quieran integrarse y aportar al desarrollo de su municipio de una manera ordenada y concertada.

Se considera que durante el desarrollo de los talleres de diagnóstico sectorial, en los cuales han participado los representantes ciudadanos y las autoridades locales, se van generando condiciones para la elección de los integrantes de esta estructura participativa a partir del conocimiento y la confianza entre ellos de manera de que se vayan reconociendo las capacidades de liderazgo y de compromiso de cada persona, en función de visualizar quienes podrían constituir el Comité de Desarrollo Local.

Es oportuno convocar a una asamblea para elegir al Comité de Desarrollo Local (CDL) cuando ya se ha avanzado en el proceso, realizando varios eventos y talleres durante los cuáles los representantes comunitarios y sectoriales hayan podido conocerse e

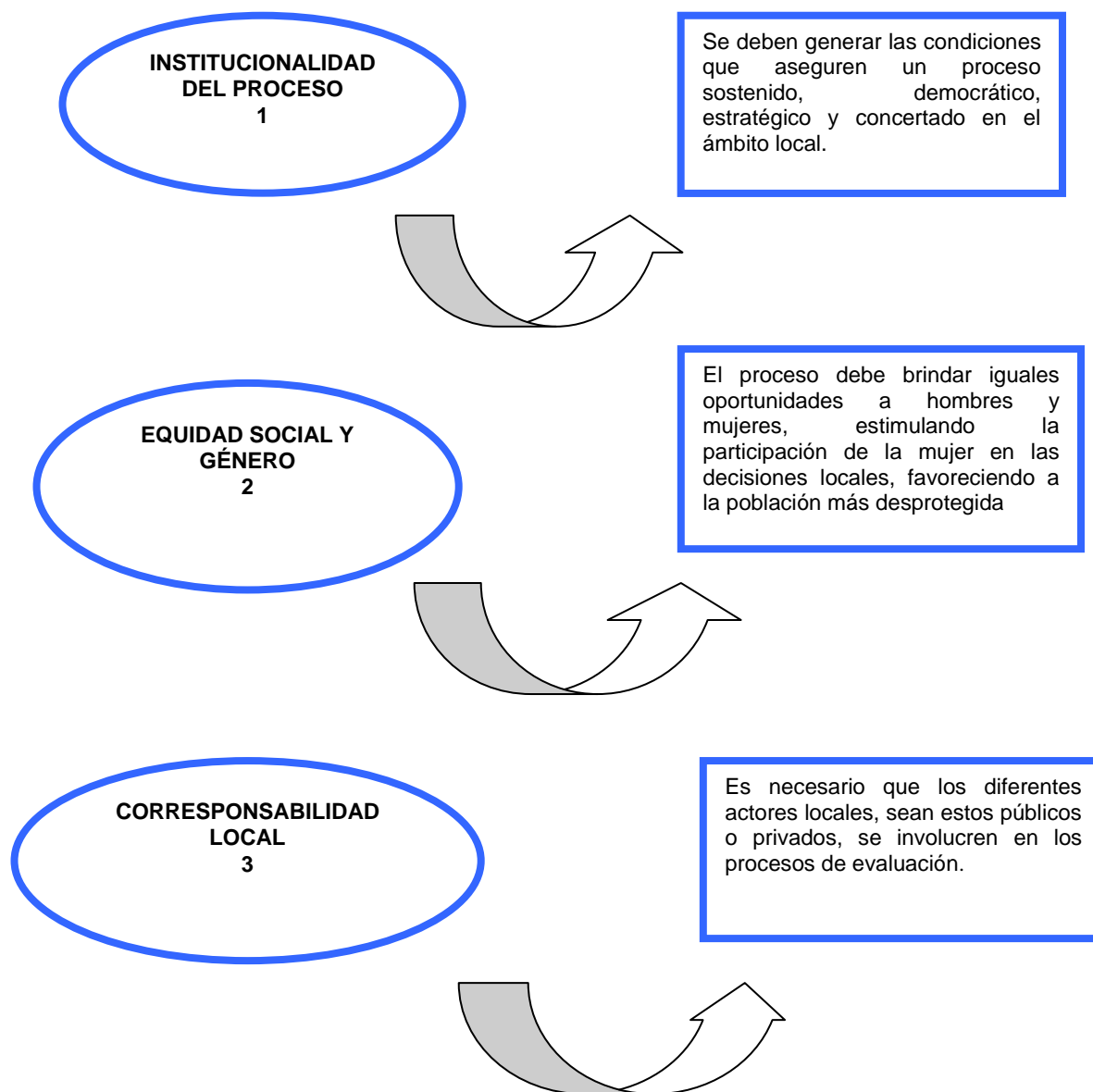
interactuar, ganar confianza y establecer criterios sobre el perfil de las personas que deban formar el CDL, cuya función será gestionar integralmente el proceso participativo. Así mismo deberá definirse su estructura organizativa, reglamento interno y período de gestión.

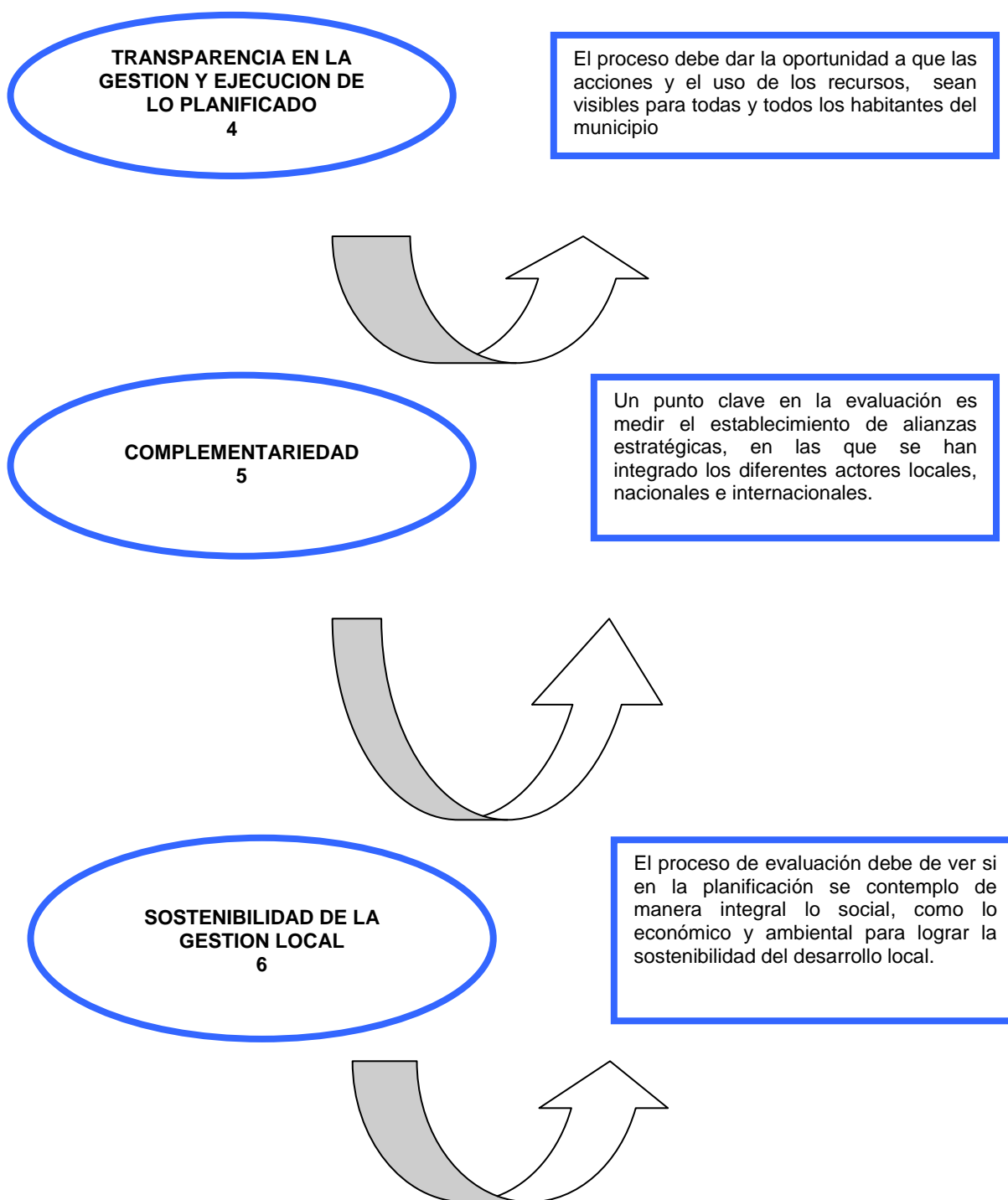
Para realizar el proceso de seguimiento, monitoreo y evaluación se facilita una propuesta de para la Elaboración de la Línea Base. Este proceso de investigación brinda oportunidad para que los actores locales realicen un autodiagnóstico sobre distintos aspectos pertinentes al proceso de participación ciudadana en su municipio y de las características y condiciones de las distintas situaciones que se desarrollan en el marco de la planificación participativa.

La toma de conciencia sobre su situación, sensibiliza y compromete la voluntad de los participantes para mejorar cada uno de los indicadores de gestión analizado. Para ello es necesario contar con el conocimiento preciso y para poder medirlas de alguna manera, se han elaborado los Criterios Básicos de Planificación Estratégica Participativa.

Como parte de este proceso se elabora matriz donde se describe la integración de los seis criterios básicos de Planificación Participativa. Cada matriz tiene una ponderación o puntaje que sirve como instrumento evaluador de resultados. Las matrices de información llenas por cada criterio, facilita la interpretación de los datos del municipio como de su monitoreo. Los criterios permiten realizar un levantamiento de línea de base incorporando todos los aspectos relacionados y que inciden en el desarrollo local del municipio y por lo tanto permite la evaluación de un Plan Estratégico Participativo acorde a las necesidades del municipio.

**ESQUEMA GENERAL DE LOS SEIS CRITERIOS BASICOS PARA LA EVALUACIÓN
ESTRATEGICA PARTICIPATIVA**





2.8.3.1. MATRIZ DE EVALUACION DE LOS SEIS CRITERIOS BASICOS DE PLANIFICACION

PARTICIPATIVA

CRITERIO No. 1 INSTITUCIONALIDAD DEL PROCESO

MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de situaciones	Puntaje
Constatar la presencia de condiciones básicas que aseguren la institucionalidad del proceso sostenido, democrático, estratégico y concertado a nivel local	1.1 Existe un documento formal Plan Participativo Local, que reúna todos los consensos generados en el proceso de participación ciudadana.	Documento de Plan Estratégico Participativo	1. No hay Documento 2. Documento en Proceso 3. Documento Elaborado 4. Documento Elaborado y Vigente	Documento Elaborado y Vigente	3	1. No hay Documento = 0 2. Documento en Proceso = 1 3. Documento Elaborado = 2 4. Documento Elaborado y Vigente = 3	3
	1.2. Existe una instancia permanente de participación ciudadana, como por ejemplo Comité de Desarrollo Local, constituida por las autoridades municipales electas y por representantes de la sociedad civil, responsables de la elaboración, administración y actualización de Plan de Desarrollo Participativo	Actas de constitución y operación del Comité de Desarrollo Local	a) Constitución 1. Consejo Constituido Informalmente 2. Estatutos elaborados y aprobado b) Funcionamiento 1. Reuniones ocasionales 2. Reuniones periódicas	Comité de Desarrollo Local Funcionando con definiciones y roles	4	a) Constitución 1. Consejo Constituido Informalmente = 1 2. Estatutos elaborados y aprobado = 2 b) Funcionamiento 1. Reuniones ocasionales = 1 2. Reuniones periódicas = 2	3

CRITERIO No. 1 INSTITUCIONALIDAD DEL PROCESO**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de situaciones	Puntaje sugerido
Constatar la presencia de condiciones básicas que aseguren la institucionalidad del proceso sostenido, democrático, estratégico y concertado a nivel local.	1.3 Cual es el nivel de cobertura y formalidad en la constitución y funcionamiento de las organizaciones civiles que participan en el proceso y que tienen representación en el Comité de Desarrollo Local.	Actas de constitución y operación de asociaciones territoriales y sectoriales, Directivas de Asociaciones Comunales	a) Cobertura <u>1. Numero de Afiliados</u> Total de Afiliados Posibles b) Formalidad 1. Representantes Electos <u>Democráticamente entre</u> Total Representes de Organizaciones <u>2.Organizaciones con estatutos</u> Total Organizaciones	En todas las comunidades se cuenta con organización a través de las ADESCOS?	5	a)Cobertura 1.Mas del 10% = 1 2. Mas del 30% = 2 b) Formalidad Con representantes electos 1. Mas del 25% = 1 2.Mas del 50% = 2 Con estatutos aprobados 1. Mas del 25% = 1	4
	1.4 Cual es el porcentaje del presupuesto municipal de inversión financiado para proyectos concertados y registrados en el Plan de Desarrollo Participativo.	Presupuesto municipal ejecutado Plan de Desarrollo Participativo	<u>Total Proyectos Concertados</u> Total Ppto. Inversión Municipal	El 100% del Presupuesto Municipal	10	1.Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 25% = 2 3. Entre 25 y 45% = 5 4. Entre 45 5 65% =7 5. mas del 65% = 10	10
	1.5 Existe marco jurídico como acuerdos municipales, que le de fuerza legal a los acuerdos y contenidos en el Plan de Desarrollo Participativo.	Acuerdos municipales	1. No existe acuerdos 2. Aprobación del P.P. 3. Aprobación CDL 4. Aprobación Ppto. Participativo 5. Aprobación reglamento	Todos los procesos que demanden ser institucionalizados son aprobados en reunión de Concejo Municipal	4	1. No existe acuerdos = 0 2. Aprobación del P.P.= 1 3. Aprobación CDL = 1 4. Aprobación Ppto. Participativo = 1 5. Aprobación reglamento =1	4
							Total 24

CRITERIO No. 2 EQUIDAD SOCIAL Y DE GENERO.**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

INDICADORES DE VERIFICACION	PROPOSITO	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Constatar evidencias básicas que permitan asegurar que el proceso de participación esta brindando iguales oportunidades y derechos a mujeres y hombres, priorizando acciones que estimulen la participación de la mujer en las decisiones locales.	2.1/2.2 Que porcentaje de mujeres ejercen cargos de representación en la municipalidad.	Actas de constitución y registros de asociaciones territoriales y sectoriales, Directivas de Asociaciones Comunes	<u>Numero de Mujeres</u> Total de Representantes	Actas de constitución y registros de asociaciones que se cuenta con organización a través de las ADESCOS?	3	1. Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 15% = 1 3. Entre 15 y 20% = 2 4. Mas del 25% = 3	2
	2.3 Que porcentaje de recursos presupuestarios asignados a proyectos priorizados con perspectiva de género.	Presupuesto municipal	<u>Total Proyectos Pers. Genero</u> Total Ppto. Municipal.	El 100% del Ppto Municipal	5	1. Menos del 5% = 0 2. Entre 5 y 10% = 1 3. Entre 10 y 20% = 3 4. Mas del 20% = 5	3
	2.4/2.5/2.6 % de recursos presupuestados a proyectos que beneficien a jóvenes, tercera edad, minusvalidez y otros.	Presupuesto municipal	<u>Total Proyectos Grupo</u> Total Ppto. Municipal.	El 100% del Ppto Municipal	5	1. Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 15% = 1 3. Entre 15 y 25% = 3 4. Mas del 25% = 5	5
Constatar evidencias básicas que permitan asegurar que el proceso de participación esta brindando iguales oportunidades y derechos a mujeres y hombres, priorizando acciones que estimulen la participación de la mujer en las decisiones locales.	2.7 Que porcentaje de recursos presupuestarios destinados a beneficios con necesidades básicas insatisfechas, como por ejemplo, agua potable, alumbrado eléctrico, Unidad de Salud, servicios sanitarios.	Presupuesto municipal Listados municipales que estiman el total de familias con necesidades básicas	Total Proyectos Beneficios Ba. Total Ppto. Inv. Municipal.	El 100% del ppto. Municipal	10	1. Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 15% = 2 3. Entre 15 y 20% = 4 4. Entre 20 y 25% = 6 5. Entre 25 y 30% = 8 6. Mas del 30% = 10	6 Total Puntaje 16

CRITERIO No. 3 CORRESPONSABILIDAD CIUDADANA.**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Constatar evidencias respecto a la corresponsabilidad asumida por todas las autoridades municipales, con respecto a cada una de las etapas del proceso de gestión del desarrollo municipal, planeamiento, gestión y mantenimiento	3.1 Que porcentaje de aportes son efectuados voluntariamente por la comunidad en el total de los proyectos de inversión ejecutadas, como por ejemplo: mano de obra, materiales, equipos, dinero, otros. 3.2 Que porcentaje de inversión municipal efectuado con la participación de un comité de gestión que incluye a representantes de la comunidad local. Como por ejemplo. Cuantos ciudadanos interesados de la obra de infraestructura de inversión social participan, directivas, comités	Presupuesto municipal Entrevista con dirigentes y/o organizaciones representadas en los diferentes proyectos. Presupuesto municipal ejecutado. Registro de Comités de Proyectos	<u>Monto Total Aportes Comunidad</u> entre Total Ppto. Inv. Municipal. <u>Monto Total Aporte Comunidad</u> Total Ppto. Inv. Municipal	Ver El 100% del ppto. Municipal autorizado Participación Activa de la Organizaciones Comunales, Directivas. Ver el 100 del ppto. Municipal Ejecutado	10	1. Menos del 5% = 0 2. Entre 5 y 10% = 2 3. Entre 10 y 15% = 4 4. Entre 15 y 20% = 6 5. Entre 20 y 25% = 8 6. Mas del 25% = 10	4
					5		1. Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 12% = 3 3. Mas del 25% = 5
							Total Puntaje 9

CRITERIO No. 4 TRANSPARENCIA EN LA GESTION Y EJECUCION**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Constatar la presencia de instrumentos básicos que aseguren una visibilidad total y pública respecto a los alcances jurídicos, operativos y financieros que se presentan en cada una de las fases de la gestión municipal, decisiones, y asignación de los recursos.	4.1 Existen mecanismos de información al público como los siguientes como mínimo. Cartelera, Periódico Mural, Brochur de rendición de cuentas anual, Cartillas informativas, Programas radiales, Perifoneo, Otros	Mecanismos de informaciones municipales existentes.	1. Oficina de información municipal. 2. Boletines informativos 3. Sesiones de Concejo Municipal Abiertos al Público. 4. Sesiones Públicas del Presupuesto. 5. Sesiones Públicas de rendición de cuentas del Ppto. 6. pagina web actualizada	Que existan cada uno de los literales mencionados en las situaciones a verificar.	6	1. Oficina de información municipal. = 1 2. Boletines informativos = 1 3. Sesiones de Concejo Municipal Abiertos al Público. = 1 4. Sesiones Públicas del Presupuesto. = 1 5. Sesiones Públicas de rendición de cuentas del Ppto. = 1 6. pagina web actualizada = 1	5
	4.2 Existen mecanismos de contraloría en la ejecución y el financiamiento de los proyectos de inversión municipal.	Presupuesto municipal Registro de Comités de Asignados cada Proyecto.	<u>Monto</u> <u>Total</u> <u>Proy.Comites</u> Total Ppto. Inv. Municipal	Participación Activa de la Organizaciones Comunales, Directivas. Ver el 100 del ppto. Municipal Ejecutado.	3	1. Menos del 10% = 0 2. Entre 10 y 20% = 1 3. Entre 20 y 40% = 2 4. mas del 40% = 3	3 Total Puntaje 8

CRITERIO No. 5 COMPLEMENTARIEDAD Y ALIANZAS ESTRATEGICAS.**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Verificar los avances logrados por el municipio con el objeto de complementar los aportes públicos y privados de carácter local, mediante el establecimiento de alianzas estratégicas con diferentes actores locales, nacionales e internacionales.	5.1 Que porcentaje se tiene de asociatividad de la municipalidad con sectores productivos, sociales o culturales de la misma localidad	Cartas de compromiso. Acuerdos y Convenios existentes.	1. Ninguna relación. 2. Reuniones de Contacto 3. Convenios Firmados. 4. Convenios Firmados y en operación	Convenios Firmados.	3	1. Ninguna relación. = 0 2. Reuniones de Contacto = 1 3. Convenios Firmados.= 2 4. Convenios Firmados y en operación = 3	3
	5.2 Con que otros municipios se tiene asociatividad	Cartas de compromiso. Acuerdos y Convenios existentes.	1. Ninguna relación. 2. Reuniones de Contacto 3. Convenios Firmados. 4. Convenios Firmados y en operación.	Acuerdos y Proyectos en conjunto.	3	1. Ninguna relación. = 0 2. Reuniones de Contacto = 1 3. Convenios Firmados.= 2 4. Convenios Firmados y en operación = 3	3
	5.3 Con que otras, instituciones públicas o privadas nacionales o internacionales de asistencia técnica y cooperación para el desarrollo se tiene asociatividad	Cartas de compromiso. Acuerdos y Convenios existentes con instituciones externas al municipio.	1. Ninguna relación. 2. Convenios formales Nacionales, Con Universidades, ONG's, Salvadoreños en Exterior. 4. Convenios formales internacionales	Acuerdos con cooperantes.	3	1. Ninguna relación.= 0 2. Convenios formales Nacionales, Con Universidades, ONG's, Salvadoreños en Exterior. = 1 3. Convenios formales internacionales = 2	3
Total Puntaje							9

CRITERIO No. 6 SOSTENIBILIDAD DE LA GESTION LOCAL.**MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Constatar el proceso estratégico participativo considera en forma equilibrada las tres dimensiones de la sustentabilidad del desarrollo local, económico, social y ambiental.	6.1 Existe una visión estratégica concertada dentro del plan de largo plazo, conteniendo los tres ejes del desarrollo sostenido, productivo, social y territorio ambiental.	Plan de desarrollo participativo.	1. Misión explicativa en el plan sin explicar áreas. 2. Visión explicativa en el plan sin explicar áreas.	Plan estratégico de municipio.	5	1. Misión explicativa en el plan sin explicar áreas. = 3 2. Visión explicativa en el plan sin explicar áreas. = 5	5
	6.2 Cuantos proyectos de inversión ejecutados en el ultimo año incluyen acciones en el plano productivo, en el plano social y en el plano territorial ambiental	Presupuesto de Inversión municipal	1. \$ <u>Proy. Productivo</u> X % Ppto. Inv. Municipal 2. \$ <u>Proy. Sociales</u> X % Ppro. Inv. Municipal 3. \$ <u>Proy. Ambientales</u> X % Ppto. Inv. Municipal	Presupuesto de Inversión Ejecutado	7	1. Ppto. Todos menos del 5% = 0 2. Resultado % mas del 10% = 1 3. Resultado % mas del 15% = 3 4. Resultados % mas del 25% = 5 5. Resultados % mas del 30% = 7	5
	6.3 Existen una gestión de riesgos territoriales estrechamente relacionada con el Plan de Desarrollo Participativo	Plan de desarrollo participativo Planes contingenciales	1. Mapas de áreas con riesgos territoriales. 2. Planes de contingencia elaborados. 3. Comité de emergencia constituidos	Mapas de riesgos del plan de contingencia del comité de emergencia local. Constituido.	6	1. Mapas de áreas con riesgos territoriales. = 2 2. Planes de contingencia elaborados. = 2 3. Comité de emergencia constituidos = 2	6 Total Puntaje 16

**MATRIZ RESUMEN DE CRITERIOS
PUNTAJES VALORATIVOS
MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

PROPOSITO	INDICADORES DE VERIFICACION	MEDIOS DE VERIFICACION	SITUACIONES A VERIFICAR	SITUACIONES VERIFICABLES	CALIFICACION DE RESULTADOS		
					Puntaje Máximo	Calificación de Situaciones	Puntaje Sugerido
Criterio No.1					26		24
Criterio No.2					23		16
Criterio No.3					15		9
Criterio No. 4					9		8
Criterio No. 5					9		9
Criterio No. 6					18		16
TOTAL					100		82

Metodología de Evaluación de los Criterios de Línea de Base, del Plan Participativo.

Se base en un puntaje máximo de 100 puntos, y se considera que para ser aceptable deberá estar cubierto por lo menos un 80%. De los puntajes asignados.

CAPÍTULO III

DIAGNOSTICO SECTORIAL E INSTITUCIONAL DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

3.1. Diagnóstico Sectorial Municipio de San Rafael Cedros Matriz FODA

Para llevar a cabo el Diagnóstico Sectorial se hizo un análisis de la situación interna y otro de la situación externa, tomando en cuenta los siguientes elementos:

Diagnóstico Interno:

Consiste en realizar el análisis del posicionamiento del municipio de San Rafael Cedros en el ámbito interno a nivel económico, social, ambiental, identificando sus fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

Son todos aquellos factores internos positivos que se han logrado identificar en el municipio de San Rafael Cedros, se han reconocido los logros, experiencias y aciertos relevantes así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que se cuenta, con el objetivo de plantear maneras de mantenerlos y potenciarlos.

Debilidades:

Son todos aquellos factores internos negativos que se han logrado identificar en el municipio de San Rafael Cedros, los problemas que impiden un adecuado desempeño del municipio

Se han identificado los errores, carencias materiales de todo orden así como los límites y obstáculos internos para la acción, se destaca los aspectos negativos con el objetivo de plantear estrategias para superarlos o neutralizarlos.

El propósito del análisis interno es identificar los puntos fuertes y débiles que presenta un municipio en cada uno de los componentes de la oferta del sistema municipal, tomando como referencia los requerimientos de competitividad y habitabilidad.

Diagnóstico Externo

Consiste en identificar aquellas macro tendencias del entorno que son factores externos al municipio de San Rafael Cedros que son tanto del ámbito regional y nacional y se encuentran fuera de su control, influenciando directa o indirectamente al quehacer del municipio.

En el nivel externo se abordaron lo que son las oportunidades y amenazas con las que cuenta el municipio de San Rafael Cedros a nivel de la economía, sociedad y territorialmente, con el fin de establecer estrategias encaminadas a aprovechar las oportunidades las que contrarrestarán las amenazas presentes en dicho contexto.

Oportunidades: se identificaron aquellos factores externos que contribuyen positivamente al desempeño eficiente y que son factibles para mejorar su nivel de competitividad del municipio de San Rafael Cedros.

Amenazas: se identificaron los factores negativos del entorno del municipio que pueden afectar la gestión de San Rafael Cedros.

Para completar el diagnóstico sectorial se procedió a identificar lo que son las ventajas comparativas y competitivas del municipio de San Rafael Cedros y se desarrollaron de la siguiente manera:

Ventajas Comparativas:

Ventajas comparativas a nivel local es aquella ventaja inicial que el municipio ha contado por largo de su historia por ejemplo: posición geográfica, clima, proximidad de los mercados, de las rutas comerciales, calidad de la tierra, recursos naturales, calidad de servicios e infraestructura, cultural local, contar con recurso humanos, etc. Todos estos elementos se convierten en factores de crecimiento y son la base para impulsar el desarrollo local.

Las ventajas comparativas provienen de las fortalezas internas y de las oportunidades que ofrecen el entorno, y deben ser priorizadas en función del nivel de impacto que producen en el municipio: alto, medio y bajo.

Ventajas Competitivas

Son aquellas cualidades que desarrollan y forjan el municipio por sus propios medios para mejorar su posicionamiento económico, social y ambiental dentro y fuera de su área de influencia.

Las ventajas competitivas constituyen la base para elaborar la propuesta estratégica del municipio, la cual debe garantizar la concreción de las ventajas competitivas identificadas.

Las ventajas competitivas provienen de las debilidades internas y de las amenazas externas (transformadas en positivo), las mismas que a través de su implementación, se aspira a que se transformen en fortalezas y oportunidades, y deben ser priorizadas en función del nivel de impacto que producen en el municipio: alto, medio y bajo.

Luego se procedió a trabajar por cada uno de los sectores priorizados por el Concejo Municipal de la Alcaldía de San Rafael Cedros y se detallan a continuación:

3.1.1. Sector Educación y Cultura

En el sector de educación existen centros de educación básica públicos y privados. Y por el sector de Cultura cuenta con centros de recreación como son parques, canchas de fútbol, basketbol y casas comunales en sus respectivas comunidades. Se ha elaborado un FODA en el ámbito del sector de Educación y Cultura, con la participación del Secretario Municipal y Concejo Municipal y Lideres Comunales siendo los resultados siguientes:

AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1. Existe demanda educativa		1. Empresa privada interesada en instalar centros educativos en el municipio	
2. Docentes actualizados		2. Existencia de organizaciones públicas y privadas, interesadas en apoyar la educación	
3. Se cuenta con jóvenes talentos			
4. Se cuenta con docentes con vocación docente.			
5. Se coordinan actividades a nivel de los centros educativos del municipio			
6. Jóvenes con habilidades deportivas			
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Falta cobertura educativa básica, media a nivel rural y Bachillerato no existe en todos los centros escolares		1. Altos niveles de pobreza limitan las capacidades educativas	
2. Poco protagonismo de autoridades de Educación		2. Deficientes servicios básicos	
3. Falta de incentivos para los docentes		3. Debido a condiciones de pobreza la población se ve obligada a migrar, provocando altos niveles de desintegración familiar.	
4. Subutilización de recurso docente especializado		4. Padres irresponsables, lo que hace que las madres asuman la responsabilidad con sus hijas e hijos.	
5. Falta infraestructura deportiva y recreativa		5. Embarazos en las adolescentes les limitan su formación académica	
6. Falta de talleres vocacionales para jóvenes		6. La violencia	
		7. Drogadicción, alcoholismo	

Después de realizar la identificación de FODA, se presentan las ventajas comparativas y competitivas del sector educación. Ambas ayudaran a elaboran las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

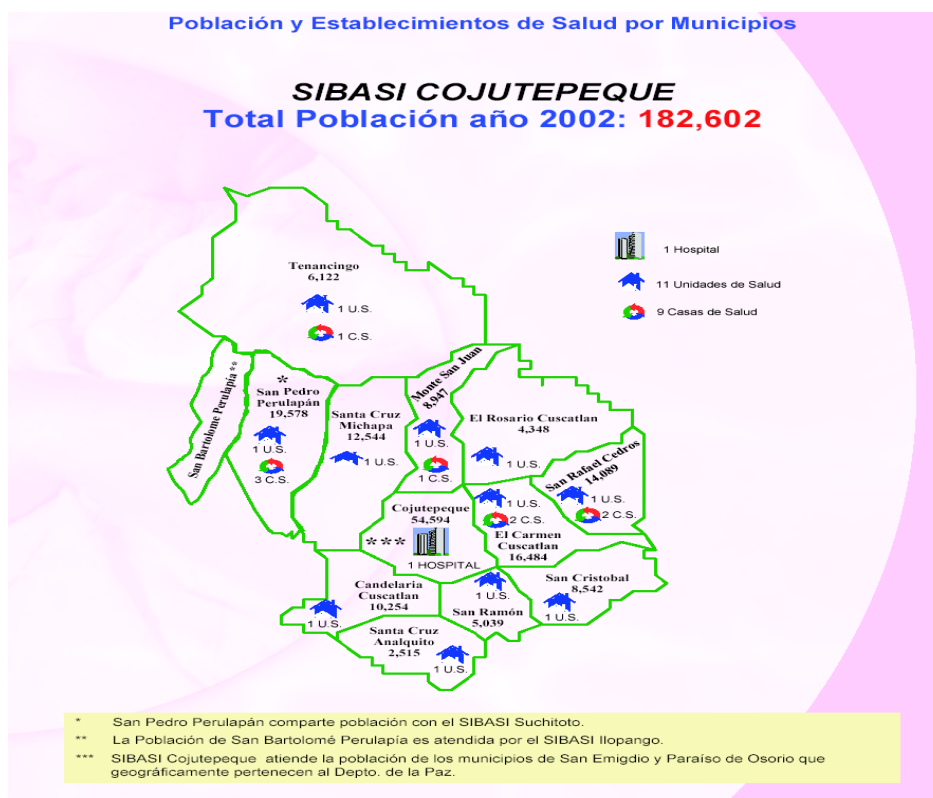
VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene el sector de Educación y Cultura	Lo que le falta al sector de Educación y Cultura
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existe demanda educativa 2. Docentes actualizados 3. Se cuenta con jóvenes talentos 4. Se cuenta con docentes con vocación docente. 5. Se coordinan actividades a nivel de los centros educativos del municipio 6. Jóvenes con habilidades deportivas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con infraestructura para impartir educación básica y media en el municipio 2. Elección de autoridades departamentales de educación más competentes 3. Creación de estímulos a los docentes 4. Desarrollar campañas para la obtención de Infraestructura, muebles, libros, etc. 5. Construcción de canchas y diversificación de las disciplinas deportivas. 6. Promover el desarrollo económico local, para que no sea una limitante a la educación y no se generen migraciones 7. Incrementar cobertura y calidad de los servicios básicos 8. Promover labor educativa permanente para contrarrestar la paternidad irresponsables, los vicios, violencia y el embarazo precoz.

3.1.2. Sector Salud y Medio Ambiente

El municipio de San Rafael Cedros cuenta con una Unidad de Salud y dos casas de Salud del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El municipio no cuenta con un hospital, es parte del sistema de salud que se lleva desde la cabecera departamental de Cojutepeque.

El sistema Básico de Salud Integral (SIBASI), se ubica en el municipio de Cojutepeque brindando cobertura, a los municipios aledaños.

Mapa de Ubicación de Hospital, Unidades de Salud y Casas de Salud en el Departamento de Cuscatlán



Fuente: www.mspas.gob.sv

A continuación se detalla el FODA elaborado para los sectores de Salud y Medio Ambiente, siendo los resultados siguientes:

AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1. Presencia de Promotores de Salud en comunidades	2. Se cuenta con 1 Unidad de Salud y 2 casas de salud del Ministerio de Salud	3. Se cuenta con dispensarios médicos a nivel de algunas comunidades	4. Contar con Comités de Salud, apoyo de líderes y promotoras y promotores voluntarios en las Comunidades
5. Existencia de parteras capacitadas		1. Mejoras en el nivel educativo de la población con énfasis en salud y medio ambiente	2. Proyectos de abastecimiento de agua potable en algunas zonas
		3. Se proyecta el uso de relleno sanitario para el control de la basura	4. Campañas de conscientización a la población para el uso de la basura.
		5. Campañas de fumigación	6. Compra de ambulancia
		7. Promoción de la reforestación	
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Enfermedades por insalubridad	2. No hay servicio del ISSS en el municipio	3. No hay atención de partos	4. Alto número de embarazos en adolescente
5. No se cuenta con alojamiento para que las mujeres embarazadas del área rural, prontas a dar a luz, puedan esperar el trabajo de parto y de esta forma reducir riesgos	6. Falta de ambulancia	7. El manejo de la basura es inadecuado	8. No hay hospital en el municipio
9. Falta de personal médico	10. Falta de educación ambiental y en salud para disponer adecuadamente de la basura	11. Falta de incentivos económicos a todo el personal de salud	12. Contaminación ambiental
13. Tala de árboles	14. No toda la población cuenta con abastecimiento de agua potable domiciliario	15. No se cuenta con un sistema de desagüe para toda la población	16. Se utiliza la letrina de hoyo seco lo que provoca niveles de contaminación.
		1. Muertes maternas por falta de atención en los partos	2. Descontento de la población por falta de servicios de salud
		3. No existe tratamiento de aguas negras	4. Los desechos sólidos comunes y los desechos peligrosos públicos y privados no reciben ningún tratamiento final.
		5. El transporte recolector de basura no da la cobertura necesaria a todo el municipio.	6. Proliferación de basureros a cielo abierto
		7. Insuficiente cobertura de los servicios básicos agua potable (por parte de ANDA), drenaje de aseo, aguas negras	8. Carencia de ordenanza municipal para la protección del medio ambiente
		9. Falta de conciencia de la población de su importante contribución con la salud.	

Después de realizar la identificación de FODA, de este sector, se presentan las ventajas comparativas y ventajas competitivas del sector salud y medio ambiente. Ambas ayudaran a elaboran las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene el sector Salud y Medio Ambiente	Lo que le falta al sector Salud y Medio ambiente
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con infraestructura para la atención de salud a nivel de Unidad de Salud, casas de salud y dispensarios médicos a nivel comunitario 2. Personal capacitado para la atención de la salud en distintos niveles y áreas de trabajo: Promotores de Salud en comunidades, Comités de Salud integrados por líderes voluntarios en las comunidades. 3. Brigadas Médicas a comunidades lejanas promovidas por instituciones públicas y privadas 4. Presencia de ONG's que apoyan el sector salud 5. Existencia de servicios de agua potable en algunas zonas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar presupuesto para el sector de salud y medio ambiente, acorde a la demanda de servicios ya que no ha aumentado en los últimos años 2. Cobertura del servicio de aguas negras en el área urbana. 3. Creación y ejecución de ordenanza para la Protección del Medio Ambiente 4. Refuerzo de la enseñanza escolar en aspectos de Salud y Medio Ambiente. 5. Plan de manejo integrado del recurso de agua potable para mejorar el abastecimiento a los habitantes del municipio. 6. Capacitarse técnicamente en el uso de pesticidas e insecticidas usados en los cultivos de granos básicos, frutas y hortalizas.

3.1.3. Sector Ganadería y Agricultura

San Rafael Cedros cuenta con infraestructura para la comercialización de los productos agropecuarios como son el mercado municipal y el tiangué. Los productos agrícolas más

cultivados en San Rafael Cedros son Maíz, Maicillo, frijol, caña de azúcar, hortalizas, frutales y producción de dulce de panela, sombreros de palma y telas de algodón.⁴

En cuanto a la ganadería el Municipio de San Rafael Cedros, se considera destacable ya que existe un tiangué en donde llegan a comercializar compra y venta de ganado vacuno.

Al cual asisten de muchos lugares del país por lo que es reconocido a nivel nacional. Se ha elaborado un FODA en el ámbito del sector Ganadería y Agricultura.

AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1. Buen clima para las actividades agropecuarias	2. Propiedad sobre la tierra	3. Voluntad de cultivar	4. Mano de obra capaz
5. Zonas altas son aptas para producir frutas		1. Existencia de instituciones que brindan asistencia técnica en el área agrícola	2. Incentivos para la siembra de frutales y hortalizas
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Falta de abastecimiento de agua para uso agrícola	2. Insuficiente asistencia técnica	3. Necesidad de maquinaria para construir reservorios de agua para la agricultura	4. Insuficiente apoyo financiero adecuado para el sector agropecuario.
5. Insuficientes mano de obra por causa de que las familias cuentan con remesas familiares	6. Alto costo de insumos agropecuarios	7. Insuficiente transferencia tecnológica para la agroindustria	8. Caminos en mal estado, dificultan la comercialización de los productos
		1. Abandono del sector agrícola puede generar más pobreza en la zona	2. Tratados de Libre Comercio, al encontrar un sector no fortalecido y no poder ser competitivo
		3. Incremento de impuestos	4. Incremento de precios de todos los productos de consumo y de insumos agropecuarios
		5. Actividad delincinencial	6. Importación de granos básicos desde Centro América
		7. Desconfianza del sector financiero hacia el sector agropecuario	8. Limitada producción

⁴ <http://www.centa.gob.sv/html/centros/cuscatlan/mapa/cuscatlan.pdf> Mapa Productivo e Institucional a nivel municipal. FISDL.

Después de realizar la identificación de FODA, de este sector, se presentan las ventajas comparativas y ventajas competitivas del sector de ganadería y agricultura. Ambas ayudaran a elaboran las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene el sector Ganadería y Agricultura	Lo que le falta al sector Ganadería y Agricultura
<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen clima para las actividades agropecuarias 2. Propiedad sobre la tierra 3. Voluntad de cultivar 4. Mano de obra capaz 5. Zonas altas son aptas para producir frutas 6. Buen clima para las actividades agropecuarias y zonas altas aptas para producir frutas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crear condiciones para contar con agua para uso agrícola 2. Búsqueda de más asistencia técnica y asesoría para el desarrollo del sector, principalmente con transferencia tecnológica para el desarrollo de la agroindustria 3. Contar con créditos blandos para el sector agropecuario 4. Contar con insumos agropecuarios a precios accesibles 5. Caminos en buen estado que contribuyan al desarrollo de la actividad agropecuaria en el área rural. 6. Fortalecer la organización del sector en todo el municipio 7. Realizar la diversificación agrícola 8. Promover y fortalecer la organización del sector a través de las ADESCOS

3.1.4. Sector Jóvenes

Los y las jóvenes visitan los campos deportivos, cancha de básquet que esta en las instalaciones al interior en la Alcaldía Municipal. Y El parque central. El municipio cuenta con Casa de la Cultura, siendo ésta un espacio de apoyo y promoción de la cultura, en cuya biblioteca se les brinda asesoría y préstamo de libros para la elaboración de tareas escolares y artísticas.

Existen distintas problemáticas que afectan principalmente a los y las jóvenes, una es que debido a la falta de oportunidades locales para el estudio y el empleo mucha población migra a la capital o al extranjero, generándose la desintegración familiar, quedando expuestos a la vulnerabilidad social.

Una de las limitantes que se tiene en el municipio, es que el área rural solo cuenta con educación primaria y al terminarla, no disponen de oportunidades para continuar sus estudios de secundaria y bachillerato. Por lo tiene que trasladarse hacia el centro del municipio para poder completar sus estudios, Incrementando los costos de los estudios académicos.

La Alcaldía Municipal cuenta con un programa de becas para que los y las jóvenes puedan estudiar cursos vocacionales, siendo el alcance aún limitado ya que no alcanza a cubrir la demanda de la población juvenil. A continuación se presenta el FODA del sector de Jóvenes.

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con Bachillerato en la zona urbana 2. Contar con el apoyo de los padres y madres de familia para la promoción de actividades en los centros escolares 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con instituciones que imparten cursos de formación en el área urbana del municipio: Casa de La cultura, Infocentros, Centro de Formación Juvenil Municipal, en vacaciones se imparten cursos de inglés en Colegio Santa Teresita. 2. Existencia de Cabina de radio en Cantón el Volcán, para uso de niños y jóvenes, (Propiedad de Plan Internacional. 3. Plan El Salvador imparte cursos de informática a maestros y alumnos de centros escolares rurales
<p style="text-align: center;">DEBILIDAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con educación secundaria y bachillerato en las zonas rurales 2. Por condiciones de pobreza muchos jóvenes no cuentan con el apoyo de su padre y madre 3. No se dispone del transporte necesario para acceder a centros de estudio y capacitación 4. No se generan fuentes de empleo en el municipio, por lo que se limita el acceso a servicios, entre ellos la educación 5. No se brinda el servicio de Bibliotecas en las zonas rurales. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El analfabetismo sino se definen estrategias para la inserción escolar de las y los jóvenes 2. Condiciones de pobreza y falta de centros de trabajo 3. No contar con suficientes centros para capacitar a los y las jóvenes y los que existen no tienen capacidad de responder a la demanda 4. Migración de la población por falta de fuentes de trabajo genera desintegración familiar y los y las jóvenes.

Después de realizar la identificación de FODA, de este sector, se presentan las ventajas comparativas y ventajas competitivas del sector jóvenes. Ambas ayudaran a elaboran las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene el sector de Jóvenes de San Rafael Cedros	Lo que le falta al sector de Jóvenes de San Rafael Cedros
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con centros escolares a nivel de primaria, secundaria y bachillerato en Zona urbana 2. Se cuenta con Casa de la Cultura, convirtiéndose en un lugar donde los y las jóvenes pueden hacer consultas para sus tareas académicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Escuelas que impartan estudios de secundaria, bachillerato y bibliotecas en zonas rurales 2. Contar con un Programa de Becas que tenga mayor cobertura 3. Fomentar cursos vocacionales en áreas urbana y rural, como computación, carpintería, mecánica. Etc. 4. Mejorar vías de acceso y medios de transporte en áreas rurales, para facilitar el desplazamiento hacia el área urbana 5. Promover programas de alfabetización en el municipio 6. Crear suficientes espacios para el uso del tiempo libre: Por ejemplo construir un polideportivo y parque recreativo 7. Generar fuentes de trabajo para evitar la migración de jóvenes y de la población en general

3.1.5. Sector Mujeres

La participación de las mujeres se desarrolla a través de la organización comunitaria, expresándose en la conformación de las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS), en donde las mujeres desempeñan cargos de Presidentas, Vicepresidentas, Vocales, Sindicas, Tesoreras, Secretarias entre otros. Existen registradas legalmente por la Municipalidad 14 ADESCOS, de las cuales 3 tiene como Presidentas a una mujer, entre ellas esta la Asociación de Mujeres por un mundo mejor, (ADMUMSRC), conformado en el año 2005.

Se ha elaborado un FODA en el ámbito de la población de Mujeres, siendo los resultados siguientes:

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de mujeres a través del desarrollo de procesos organizativos y educativos 2. Existencia de marco jurídico e instituciones que velan por los derechos de las mujeres 3. Mujeres con decisión de participar y trabajar por sus intereses y por los de sus comunidades 4. La participación de la mujer en las zonas rurales es mayor que en el área urbana 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de la conformación de una Asociación de Mujeres con carácter legal 2. Existencia de instituciones a nivel local de apoyo a las mujeres 3. Un Concejo Municipal integrado por 3 mujeres de 12 que conforman el Concejo Municipal, las cuales pueden ser concientizadas de la importancia del respeto de los derechos humanos de las mujeres para que ellas asuman un papel protagónico dentro del Concejo Municipal 4. Se cuenta con una Política de Género en el municipio con el apoyo de organizaciones de mujeres que promueven dichos procesos 5. Existencia de la Unidad de Género como dependencia que dirige el Alcalde Municipal 6. Realización de un presupuesto municipal con enfoque de equidad de género en el año 2005 7. Existencia de instituciones con las que se puede trabajar a nivel local para impulsar proyectos que favorezcan a las mujeres 8. Mujeres con deseos de superación a nivel personal, familiar y comunitaria
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Incremento de la violencia intrafamiliar 2. Limitaciones para el acceso a la educación por realizar actividades domésticas 3. Baja autoestima 4. Falta de iniciativa para la organización 5. Pocas mujeres ocupan cargos con poder de decisión 6. Falta de espacios para la participación por atender diversas actividades, debido a patrones culturales existentes 7. Falta de fuentes de empleo incrementa el comercio informal, principalmente de mujeres 8. Mayor cantidad de madres solteras adolescentes. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se carece de suficientes fuentes de empleo y se limita el acceso al mismo por condiciones de edad y maternidad 2. Dificil acceso a la educación por condiciones de pobreza 3. Se carece de educación sexual y existe alto índice de embarazos en adolescentes 4. Sobre carga en el cuidado y la educación de los hijos por Irresponsabilidad paterna. 5. Desconocimiento de Leyes que protegen para demandar la irresponsabilidad paterna. 6. Cultura machista promueve conductas inadecuadas en las relaciones familiares, laborales, y comunitarias

Después de realizar la identificación de FODA, de este sector, se presentan las ventajas comparativas siendo aquellas que fortalecen a la municipalidad así como las ventajas competitivas y ventajas competitivas del sector mujeres. Ambas ayudaran a elaborar las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene la población de Mujeres de San Rafael Cedros	Lo que le falta a la población de Mujeres de San Rafael Cedros
<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecimiento de mujeres a través del desarrollo de procesos organizativos y educativos 2. Existencia de marco jurídico e instituciones que velan por los derechos de las mujeres 3. Mujeres con decisión de participar y trabajar por sus intereses y por los de sus comunidades 4. La participación de la mujer en las zonas rurales es mayor que en el área urbana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalecer Asociación de Mujeres del Municipio 2. Contar con programa de formación de la mujer en temas como: equidad de género, empoderamiento para la participación en toma de decisiones, autoestima prevención de la violencia, salud sexual y reproductiva, emprendedurismo empresarial 3. Formular y gestionar proyectos para el desarrollo de las mujeres, a nivel nacional e internacional 4. Dar seguimiento a la aplicación de Política de Equidad de Género 5. Designación de partidas presupuestarias en el presupuesto municipal, para impulsar acciones positivas para las mujeres, Por ejemplo: Talleres Vocacionales etc. 6. Identificar instituciones que otorgan créditos blandos para emprendedurismo empresarial 7. Dar a conocer las leyes existentes que garantizan el respeto los derechos humanos de las mujeres 8. Coordinación de las distintas instituciones que velan por el desarrollo de la mujer. 9. Realizar jornadas preventivas y de conocimiento sobre violencia intrafamiliar a los que velan por la aplicación de la ley.

3.1.6. Sector Comercio y Servicios

Dentro del comercio informal se puede destacar la elaboración de artesanías, como de herrería, cantería, tejeduría (textiles y cestería), dulces y postres como: batidos, panal, mieles diferentes, frutos en miel, y entre sus comidas típicas encontramos: tamales, pupusas, pasteles, enchiladas. En el municipio de San Rafael Cedros cuenta con servicios públicos los siguientes: Telecom, Correos, Casa de la Cultura con servicio de biblioteca, Unidad de Salud, Centros Educativos, Policía Nacional Civil, ANDA, CAESS, etc. Se ha elaborado un FODA en el ámbito del sector de Comercio y Servicios, siendo los resultados los siguientes:

AMBITO INTERNO		AMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1. Existencia de clientela establecida para demanda de servicios y comercio	2. Comerciantes locales activos	3. Diversas actividades comerciales en el municipio	4. El tiangu municipal es un centro de comercio a nivel nacional
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1. Población con deseos de contar con generación de ingresos a través de actividades comerciales	2. Diversificación de actividades económicas	3. Existencia de flujo de remesas para el consumo	4. Búsqueda de ayuda externa directa de apoyo al sector, a través de los residentes en el extranjero
1. Negocios establecidos en el mercado municipal se niegan al pago de impuestos	2. No se tiene acceso a créditos blandos, capacitación y asistencia técnica para el comercio y servicios	3. Limitación de acceso a tecnología informática aplicada al comercio y servicios debido a su alto costo	4. No se cuenta con una política económica de apoyo al empresario local
5. Pérdida de oficios artesanales por falta de incentivos.	6. Infraestructura mínima para las actividades comerciales, del sector informal (vendedores de los mercados)	1. Actividad delincriminal en zonas comerciales y de acceso a las mismas	2. Posibilidad de epidemias por falta de agua, afecta el comercio en general y específicamente el comercio de alimentos y bebidas
		3. Incremento de los precios de materiales de construcción, reduce el empleo y la demanda del comercio.	

Después de realizar la identificación de FODA, de este sector, se presentan las ventajas comparativas y ventajas competitivas del sector comercio y servicios. Ambas ayudaran a elaborar las diferentes metas estrategias a implementar en el Municipio de San Rafael Cedros.

VENTAJAS COMPARATIVAS	VENTAJAS COMPETITIVAS
Lo que tiene el sector de Comercio y Servicios de San Rafael Cedros	Lo que le falta al sector de Comercio y Servicios de San Rafael Cedros
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de clientela establecida 2. Comerciantes locales activos 3. Diversas actividades comerciales en el municipio 4. Flujo de remesas que son destinadas para el consumo 5. El tiangué municipal es un centro de comercio a nivel nacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Actualización de ley de impuestos y tasas municipales para que los comerciantes contribuyan equitativamente con sus responsabilidades tributarias 2. Servicios para el desarrollo del sector: créditos blandos, capacitación y asistencia técnica a comerciantes 3. Aumentar el suministro de agua potable 4. Formulación de una política económica local 5. Promover espacios para la formación y cuidado de hijos e hijas de comerciantes (instalación de guardería) <p>Promover la inversión de las remesas familiares en el desarrollo económico productivo, para incrementar la capacidad adquisitiva de la población.</p>

3.2. Diagnóstico Institucional Municipio de San Rafael Cedros

3.2.1. MATRIZ FODA Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros

El diagnóstico institucional consiste en la identificación de la situación actual de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros, se realizó en forma participativa con los principales actores, entre ellos: Alcalde, Concejales y empleados, con el uso de la matriz FODA, la cual se detalla a continuación.

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Voluntad del personal de querer mejorar la situación actual de la Alcaldía. 2. Se promueve el trabajo en equipo 3. Capacitación al personal en el área que se desenvuelven 4. Nivel de responsabilidad en personal de dirección y operativo 5. Apertura de trabajar con las diferentes instituciones que están presentes en el municipio. 6. Contar con buenas instalaciones. 7. Concejo Municipal cohesionado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Definir una política de recaudación de impuestos 2. ISDEM sirve de canal para recibir el 75% de presupuesto 3. Municipio caracterizado por el comercio 4. Existencia de otras instituciones para realizar trabajo coordinadamente. 5. Coordinación con la Unidad de Salud, Juzgados, Policía Nacional Civil y otras instituciones. 6. Existe en el municipio organización de mujeres que pueden colaborar para el desarrollo. 7. Participación y organización ciudadana. 8. Facilidad de acceso en el área urbana para desplazarse. 9. Tener el poder municipal y aportar al desarrollo local. 10. Gestionar proyectos a diferentes organismos de cooperación internacional. 11. Contar con ADESCOS y Directivas Comunes. 12. Establecer hermanamientos con diferentes países. 13. Apoyar el trabajo organizativo de los diferentes sectores y actores a nivel comunitario. 14. Trabajar en el desarrollo de cada sector de acuerdo a las necesidades planteadas por la comunidad.

AMBITO INTERNO	AMBITO EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contabilidad no actualizada. 2. No existe Gerencia Administrativa, este puesto lo asume el Secretario Municipal. 3. La Unidad de Registro y Control Tributario no existe. 4. No cuentan con la Unidad de Catastro y Cuenta Corriente. 5. No están actualizadas las tarifas y tasas. 6. Hay mora de parte de los vendedores del mercado en el pago de impuesto, por lo que la Alcaldía asume el pago de energía eléctrica. 7. No cuentan con todos los manuales administrativos 8. No aparecen las normas técnicas de control interno que según el Concejo Municipal anterior si logro su aprobación. 9. Los proyectos los conduce un miembro del Concejo Municipal que no está asalariado, el tiempo que le dedica es marginal. 10. La Unidad de Tesorería está trabajando de manera deficiente, incluso existen observaciones de la Corte de Cuentas. 11. No cuentan con muchos recursos financieros. 12. Poca experiencia en el ámbito municipal por parte del concejo. 13. Carecen de instrumentos administrativos. 14. No contar con un Plan Estratégico. 15. No contar con promotores suficientes en la municipalidad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Delincuencia que se ve reflejada en el robo del ganado 2. Basurero a suelo abierto 3. Oposición de organización de sectores, algunas ADESCOS no quieren coordinar con la municipalidad. 4. Falta de fondos económicos. 5. Que se pierda la simpatía de la gente, al no tomarlos en cuenta y no cumplir con las promesas que ofrecieron a la población. 6. La negligencia para comunicar las ideas de manera oportuna. 7. Personas que perjudican la labor de la municipalidad. 8. Falta de dinero de la población para pagar impuestos (la pobreza)

3.2.2. Diagnóstico Administrativo del Municipio de San Rafael Cedros

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros cuenta con sus autoridades y Concejo Municipal. Y su estructura organizativa mínima para funcionar. Se presenta una propuesta de estructura organizativa con la descripción y función básica de cada unidad y/o Gerencia, con el objetivo de ser más eficientes y eficaces en la administración y el desarrollo del Municipio.

3.2.3. Autoridad y Concejo Municipal de Alcaldía de San Rafael Cedros

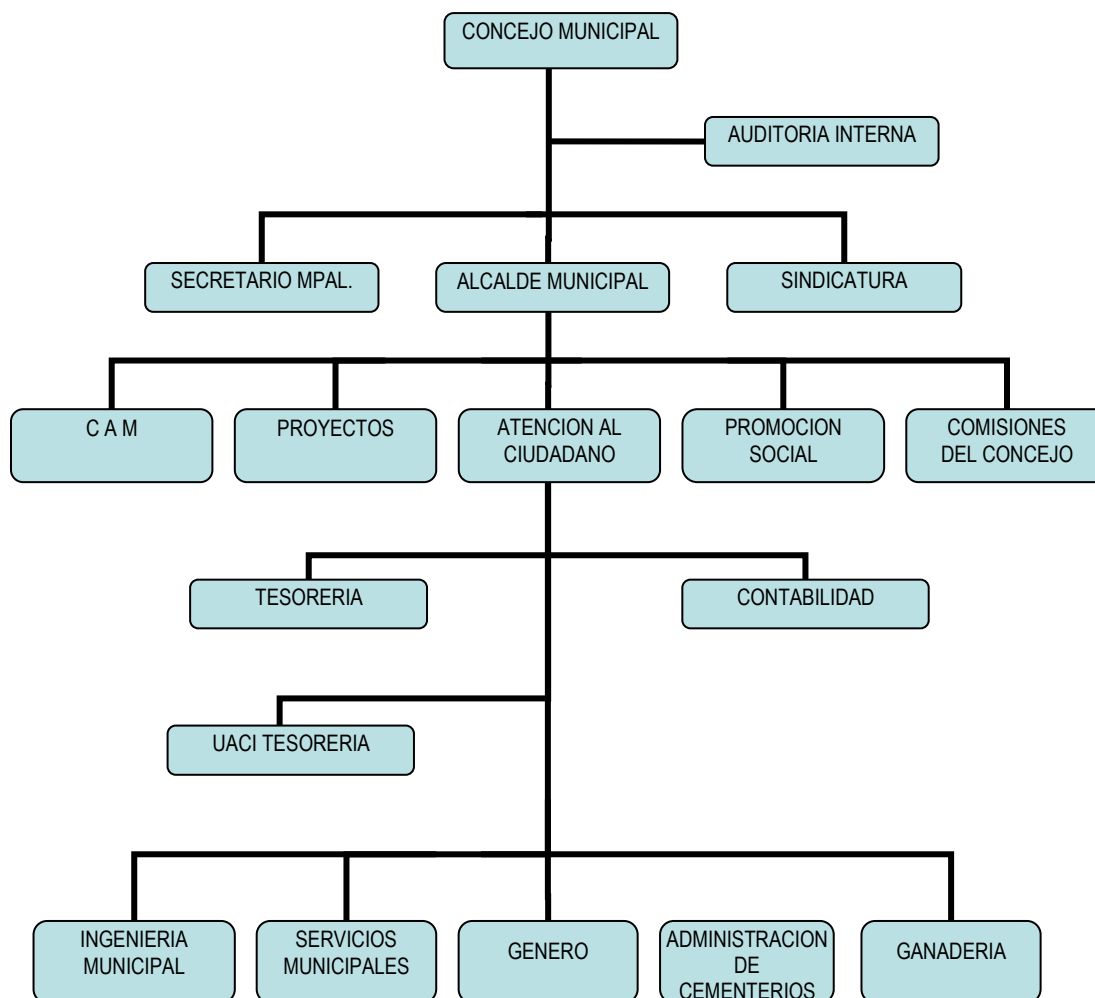
Departamento	Cuscatlán
Municipio	San Rafael Cedros
Partido Gobernante	ARENA
Alcalde	Víctor Hugo Cornejo Ayala
Lugar de Origen del Alcalde	San Rafael Cedros
Fecha de Nacimiento de Alcalde	13 de Diciembre de 1952
Ocupación de Alcalde(as)	Comerciante
Dirección de la Alcaldía	Barrio El Centro
Telefono	2378-0202; 2378-0407
Fax	2378-0304
Secretario Municipal	José Nelson Sánchez

Concejo Municipal de Alcaldía de San Rafael Cedros

Sindico Municipal	Dra. Gloria Janeth Palacios Abarca
Regidores Propietarios	<ol style="list-style-type: none"> 1. José Osmín Argueta 2. Elmer García Delgado 3. José Navarro Portillo 4. Agustín Lizano 5. Emigdio Paniagua Platero 6. Celestina Delgado De Méndez
Regidores Suplentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Carlos Antonio Tejada 2. José Daniel Sánchez 3. Aparicio Zepeda Bonilla 4. José Antonio Argueta Sánchez

FUENTE: Datos de la Alcaldía Municipal

3.2.4. Organigrama Vigente de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros



3.2.5. Diagnostico Financiero

3.2.5.1. Ingresos y Egresos del Municipio de San Rafael Cedros

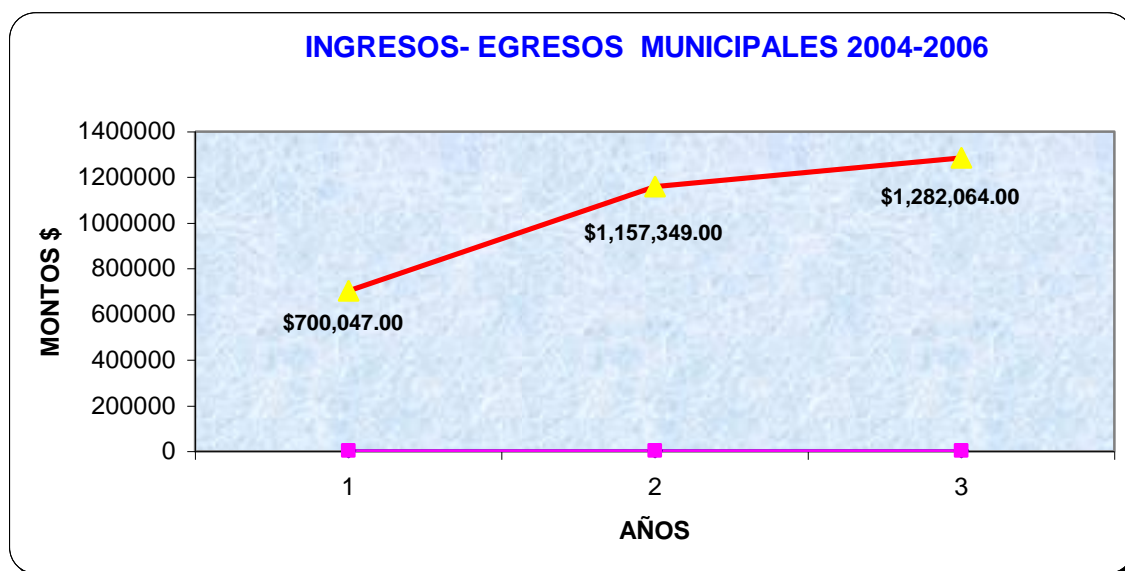
Para observar la capacidad financiera de la municipalidad, se presenta y los ingresos y gastos municipales de los años 2004 hasta el año 2006, años ya fenecidos, los cuales han sido aprobados por la gestiones de los Concejos Municipales anteriores y actuales

Cuadro de Ingresos y Gastos Municipales Años 2004 - 2006

	2004	2005	2006	
INGRESOS	\$700,047.00	\$1,157,349.00	\$1,282,064.00	%
DESCRIPCION				
INGRESOS MUNICIPALES	223,980.00	455,380.00	586,468.00	0.46
IMPUESTOS	217,500.00	120,000.00	130,000.00	
TASAS Y DERECHOS	6,480.00	304,380.00	403,988.00	
VENTA DE SERVICIOS PUBLICOS	0.00	15,000.00	15,000.00	
VENTA SERVICIOS FINANCIEROS	0.00	15,000.00	35,980.00	
VENTA DE ACTIVO FIJO	0.00	1,000.00	1,500.00	
TRANSFERENCIA DE GOBIERNO	353,785.00	472,374.00	533,174.00	0.42
CORRIENTE (20% FODES)	69,562.00	94,475.00	106,635.00	
DE CAPITAL (80% FODES)	284,223.00	377,899.00	426,539.00	
SALDO ANTERIOR	122,282.00	229,595.00	162,422.00	0.12
EGRESOS	\$700,047.00	\$1,157,349.00	\$1,282,064.00	
EGRESOS GESTION	307,961.00	396,755.00	415,603.00	0.32
REMUNERACIONES	193,883.00	245,299.00	270,383.00	
ADQUISICION DE BIENES Y SERVICIOS	99,688.00	139,654.00	138,174.00	
GASTOS FINANCIEROS	720.00	1,642.00	1,714.00	
TRANSFERENCIA CORRIENTE	13,670.00	10,160.00	5,332.00	
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	392,086.00	760,594.00	704,039.00	0.55
INVERSIONES EN ACTIVO FIJO	392,086.00	760,594.00	704,039.00	
SALDO ANTERIOR	0.00	0.00	162,422.00	

Como se observa los ingresos con los que contó el municipio de San Rafael Cedros en el año 2006, provinieron del 0.46 por ciento de Ingresos propios municipales y 0.42 por ciento del Ingreso FODES.

Por otro lado los egresos de gestión el 0.32 por ciento representaron gastos destinados al funcionamiento, mientras que el 0.55 por ciento fue gasto asignado a la Inversión de Activo Fijo en proyectos de infraestructura, representando un porcentaje mayor este rubro.



3.2.5.2. Plan de Inversión del Municipio de San Rafael Cedros

El plan de inversión representa y constituye la capacidad financiera que tiene el municipio para poder ejecutar proyectos de infraestructura. EL Fondo para el desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES), cuenta con dos instrumentos legales: su Ley de Creación y el Reglamento, que entraron en vigencia a partir de septiembre de 1988 y marzo de 1998 respectivamente.

Las proyecciones contienen, los montos ya ejecutados del presupuesto general de la nación de los años 2004 hasta 2007. Y el presupuesto general de la nación del año 2008, tomamos la relación %, del año 2006, como base para tener las siguientes proyecciones, de los años 2009 hasta el año 2011.

Para el Año dos mil seis, la asignación del FODES es de \$ 159, 826,855.00; esta asignación puede tener variación en otros años, ya que en la actualidad, el monto de la transferencia es igual al 7% de los ingresos corrientes consignados en el Presupuesto General de la Nación y éste es cambiante año con año. Haciendo la relación porcentual según los ingresos del Cuadro de Ingresos y Gastos del año 2006; le correspondió al Municipio de San Rafael Cedros un 0.003335947%, (\$533,174.00); de la asignación FODES, del Presupuesto General de la Nación de ese año. A continuación se observa la transferencia de capital de proyectos de inversión pública del Presupuesto General de la Nación del año 2006.

Presupuesto General del Estado. Año 2006 Fondo FODES
Fuente Ministerio de Hacienda Presupuesto General de la Nación año 2006

22 Transferencia de Capital		159,826.855
222 Transferencia de Capital del Sector Público		
2220700 Ramo de Hacienda	159,826.855	

2303 Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

Listado de Proyectos de Inversión Pública

Código	Proyecto	Fuente de financiamiento	Meta Física	Ubicación Geográfica	Fecha de Finalización	Monto del Proyecto
	02 Gestión Financiera, Capacitación y Asistencia Técnica a Municipalidades.					159,826.855
	01 Servicio Financiero a Municipalidades.					159,826.855
3899	Inversión Municipal a través del FODES 2006	Fondo General	262 Municipios	Todo el país	Dic/2006	159,826.855
Total						159,826.855

Presupuesto General del Estado. Año 2007 Fondo FODES
Fuente Ministerio de Hacienda Presupuesto General de la Nación año 2007

22 Transferencia de Capital		
222 Transferencia de Capital del Sector Público		181,813.855
2220700 Ramo de Hacienda	181,813.855	

2303 Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

Listado de Proyectos de Inversión Pública

Código	Proyecto	Fuente de financiamiento	Meta Física	Ubicación Geográfica	Fecha de Finalización	Monto del Proyecto
	02 Gestión Financiera, Capacitación y Asistencia Técnica a Municipalidades.					181,813.855
	01 Servicio Financiero a Municipalidades.					181,813.855
4132	Inversión Municipal a través del FODES 2007	Fondo General	262 Municipios	Todo el país	Dic/2007	181,813.855
Total						181,813.855

Para el Año dos mil siete, la asignación del FODES es de \$181, 813,855.00; consignada en el Presupuesto General de la Nación. Sobre La base de relación del año 2006. Le

correspondió al Municipio de San Rafael Cedros el 0.003335947%, (\$606,521.00); de la asignación FODES, del Presupuesto General de la Nación para el año 2007.

**Presupuesto General del Estado. Año 2008 Fondo FODES
Fuente Ministerio de Hacienda Presupuesto General de la Nación año 2008**

22 Transferencia de Capital		
222 Transferencia de Capital del Sector Público		201,587.165
2220700 Ramo de Hacienda	201,587.165	

2303 Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal

Listado de Proyectos de Inversión Pública

Código	Proyecto	Fuente de financiamiento	Meta Física	Ubicación Geográfica	Fecha de Finalización	Monto del Proyecto
4133	02 Gestión Financiera, Capacitación y Asistencia Técnica a Municipalidades.	Fondo General	262 Municipios	Todo el país	Dic/2008	201,587.165
	01 Servicio Financiero a Municipalidades.					201,587.165
	Inversión Municipal a través del FODES 2008					201,587.165
Total						201,587.165

Para el Año dos mil ocho, la asignación del FODES es de \$201, 587,165.00; consignada en el Presupuesto General de la Nación. Sobre La base de relación del año 2006. Le correspondió al Municipio de San Rafael Cedros el 0.003335947%, (\$672,484.09); de la asignación FODES, del Presupuesto General de la Nación para el año 2008.

Para la proyección del Fondo FODES de los años 2009 hasta el 2011, consideramos la relación de crecimiento entre un año con respecto al anterior.

Municipio de San Rafael Cedros
Asignacion del Fondo FODES-Proyectado años 2009 hasta 2011

AÑOS	FODES ASIGNADO S.R.C USD	DIFERENCIA INCREMENTO USD	%	FODES PRESUPUESTO GRAL NACION USD	DIFERENCIA INCREMENTO USD	%	RELACION % ASIGNADA PPTO NACION A SRC
2006	533,174.00	0		159,826,855.00	0.00		0.003335948
2007	606,521.00	73,347.00	0.14	181,813,855.00	21,987,000.00	0.14	0.003335945
2008	672,484.00	65,963.00	0.11	201,587,165.00	19,773,310.00	0.11	0.003335947
2009	745,620.89	73,136.89	0.11	223,761,753.15	22,174,588.15	0.11	0.003332209
2010	827,639.19	82,018.30	0.11	248,375,546.00	24,613,792.85	0.11	0.003332209
2011	918,679.50	91,040.31	0.11	275,696,856.06	27,321,310.06	0.11	0.003332209
Total	4,304,118.59						

SRC= San Rafael Cedros

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS.

El actual Gobierno Municipal electo para el período 2007-2009, ha impulsado el presente proceso de Planificación Estratégica Participativa para el desarrollo integral: en lo económico, social y ambiental del Municipio de San Rafael Cedros para los próximos 5 años.

El propósito principal se centra en brindar a los habitantes del municipio una mejor calidad de vida, a través de la generación de oportunidades que se puedan ir creando con el apoyo de los diferentes actores territoriales, sociales, económicos, instituciones públicas y privadas, quienes junto al Gobierno Municipal son los actores directos del proceso, articulándose con los diferentes espacios organizativos como son los Comités Municipales, Asociaciones de Desarrollo Comunal, etc.

El Gobierno Municipal, está consciente de las limitaciones económicas, sociales, ambientales, políticas y culturales existentes para el desarrollo del municipio, principalmente del área rural y la carencia de los recursos para impulsar diferentes iniciativas, lo cual no solo lo enfrentará durante su período de gestión, es por ello que esta propuesta se plantea para cinco años considerando que tiene que ser a largo plazo.

La solución a estas problemáticas requiere en muchos casos el desarrollo de procesos, es por ello que es importante la participación y articulación de todos los actores, recursos e intereses, para hacer cumplir las demandas de la población del municipio de San Rafael Cedros.

El presente Plan es un instrumento para impulsar diferentes acciones que lleven a un mejor bienestar de la población.

Posterior a la determinación del FODA institucional, se procedió con los mismos participantes a la elaboración de la visión, misión y valores de la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros.

4.1. Visión del Municipio de San Rafael Cedros

VISION

Hacer del Municipio de San Rafael Cedros un sitio con diversas oportunidades para lo/as ciudadano/as potenciando los sectores agropecuario, comercio, industria, micro y pequeña empresa como ejes del desarrollo local y crecimiento económico, con la participación activa de la ciudadanía en la consecución de los objetivos colectivos con el apoyo y compromiso de la Alcaldía y sus autoridades, donde la población sean parte activa en el aporte de soluciones y el conocimiento de sus necesidades.

4.2. Misión del Municipio de San Rafael Cedros

MISION

Garantizar a la población del Municipio de San Rafael Cedros la prestación de servicios de calidad, promoviendo y facilitando procesos de participación ciudadana en la búsqueda de mejorar la calidad de vida, generando y administrando recursos financieros con eficiencia y transparencia e impulsando el desarrollo sustentable del Municipio.

4.3. Objetivo General del Municipio de San Rafael Cedros

OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal del Gobierno Municipal, 2007-2011: Llevar bienestar a la ciudadanía, mediante planes de mejoramiento de su calidad de vida, desarrollar la ciudad y elevar la calidad de los servicios municipales.

4.4. Valores del Municipio de San Rafael Cedros

Eficiencia	La prestación de servicios a la población tendrá la más elevada eficiencia y calidad.
Participación ciudadana	La población participara en la planificación, ejecución y control de cumplimiento de la Plataforma de Gobierno, mediante los diversos instrumentos, formas y mecanismos establecidos, y también por medio de una comunicación permanente en todos los niveles.
Transparencia	Se procederá en la toma de decisiones, en la administración de los recursos y en todas las actividades de forma muy abierta, justificada y fácilmente verificable por todos los pobladores y comunidades organizadas, generando confianza y seguridad en las acciones que se implementen para el desarrollo y bienestar de la ciudadanía. Tanto el presupuesto, las licitaciones, contrataciones, adquisiciones y recaudaciones, como el patrimonio y los proyectos estarán a la vista de la población, y podrán ser consultados en la página Web de la Alcaldía, en los Cabildos Municipales y en las auditorías sociales.
Solidaridad	El Gobierno Municipal tendrá como guía alcanzar el bien común, más allá de los intereses particulares. La solidaridad como hábito, como una forma de vida, será un signo de las nuevas formas de expresión que imponen las nuevas realidades económicas y culturales. La solidaridad entre vecindarios, barrios, ciudades y municipios; entre grupos sociales y empresas, y entre las distintas áreas de trabajo de la alcaldía, lo que permitirá juntar las potencialidades para alcanzar un mejor desarrollo.

Honestidad	Se orientará a cumplir las labores apegadas a los más altos principios morales, lo cual se traduce en el compromiso de desempeñar las funciones con rectitud e integridad.
Respeto	Se reconocen los derechos y la dignidad de las personas, brindándoles un trato cordial y amable que evidencia la consideración que hacia la comunidad y las organizaciones civiles que participan activamente en el logro de los objetivos
Excelencia	Estar orientados a la calidad, dándole valor agregado a todas las actividades que se realizan, generando soluciones oportunas, creativas e innovadoras a fin de garantizar el logro eficiente de los objetivos
Trabajo en equipo	Todo el personal y concejo de la municipalidad responden a un solo objetivo o resultado final y no de forma independiente, cada quien desde su área especializada y si cada uno cumple con sus funciones será posible sacar el trabajo adelante
Equidad	La municipalidad promoverá la equidad en todas sus acciones, desde sus programas, proyectos y planes que emprenda, procurando una sociedad más justa, tomando en cuenta las diferencias existentes entre mujeres y hombres, y entre grupos, como prioridad para alcanzar el desarrollo del Municipio.

4.5.Propuesta de Estructura Organizativa

Para definir la propuesta de estructura organizativa se partió de un análisis de la actual organización y funcionamiento interno de la Alcaldía Municipal con la participación de miembros del Concejo Municipal, personal de dirección y operativo a través de jornadas de trabajo y entrevistas en el marco del diagnóstico institucional realizado.

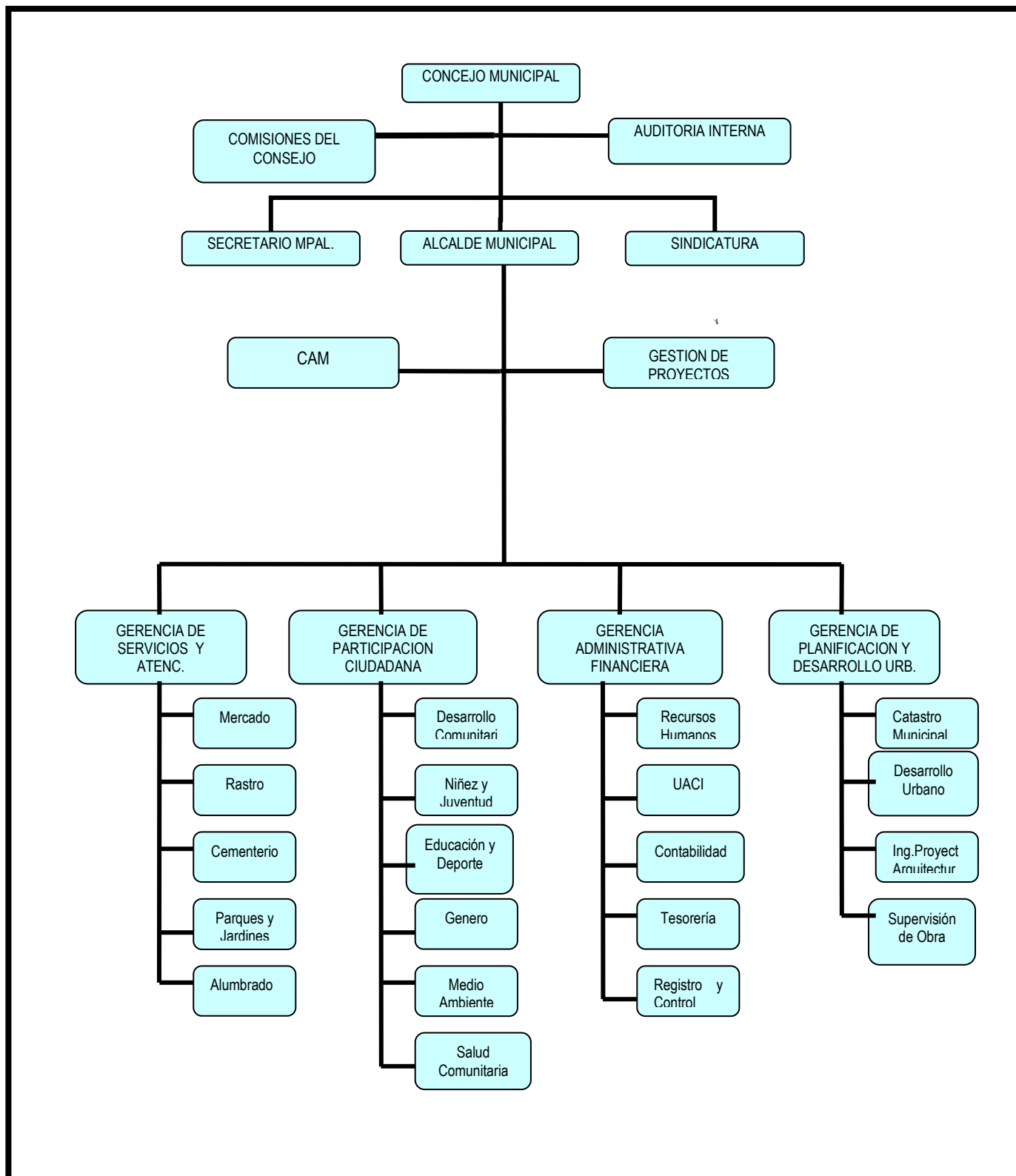
La propuesta contempla un ordenamiento de las unidades, departamentos o gerencias que deberían de existir de acuerdo a las funciones y actividades que realizan y evitar la duplicidad, dispersión y doble mando a nivel jerárquico, lo cual se manifiesta en la actual organización interna, al no tener bien definidas las funciones de cada unidad.

La estructura de organización planteada esta diseñada de manera que sea perfectamente clara para todos los que deben realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación que refleja y promueve los objetivos de la Alcaldía Municipal.

Las Gerencias planteadas permitirán responder con eficiencia y eficacia a la demanda de servicios de la población del municipio que actualmente realiza la Alcaldía Municipal y otras necesarias para dar respuesta a los objetivos estratégicos definidos en el presente plan estratégico planteado para los próximos cinco años, tales como: Instancia de apoyo a la gestión de proyectos, Unidad de planificación y desarrollo urbano, con el objetivo de fortalecer la formulación de proyectos y la gestión de recursos para el desarrollo de programas y proyectos que contribuyan al desarrollo local del municipio.

Las funciones específicas de cada unidad organizativa serán definidas en el Manual de Funcionamiento respectivo. Es importante mencionar que el organigrama es solamente un punto de vista sobre la organización que debe ser complementado por otros tales como los mapas de procesos, las normas y procedimientos, el diseño de las instalaciones, y los sistemas de información.

**PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DE LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SAN
RAFAEL CEDROS**



**Descripción de la función general de las Unidades Organizativas de la
Municipalidad de San Rafael Cedros**

UNIDAD	FUNCION GENERAL
UNIDAD: CONCEJO MUNICIPAL	Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el quehacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
UNIDAD: COMISIONES DEL CONCEJO	Estudiar, analizar, proponer y promover medidas tendientes a impulsar el desarrollo local relacionadas con proyectos, ordenamiento territorial, medio ambiente, salud, economía local, mejoramiento de servicios públicos, tiangué, cementerio, Social cultural, Género, deporte y recreación.
UNIDAD: SINDICATURA	Asesorar al Concejo Municipal y Alcalde y emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados, así como velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones municipales. En esta unidad se contará con un asesor jurídico que asista al concejo y la sindicatura en los aspectos jurídicos de todas las actividades relativas a su labor; asimismo, asesora a todos los departamentos o unidades operativas en cuanto a la interpretación y aplicación de leyes, ordenanzas, decretos, reglamentos, acuerdos y demás leyes aplicables.
UNIDAD. AUDITORIA INTERNA	Asesorar al Concejo sobre la razonabilidad y confiabilidad de la gestión municipal, basado en un sistema de control interno efectivo.
UNIDAD: DESPACHO ALCALDE MUNICIPAL	Llevar a cabo la función administrativa de la municipalidad procurando una rápida toma de decisiones, supervisión, coordinación y control efectivo de las actividades municipales que permita satisfacer adecuada y oportunamente las demandas ciudadanas dentro del marco legal establecido.
UNIDAD: CUERPO DE AGENTES METROPOLITANOS (CAM)	Salvaguardar los intereses y bienes municipales en el marco legal establecido
UNIDAD: GESTION DE PROYECTOS	Unidad de apoyo a la gestión de programas y proyectos a nivel nacional e internacional. Podrá estar integrada por miembros del

	Concejo y personal de dirección de la Alcaldía Municipal con habilidades y capacidad de negociación.
UNIDAD GERENCIA ADMINISTRATIVA FINANCIERA	Administrar de manera eficiente, efectiva y económica los recursos humanos, materiales y financieros de la Alcaldía de acuerdo a las leyes, acuerdos y disposiciones emanadas por el Concejo Municipal y Alcalde para alcanzar los resultados planificados. Responsable de emitir y controlar el registro de documentos de identidad personal y hechos civiles realizados por los ciudadanos del municipio y que sean de competencia municipal
UNIDAD GERENCIA DE SERVICIO Y ATENCION AL CIUDADANO	Establecer relaciones y comunicación sistemática con actores claves de interés que contribuyan al desarrollo del Municipio, así como atender con prontitud y esmero a los contribuyentes y ciudadanos que visiten la municipalidad. Monitorea y supervisa la prestación de servicios públicos: alumbrado público, rastro, mercado, parques y zonas verdes, recolección de basura, cementerio y otros, a los ciudadanos para retroalimentar las actividades.
UNIDAD GERENCIA DE PLANIFICACION Y DESARROLLO URBANO	Planifica el desarrollo territorial urbano y rural para garantizar el ordenamiento físico racional del municipio y ejercer un eficiente control urbano del crecimiento integral de la ciudad, respetando el medio ambiente. También garantiza la formulación y supervisión de proyectos según especificaciones técnicas y requerimientos legales y financieros.
GERENCIA DE PARTICIPACION CIUDADANA	Responsable de la ejecución y promoción de los proyectos de inversión en: desarrollo comunitario, educación y deporte, salud comunitaria, género, Niñez y Juventud, medio ambiente; y otros, a nivel urbano y rural, de acuerdo a los convenios suscritos para el desarrollo del municipio, con financiamiento propio, del gobierno central o externo. Garantiza además que los proyectos tengan efectos positivos sobre las condiciones sociales de los lugares en que se ejecutan.

4.6. ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

4.6.1. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SECTOR EDUCACION Y CULTURA

SECTOR: Educación y Cultura	
OBJETIVO GENERAL: Contribuir a la formación de ciudadanos y ciudadanas con capacidad crítica, reflexivos y participativos, a través de procesos educativos de calidad.	
METAS ESTRATEGICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar condiciones de acceso que permitan incrementar la cobertura y la calidad educativa de la población del municipio en edad escolar. 2. Desarrollar la educación de adultos promoviendo la alfabetización para disminuir el índice de analfabetismo; y la capacitación vocacional para la habilitación hacia el trabajo. 3. Impulsar el rescate, conservación y promoción de valores culturales, que permitan promover la cultura local; como valor fundamental para el desarrollo del municipio. 4. Promover el deporte como espacio de recreación y sano esparcimiento, para fortalecer las prácticas saludables y las relaciones sociales comunitarias. 	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Gestionar y ejecutar proyectos de infraestructura escolar para fortalecer la educación básica y media del Municipio.	Concejo, Alcalde, Departamento de Ingeniería, Ministerio de Educación.	2007	2011
2	Estudios socioeconómicos y dotación de becas a la población estudiantil de escasos recursos económicos	Departamento de Promoción Social, Centros Escolares, ADESCOS.	2007	2009
3	Gestionar cooperación técnica y financiera para la implementación de programas de formación vocacional y técnica para los jóvenes.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Ingeniería, ADESCOS.	2007	2011
4	Gestionar y desarrollar programas de alfabetización de adultos para fortalecer su capacidad crítica y prepositiva.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería.	2007	2011
5	Gestionar y ejecutar proyectos de creación de casas de la cultura y bibliotecas comunitarias.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería, ADESCOS.	2007	2011
6	Gestionar y ejecutar proyectos para la construcción de parques y zonas verdes para el esparcimiento de niños, niñas, jóvenes y la familia.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Ingeniería y ADESCOS.	2007	2011
7	Coordinar y establecer alianzas estratégicas con instancias que promueven y fomentan la educación, la cultura y el deporte	Alcalde Municipal, Comunicaciones y Relaciones Públicas y Departamento de Promoción Social	2007	2011
8	Construcción de un polideportivo que promueva el deporte y la recreación de la familia del Municipio.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería, ADESCOS.	2007	2011

4.6.2. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA DEL SECTOR SALUD Y MEDIO AMBIENTE

SECTOR: Salud y Medio Ambiente	
OBJETIVO GENERAL: Garantizar los recursos para la atención adecuada en los servicios de salud, las condiciones de saneamiento básico, y la protección y recuperación del medio ambiente para el Municipio de San Rafael Cedros.	
METAS ESTRATEGICAS:	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alcanzar condiciones de acceso que permitan incrementar la cobertura y la calidad de los servicios de salud para toda la población del municipio. 2. Desarrollar una cultura y practicas saludables en la población; promoviendo el saneamiento ambiental en el municipio. 3. Promover la protección y recuperación del medio ambiente del municipio y desarrollar una cultura de Gestión de Riesgos que permita disminuir la vulnerabilidad socio-ambiental del municipio. 4. Gestionar la ampliación de cobertura de los servicios de agua potable, como bien fundamental para la salud de la población en el municipio. 	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Impulsar programas de salud preventiva con las comunidades	Departamento de Promoción Social, ADESCOS.	2007	2011
2	Construcción y equipamiento de casas de la salud a nivel rural.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería	2008	2010
3	Gestionar recursos para la construcción de Infraestructura de un hospital a nivel del municipio.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Ingeniería, Alcalde Municipal	2007	2011
4	Gestionar proyectos para la ejecución de programas de letrización.	Departamento de Ingeniería, Departamento de Promoción Social, Alcalde Municipal.	2008	2009
5	Gestión y ejecución de proyectos de sistemas de aguas negras.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Ingeniería y Alcalde Municipal.	2007	2009
6	Gestionar programas de tratamiento de desechos sólidos y reciclaje de la basura.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Medio Ambiente y ADESCOS.	2007	2011

SECTOR: Salud y Medio Ambiente

OBJETIVO GENERAL: Garantizar los recursos para la atención adecuada en los servicios de salud, las condiciones de saneamiento básico, y la protección y recuperación del medio ambiente para el Municipio de San Rafael Cedros.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
7	Desarrollar programas de arborización y estudios de suelos.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Medio Ambiente y ADESCOS.	2007	2008
8	Desarrollo de campañas de prevención y protección del medio ambiente.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Medio Ambiente y ADESCOS.	2007	2011
9	Desarrollar programas de capacitación y organización para la prevención y gestión de riesgos y la respuesta adecuada a emergencias.	ADESCOS y población beneficiaria, Departamento de Medio Ambiente y Departamento de Promoción Social.	2007	2008
10	Gestionar y ejecutar proyectos para la introducción de sistemas de agua potable.	Alcalde, Concejo y comunidad beneficiaria	2007	2011
11	Desarrollar Programas de educación para sensibilizar sobre el uso adecuado y racional del agua.	Departamento de Promoción Social.	2007	2008
12	Establecer coordinación y alianzas estratégicas con instituciones relacionadas con la salud, agua y saneamiento y medio ambiente.	Alcalde Municipal, Departamento de Medio Ambiente y Departamento de Promoción Social.	2007	2011

4.6.3. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SECTOR GANADERIA Y AGRICULTURA

SECTOR: Ganadería y Agricultura
OBJETIVO GENERAL: Fortalecer y diversificar las actividades del sector agropecuario del Municipio de San Rafael Cedros, para desarrollarlo como un sector competitivo, rentable y sostenible en el largo plazo.
METAS ESTRATEGICAS: <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar la dotación de infraestructura productiva que facilite la movilización, el acopio y aprovisionamiento de insumos y de productos, y favorezcan el acceso al crédito y la comercialización oportuna de los productos. 2. Introducir sistemas de conservación y captación de agua para el apoyo a las actividades agropecuarias de la población del Municipio. 3. Desarrollar un programa de capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica agropecuaria para los productores del municipio. 4. Diseñar e implementar estrategias de mercado que permitan la comercialización de la producción del municipio.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Gestionar y desarrollar proyectos de mejoramiento de calles de acceso.	Alcalde Municipal, Departamento de Ingeniería y UACI.	2007	2007
2	Gestionar la construcción y equipamiento de centros de acopio para insumos agrícolas y almacenamiento de la producción.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería.	2007	2009
3	Apoyar el desarrollo de una línea de gestión de créditos para la producción agropecuaria del municipio.	Alcalde Municipal y Departamento de Promoción Social.	2007	2009
4	Gestionar proyectos y estudios para la construcción de reservorios de agua para sistemas de riego.	Alcalde Municipal y Departamento de Medio Ambiente.	2007	2008
5	Formular y desarrollar un programa de capacitación en aspectos de cultivos agrícolas y forestales, pecuarios, riego, diversificación productiva y administración agropecuaria.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería.	2007	2008

SECTOR: Ganadería y Agricultura
OBJETIVO GENERAL: Fortalecer y diversificar las actividades del sector agropecuario del Municipio de San Rafael Cedros, para desarrollarlo como un sector competitivo, rentable y sostenible en el largo plazo.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
6	Promover intercambios y pasantías con otros productores a nivel nacional e internacional para la transferencia tecnológica.	Departamento de Promoción Social y Departamento de Ingeniería	2007	2009
7	Elaboración de estudio de factibilidad para la creación de centros de apoyo al sector agropecuario.	Departamento de Ingeniería y Departamento de Promoción Social	2007	2007
8	Gestionar programas de asistencia técnica agropecuaria para el acompañamiento a los productores del municipio.	Alcalde Municipal y Departamento de Promoción Social	2007	2011
9	Formación de una Asociación Cooperativa agropecuaria para la administración y acceso al crédito.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Admón. Financiera y Concejo Municipal	2007	2007
10	Promover la creación de centros de agro negocios para la disponibilidad de información e inteligencia de mercado a nivel local y nacional.	Departamento de Promoción Social y Departamento de admón. Financiera	2007	2009
11	Realizar estudios de mercado que orienten y enfoquen la actividad productiva del municipio.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Empresas Municipales y Departamento de Admón. Financiera.	2007	2008

4.6.4. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SECTOR JOVENES

SECTOR: Jóvenes
OBJETIVO GENERAL: Lograr que la juventud cuente con oportunidades de desarrollo educativo, centros de formación laboral, oportunidades para su desarrollo deportivo.
METAS ESTRATEGICAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar a la población juvenil el acceso a la educación formal, que les permita continuar sus estudios de secundaria y bachillerato, así como los talleres vocacionales. 2. Impulsar acciones en el ámbito laboral y económico para que los jóvenes puedan tener oportunidades para su desarrollo integral. 3. Fomentar el cambio de conductas y actitudes en la juventud para una mejor convivencia humana. 4. Promover el deporte y la recreación a nivel del municipio, como mecanismos para que la juventud tenga un sano esparcimiento. 5. Promover campañas educativas en los centros escolares, en los barrios, colonias, para prevenir los embarazos en las adolescentes.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Gestionar ante el Ministerio de Educación la implementación de estudios de secundaria, bachillerato y bibliotecas en zonas rurales.	Concejo Municipal, Departamento de Promoción Social y ADESCOS.	2007	2011
2	Fomentar cursos vocacionales en el área urbana y rural (computación, carpintería, mecánica, etc.)	Departamento de Promoción Social y ADESCOS.	2007	2010
3	Mejorar vías de acceso y transporte en las áreas rurales para facilitar el desplazamiento hacia el área urbana.	Concejo Municipal, Departamento de Ingeniería Municipal.	2007	2011
4	Realizar capacitaciones, encuentros con jóvenes, para abordar el problema de los embarazos precoces de la adolescencia.	Departamento de Promoción Social y Centros Educativos.	2007	2011
5	Generar fuentes de trabajo para evitar la migración de jóvenes y de la población en general.	Concejo Municipal y Departamento de Promoción Social.	2007	2009
6	Gestionar la construcción de un polideportivo que incluya diferentes ramas deportivas y recreativas.	Concejo Municipal y Departamento de Promoción Social.	2007	2011
7	Creación de un programa de becas para jóvenes de escasos recursos.	Concejo Municipal y Departamento de Promoción Social.	2007	2010

4.6.5. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SECTOR MUJERES

SECTOR: Mujeres
OBJETIVO GENERAL: Mujeres capacitadas a través de procesos de formación y sensibilización que les brinden las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.
METAS ESTRATEGICAS:
<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de mujeres en diferentes temáticas para el logro de conocimientos y generación de capacidades que les permita mayores oportunidades para su desarrollo. 2. Gobierno Municipal comprometido con el cumplimiento de la Política de Género, a través de la definición y aprobación de partidas presupuestarias. 3. Coordinación con diferentes instituciones que promueven la educación para implementar proyectos de alfabetización, talleres vocacionales, etc. 4. Dar a conocer las leyes que promueven los derechos humanos de las mujeres, para establecer relaciones más fraternas y de respeto entre mujeres y hombres.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Implementación de una escuela de formación de mujeres líderes que incluya temas: equidad de género, autoestima, prevención de la violencia intrafamiliar, etc.	Departamento de Promoción Social y Asociación de mujeres del municipio.	2007	2008
2	Seguimiento a la Política de Género del Municipio, para garantizar el cumplimiento.	Departamento de Promoción Social, Concejo Municipal y Asociación de mujeres del municipio.	2007	2011
3	Gestionar con instituciones educativas la alfabetización de las mujeres.	Departamento de Promoción Social, Comunicaciones y Relaciones Públicas y Asociación de mujeres del municipio.	2007	2009
4	Capacitación para la producción de cultivos hidropónicos y crianza de animales domésticos.	Departamento de Promoción Social, Departamento de Empresas Municipales.	2007	2008
5	Difusión de la existencia de leyes que garantizan el respeto a los derechos de las mujeres	Comunicación y Relaciones Públicas.	2007	2011

SECTOR: Mujeres
OBJETIVO GENERAL: Mujeres capacitadas a través de procesos de formación y sensibilización que les brinden las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
6	Promoción de la organización de las mujeres y fortalecer la Asociación de Mujeres ya constituida en el municipio.	Departamento de Promoción Social y Asociación de mujeres del municipio.	2007	2010
7	Designar partidas presupuestarias en el presupuesto municipal para impulsar talleres vocacionales para la formación de las mujeres.	Concejo Municipal y Departamento de Admón. Financiera.	2007	2011
8	Impulsar campañas educativas para el conocimiento de las leyes existentes que garantizan el respeto a los derechos humanos de las mujeres.	Comunicaciones y Relaciones Públicas, Departamento de Promoción Social.	2007	2011
9	Realizar campañas para la prevención de la violencia intrafamiliar.	Comunicaciones y Relaciones Públicas, Departamento de Promoción Social y Asociación de mujeres del municipio.	2007	2011

4.6.6. MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA SECTOR COMERCIO Y SERVICIOS OBJETIVOS Y METAS POR CADA SECTOR PROBLEMA PRIORIZADO

SECTOR: Comercio y Servicios	
OBJETIVO GENERAL: Lograr el desarrollo económico y técnico de las y los empresarios, a través de la capacitación, asesoría, fuentes de financiamiento y servicios que le permitan brindar productos de calidad.	
METAS ESTRATEGICAS :	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover la formación técnica a las y los empresarios del municipio tanto a nivel urbano como rural. 2. Impulsar un proceso para que se pueda formar una asociación de pequeños y medianos empresarios del municipio. 3. Garantizar condiciones para que este sector pueda promover y comercializar los diferentes productos que elaboran tanto a nivel urbano como rural. 4. Lograr que el pago de impuestos sea una responsabilidad asumida de manera conciente para que se puedan hacer inversiones para el mismo sector. 	

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1	Identificar instituciones públicas y privadas que brindan capacitación técnica para que las y los empresarios puedan tener conocimiento sobre ventas y atención al cliente para brindar servicio de calidad a su clientela.	Comisiones del Concejo, Comunicaciones y Relaciones Públicas.	2007	2009
3	Formulación de una política económica local para el desarrollo empresarial.	Comisiones del Concejo, Consultoría.	2007	2008
4	Identificar instituciones que brindan créditos para el sector, capacitación y asistencia técnica.	Comisiones del Consejo.	2007	2008
5	Realizar ferias comerciales tanto rurales como urbanas para promover los productos que elaboran los comerciantes.	Comisiones del Concejo, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Departamento de Promoción Social	2007	2011
6	Construcción de guardería para atención de hijas e hijos de vendedoras	Departamento de Ingeniería Municipal, UACI, Concejo Municipal.	2007	2010

SECTOR: Comercio y Servicios
OBJETIVO GENERAL: Lograr el desarrollo económico y técnico de las y los empresarios, a través de la capacitación, asesoría, fuentes de financiamiento y servicios que le permitan brindar productos de calidad.

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
7	Búsqueda de hermanamientos con ciudadanos de San Rafael Cedros que residen en el exterior, para que apoyen al sector a través de inversiones.	Concejo Municipal, Alcalde, Comunicaciones y Relaciones Públicas.	2007	2010
8	Promover el turismo del municipio	Concejo Municipal, Comunicaciones y Relaciones Públicas, Departamento de Medio Ambiente.	2007	2011
9	Actualización de ley de impuestos y tasas municipales.	Concejo Municipal y Departamento de Admón. Financiera.	2007	2008
10	Garantizar el suministro de agua potable en los locales comerciales.	Departamento de Ingeniería y Departamento de Empresas Municipales	2007	2011

4.7. Alianzas Estratégicas

Para la elaboración y ejecución de las metas estratégicas del municipio de San Rafael Cedros, las cuales han sido anotadas en las matrices de planificación estratégicas, detallamos las autoridades y los líderes comunales como principales actores que participaron del proceso de planificación estratégica participativa del municipio.

Alcaldía del Municipio de San Rafael Cedros Autoridades y Líderes Comunales

No.	NOMBRE	CARGO	COMUNIDAD
1	Juan José Sánchez López	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Caserío El Magueyal.
2	José Lizandro Ramírez	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Caserío Los Ventura, Cantón Palacios, Barrio Concepción, ADESCOVEN
3	Rosa Emilia Alas	Presidenta	Asociación de Mujeres por un mundo mejor, ADMUMSRC.
4	Oscar Antonio Fernández	Presidente	Asociación Comunal de Desarrollo Intersectorial en apoyo al sector salud.
5	Mercedes Orantes	Presidenta	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón Palacios
6	José Elías Hidalgo	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Obraje Cocobano, Cantón Palacios.
7	José Sergio Durán	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón Cerro Colorado.
8	Camilo Félix Morales	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón El Espinal.
9	José Luis Portillo	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón Soledad
10	Pedro de Jesús Díaz	Presidente	Asociación de Desarrollo Integral del municipio de San Rafael Cedros, Cuscatlán E .S.
11	Juan Carlos Cruz	Presidente	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón San Benito “Unión, Paz y Progreso”, Caserío La Pintal.
12	Concepción de Cortés	Presidenta	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón Las Delicias
13	Maria Rosa López	Presidenta	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón Jiboa.
14	Rosa Elena Cruz	Presidenta	Asociación de Desarrollo Comunal Cantón El Copinol

**Instituciones Privadas y Públicas que trabajan en el
Municipio de San Rafael Cedros.**

TIPO DE INSTITUCIÓN		NOMBRE	A QUE SE DEDICA
PRIVADA	PUBLICA		
	x	Unidad de Salud	Atención primaria en salud
	x	Juzgados de Paz	Aplicación de la Justicia
	x	Policía Nacional Civil	Seguridad Pública
	x	Instituto Libertad y Progreso (ILP)	Garantizar escrituración de propiedades que son donadas.
		Centro Defensa del Consumidor (CDC)	Garantizar los derechos de los consumidores
x		Asociación de Mujeres Mélida Anaya Montes (Las Mélicas)	Defensa de los derechos humanos de las mujeres.
x		Plan Internacional	Iniciativas productivas, fortalecimiento comunitario
x		Iniciativa Social para la Democracia (ISD)	Formación y organización municipal
x		Save the Children	Proyectos diversos con jóvenes
x		La Asociación de Salvadoreños en los Ángeles EE.UU. (ASOSAL)	Diversos proyectos para las y los habitantes del municipio.

4.8. Plan de Inversión Multianual del Municipio de San Rafael Cedros

La Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros se propone ejecutar una cantidad de proyectos en diferentes áreas de gestión, los cuales serán ejecutados del año 2007 al año 2011.

CORTO= 1 Año Plazo, MEDIANO= 2 a 3 Años Plazo, LARGO =4 a 5 Años Plazo

No	PROYECTO	MONTO	PLAZO			AÑO	AREA DE GESTIÓN
			C	M	L		
1	Mejoramiento del Sistema Eléctrico y Bomba, ubicado en nacimiento del Cantón Soledad.	\$13,000.00	X			2007	Concejo Municipal, Departamento de Ingeniería y Departamento de Empresas Municipales.
2	Construcción de dos tramos de concreteado, calle principal, Cantón Los Montoyas, Cantón Soledad.	\$27,000.00		X		2008	Comisión del Concejo, Departamento de Ingeniería, UACI y supervisión externa.
3	Concreteado calle principal, Colonia Las Palmas	\$30,000.00		X		2008	Comisión del Concejo, Departamento de Ingeniería, UACI y supervisión externa.
4	Concreteado tramo de calle principal, Caserío La Ermita, Cantón Copinol	\$30,000.00		X		2008	Comisión del Concejo, UACI, contratación a través de licitación
5	Mejoramiento, mantenimiento y ampliación de alumbrado público municipal	\$80,000.00	X	X		2008 y 2009	Comisión del Concejo y Departamento de Ingeniería.
6	Mantenimiento y reparación de calles urbanas, caminos vecinales; mejoramiento del tiangué y mercado municipal	\$110,000.00	X	X		2007, 2008 y 2009	Comisión del Concejo y Departamento de Ingeniería.
7	Apoyo a la población estudiantil, a través de becas	\$60,000.00	X	X	X	2007-2011	Comisión del Concejo y Departamento de Promoción Social
8	Construcción de concreteado, Colonia Independencia, pasaje 1, Barrio Concepción.	\$35,000.00	X			2007	Comisión del Concejo, Departamento de Ingeniería, UACI y supervisión externa.
9	Mejoramiento del sistema de agua potable, Barrio El Calvario.	\$30,000.00	X	X		2007 y 2008	Departamentote Medio Ambiente.
10	Adición de bancas del parque municipal.	\$9,000.00	X			2007	Departamento de Promoción Social y UACI.
11	Construcción Casa Comunal en Caserío El Magueyal	\$11,000.00	X	X		2007 y 2008	Comisión del Concejo Municipal, Departamento de Ingeniería y UACI.
12	Construcción Casa Comunal en Caserío El Magueyal	\$49,000.00		X		2008	Comisión del Concejo, Departamento de Ingeniería y UACI.

No	PROYECTO	MONTO	PLAZO			AÑO	AREA DE GESTIÓN
			C	M	L		
13	Compra de mobiliario y equipo de oficina.	\$9,000.00	X	X		2007 y 2008	UACI y Departamento de Admón.. Financiera.
14	Actualización del inventario de activo fijo.	\$11,000.00	X			2007	UACI, Departamento de Amón.. Financiera y Secretario Municipal.
15	Polideportivo en Caserío Los Palacios, Barrio Concepción	\$300,000.00			X	2011	Concejo Municipal, Unidad de Ingeniería
16	Concreteado de calle principal, Caserío Los García, Cantón El Espinal.	\$40,000.00		X		2008	Comisión del Concejo, Departamento de Ingeniería y Supervisión externa.
17	Fomento al deporte en el municipio.	\$60,000.00	X	X	X	2007-2011	Comisión del Concejo y Departamento de Promoción Social.
18	Fomento al deporte en el municipio.	\$60,000.00	X	X	X	2007-2011	Comisión del Concejo y Departamento de Promoción Social.
19	Introducción de agua potable, en Colonia Praderas, Cantón Amón..	\$162,000.00		X		2009 y 2010	Comisión del Concejo y Departamento de Promoción Social de Salud
20	Compra de ambulancia	\$35,000.00		X		2009	Alcalde Municipal y Departamento de Amón. Financiera.
21	Proyecto para prevenir la violencia intrafamiliar	\$30,000.00	X	X	X	2007-2011	Departamento de Promoción Social.
22	Emprendimientos económicos para mujeres	50,000.00	X	X	X	2008-2010	Departamento de Promoción Social
23	Escuela Municipal de Deporte.	\$25,000.00 por año.	X	X		2008 y 2009	Departamento de Promoción Social.
24	Talleres Vocacionales: carpintería, mecánica, obra de banco.	\$\$800,000		X		2009	Concejo Municipal y Departamento de Promoción Social.
25	Centro de Computación	\$40,000.00		X		2008 y 2009	Comisión del Concejo y Departamento de Promoción Social.
26	Lucha contra el Dengue y Otras Enfermedades	\$21,000.00		X		2008 y 2009	Departamento de Promoción Social y Departamento de Medio Ambiente.
27	Construcción de la clínica comunal.	\$3000,000		X		2009	Departamento de Ingeniería Departamento de Promoción Social, UACI.

No	PROYECTO	MONTO	PLAZO			AÑO	ÁREA DE GESTIÓN
			C	M	L		
28	Apoyo a las ADESCOS	\$15,000.00	X	X	X	2007-2011	Concejo Municipal y Departamento de Promoción Social.
29	Celebración de Fiestas y Festividades Populares	\$12,000.00	X	X	X	2007-2011	Concejo Municipal.
30	Adquisición de Repuestos y Reparación de Vehículos Municipales	\$14,000.00	X	X	X	2007-2011	Departamento Amón. Financiera y UACI.
31	Adquisición de Vehículo para diversos usos de la Municipalidad.	\$9,000.00		X		2008	Concejo Municipal, Departamento de admón.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones a nivel general que pueden ser retomadas por las municipalidades que tengan interés en fortalecer sus procesos de planificación estratégica participativa, así como las conclusiones y recomendaciones específicas para la Alcaldía Municipal de San Rafael Cedros a fin de fortalecer sus procesos a nivel interno y externo tomando en cuenta los sectores y población de interés, lo cual contribuirá a alcanzar el desarrollo local del municipio a corto mediano y largo plazo.

5.1. Conclusiones Generales

- El proceso de planificación estratégica participativa permite a los gobiernos municipales hacer un esfuerzo de proyectarse a largo plazo y no quedarse en la ejecución de proyectos que no responden a las necesidades y prioridades de la población del Municipio.
- El proceso de planificación estratégica participativa municipal permite ordenar y priorizar en las necesidades más urgentes y planificar las no urgentes para ir alcanzando a mediano y largo plazo el desarrollo Municipal con la participación activa de la población en general. El contar con un plan estratégico participativo le permitirá al gobierno municipal la gestión de fondos a nivel internacional.

5.2. Conclusiones por Sector

- El proceso de Planificación Estratégica Participativa en el Municipio de San Rafael Cedros ha permitido la promoción, concertación y asumir compromisos entre los involucrados (líderes y lideresas, ADESCOS, Instituciones privadas y públicas y otros actores locales) en el proceso de ejecución de los diferentes programas y proyectos que del Plan Estratégico se deriven.
- Una de las características principales del proceso de planificación realizado en la Municipalidad de San Rafael es el involucramiento de la población en la priorización de sus necesidades y propuestas de solución, junto con el Concejo Municipal.
- El proceso de planificación participativa contribuirá a dinámicas de desarrollo concertado que busca, como objetivo fundamental, elevar la calidad de vida de la población actual y futura del municipio de San Rafael Cedros, lo que incluye aspectos específicos relacionados con el crecimiento y una distribución más equitativa de las oportunidades económicas generadas por el proceso, una creciente equidad entre los géneros, el uso equilibrado y sostenible del espacio y los recursos del territorio, así como un creciente grado de gobernabilidad socio-política del proceso.

- Es importante vincular la planificación participativa con tres elementos estratégicos que son necesarios para el logro del objetivo fundamental de desarrollo local del municipio de San Rafael Cedros: i) la participación ciudadana, es decir la construcción de una democracia local donde todos los agentes puedan participar activamente en tomar e implementar decisiones relacionadas con el desarrollo local; ii) el fortalecimiento de las capacidades de los agentes locales para contribuir y dirigir su propio proceso de desarrollo, y iii) la concertación local, para generar una dinámica de construcción de acuerdos entre las diferentes organizaciones e instituciones del territorio cuyo propósito es enfrentar sus principales problemas y los desafíos que plantea su propio desarrollo.
- La municipalidad de San Rafael Cedros considera el desarrollo económico local como un eje central de toda su actividad, lo que implica la promoción de iniciativas de transformación tecnológica, la creación de vínculos de cooperación entre los productores locales, la promoción del empleo productivo, la capacitación de la mano de obra local, etc.
- La municipalidad se plantea la contribución a la formación de ciudadanos y ciudadanas con capacidad crítica, reflexivos y participativos a través de procesos educativos de calidad.

- La municipalidad garantizará los recursos para la atención en salud, condiciones de saneamiento básico y la protección y recuperación del medio ambiente.
- La municipalidad fortalecerá sus capacidades para gestionar y ordenar el territorio, disminuyendo la vulnerabilidad ambiental y haciendo del espacio físico un factor de desarrollo. Para esto es menester fortalecer tanto su poder normativo, como sus capacidades tecnológicas y profesionales.
- La municipalidad de San Rafael será capaz de liderar procesos de acción articulada y cooperativa de los distintos actores y agentes locales, principalmente fortalecer el sector de jóvenes y mujeres de manera que esto tenga un efecto multiplicador y potencializador de las capacidades locales.

5.3. Recomendaciones Generales

- Para que la Planificación Estratégica Participativa alcance sus frutos es fundamental hacerlo con la visión de crear espacios y mecanismos progresivamente más dinámicos y democráticos de participación ciudadana y concertación, que adquieran una institucionalización como parte del proceso a nivel de las municipalidades.
- La institucionalización de la Planificación Estratégica Participativa debe de

llevar a que todos los involucrados asuman las reglas del juego de la misma manera. La forma de realizar estas prácticas debe estar plasmada en una reglamentación formal a través de una ordenanza municipal o una ley nacional. Lo más importante es la construcción de una cultura de respeto por estas reglas y por los acuerdos tomados entre los agentes involucrados.

- Todas las municipalidades deben tener apertura para la rendición de cuentas como una manera de demostrar la transparencia en la ejecución de sus fondos.
- Debería ser obligatorio para otras entidades públicas que manejen fondos que deben ser destinados al bien público, abrir y gradualmente institucionalizar mecanismos y espacios para que la ciudadanía pueda dar seguimiento, evaluar e incidir directamente en definir prioridades para su gestión.
- Generar la promoción de iniciativas innovadoras para la solución de problemas prioritarios lo cual requiere de una creciente capacidad del conjunto de agentes locales para aprender interactivamente y trabajar de forma coordinada, como parte de un proceso colectivo de aprendizaje.
- Es necesario dimensionar que lo que se quiere lograr al institucionalizar gradualmente la planificación participativa del desarrollo local y crear y fortalecer mecanismos permanentes de concertación para la ejecución de actividades de desarrollo, no son cambios de apariencia a los procesos actuales

de desarrollo local en los municipios de El Salvador, son cambios de fondo, por tanto, tampoco serán pocos los recursos y tiempos requeridos.

5.4. Recomendaciones a nivel interno de la municipalidad y por sector

- El Concejo Municipal de San Rafael Cedros deberá Integrar a corto plazo el equipo técnico encargado de conducir y monitorear el proceso de Planificación Estratégica Participativa para los próximos años.
- Elaborar un Plan de ejecución y seguimiento al Plan Estratégico Municipal con la participación del equipo técnico, el concejo municipal, representantes de ADESCO y otros actores locales que se considere necesario.
- Definir un programa de capacitación dirigido al personal, concejo municipal y representantes de ADESCO, en temas relacionados al desarrollo local, participación ciudadana y otros de interés que venga a fortalecer el proceso de planificación estratégica a desarrollar.
- La municipalidad de San Rafael Cedros, se transforme en una constructora de relaciones democráticas, lo cual no es solamente un proceso político, sino también y fundamentalmente un proceso de inclusión social. Esto significa promover proyectos que fortalezcan las relaciones equitativas e incluyentes con las mujeres, los jóvenes, las etnias, los pobres y todos los sectores que

actualmente se encuentren en desventaja social.

- La municipalidad de San Rafael es necesario que se modernice y profesionalice, desplegando verdaderos procesos de desarrollo tecnológico y cultural.
- Que la municipalidad de San Rafael Cedros aproveche el potencial productivo para promover el desarrollo económico local con el desarrollo de iniciativas productivas agropecuarias, la formación de redes y asociaciones de productores, desarrollando un sector competitivo y generando fuentes de ingresos en las familias a nivel local.
- Ampliar las fuentes de ingresos de la municipalidad de San Rafael Cedros, con la gestión de proyectos en las áreas de educación, salud, saneamiento básico y la protección y recuperación del medio ambiente, y género, siendo de los sectores que actualmente cuentan con menos recursos asignados por parte del Gobierno Central.

BIBLIOGRAFIA

1. Instituto de Desarrollo Municipal ISDEM, Ministerio de Gobernación, San Salvador.
El Salvador.
2. Unión Internacional de Municipios y Poderes Locales IULA, Centro de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales CELCADEL.
3. Paredes y Asociados y Jorge Proaño Bonilla. Manual de Capacitación en Planificación Estratégica para la Gestión, Operativa y Mantenimiento de Servicios Municipales, Quito, Ecuador, Noviembre 1997.
4. Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE. Propuesta Para el Impulso de un Proceso de Descentralización en El Salvador, San Salvador, mayo 1998.
5. Dirección General de Estadísticas y Censos, Ministerio de Economía, San Salvador, El Salvador
6. Programa de Asesoramiento en el Fomento Municipal y la Descentralización PROMUDE / GTZ, Planificación Participativa Municipal.
7. Fondo de Inversión Social Para el Desarrollo Local FISDL

8. Alfred Chandler, strategy and structure, MIT press, Cambridge 1962.
9. Bill y Roy Richardson, Planeación de Negocios, CECOSA, México, 1996
10. Fabián Martínez Villegas, Planeación Estratégica Creativa, PAC, México, 1994.
12. Darquea Sevilla, Gonzalo. Planificación Estratégica Participativa Municipal. COMUERES- UAID. EL Salvador, 2005.
13. Programa Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Informe sobre Desarrollo Humano, El Salvador 2005.
14. Dirección Estratégica, MC Graw Hill, Victor Daniel Aceves Ramos.
15. Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE. Participación Ciudadana y Concertación. Una lectura desde experiencias locales, 2001.
16. Saldomando Angel y Cardona Rokaél. Descentralización, desarrollo local y gobernabilidad en Centro América, 2005.
17. Junta de Castilla y León. Administración y calidad de los servicios. España, 2001.

18. Ministerio de Administraciones Públicas. Gestión y Análisis de Políticas Públicas, España, 2001.

19. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD. Indicadores municipales sobre desarrollo humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio, El Salvador, 2005.

20. Asociación Movimiento de Mujeres Mélida Anaya Montes. Política de Género del Municipio de San Rafael Cedros. El Salvador, 2004.

ANEXOS

Anexo 1. ARTÍCULOS CÓDIGO MUNICIPAL

Anexo 1. ARTÍCULOS CÓDIGO MUNICIPAL

Art. 115.- Es obligación de los gobiernos municipales promover la participación ciudadana, para informar públicamente de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo Concejo considere conveniente.

Art. 116.- Son mecanismos de participación ciudadana los siguientes:

- a) Sesiones Públicas del Concejo
- b) Cabildo Abierto
- c) Consulta Popular
- d) Consulta Vecinal Sectorial
- e) Plan de Inversión Participativo
- f) Comités de Desarrollo Local
- g) Consejos de Seguridad Ciudadana
- h) Presupuesto de Inversión Participativa; e
- i) Otros que el Concejo Municipal estime conveniente.

El Secretario Municipal levantará acta de todo lo actuado, cualquiera que sea el mecanismo de participación que se haya utilizado.

Art. 117.- En la consulta popular se tomará en cuenta únicamente a los ciudadanos domiciliados en el respectivo municipio y podrá efectuarse por decisión de la mayoría calificada de Concejales propietarios electos, o a solicitud escrita de al menos el cuarenta por ciento (40%) de los ciudadanos del municipio habilitados para ejercer el derecho al sufragio, éstas serán para fortalecer las decisiones del Concejo Municipal y políticas públicas locales, sin obstaculizar el ejercicio y conformación Gobierno Local. Para el desarrollo de esta consulta, la municipalidad podrá solicitar la asesoría y asistencia del Tribunal Supremo Electoral.

Art. 118.- La municipalidad deberá otorgar personalidad jurídica a las asociaciones comunales para participar organizadamente en el estudio, análisis de la realidad social y de los problemas y necesidades de la comunidad, así como en la elaboración e impulso de soluciones y proyectos de beneficio para la misma. Las asociaciones podrán participar en el campo social, económico, cultural, religioso, cívico, educativo y en cualquiera otra que fuere legal y provechoso a la comunidad.

Art. 123 y Art. 124.- Propiciar la incorporación de los ciudadanos en las asociaciones comunales y su participación organizada a través de las mismas. Y el Concejo deberá reunirse periódicamente con las asociaciones comunales para analizar y resolver los problemas, elaborar y ejecutar obras de toda naturaleza de beneficio comunal.

Anexo 2 Formatos de Información

Anexo 2 Formatos de Información

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

CUESTIONARIO

1. Cuáles son los problemas prioritarios a nivel de salud, educación, medio ambiente, juventud, económico, productivo, género, seguridad ciudadana y otros que considere.
2. Qué acciones se tomarían para solucionar los problemas prioritarios a nivel de salud, educación, medio ambiente, juventud, económico, productivo, género, seguridad ciudadana y otros que considere.
3. Cuáles son las ADESCOS existentes por cantón y/o caserío.
4. Qué organizaciones sectoriales, y/o gremiales, ONGS, e Instituciones Gubernamentales existen en el Municipio y niveles de coordinación con dichas instituciones.
5. Cómo ven al Municipio dentro de cinco en los diferentes aspectos (Económico, Social, e Institucional).
6. Con qué recursos cuenta el Gobierno Municipal (humanos, materiales (financieros Montos) y naturales)
7. Qué proyectos deben desarrollarse por sector para el desarrollo del Municipio, a corto, mediano y largo plazo.(Incluir los montos por proyecto)

8. Cuáles son las fortalezas y debilidades de la Alcaldía Municipal en las áreas de:

Catastro, proyección social, relaciones públicas, contabilidad y tesorería, servicios municipales, registro familiar y otros.

9. Cuáles son las oportunidades y amenazas de la Alcaldía Municipal en las áreas de:

Catastro, proyección social, relaciones públicas, contabilidad y tesorería, servicios municipales, registro familiar y otros.

10. Describir el proceso a seguir para la elaboración del presupuesto y quiénes participan.

11. Cuál sería la estrategia de implementación del Plan Estratégico Participativo de la Municipalidad.

12. Proporcionar toda la información actualizada del Municipio en relación a características poblacionales, socioeconómicas, ambientales, de género, y otras.

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS

FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA

PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

DIAGNÓSTICO SECTORIAL:

(Priorizar sectores a trabajar para esta propuesta, de acuerdo a recursos y tiempo de gestión, dependiendo de esto pasaremos a utilizar las matrices de prioridad de problemas).

¿CUÁLES SECTORES TIENEN PROYECTADO TRABAJAR DURANTE SU GESTIÓN?

NO.	SECTOR	PRIORIDAD
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		

**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
 FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
 PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

**CARACTERIZACIÓN PARA PRIORIZAR PROBLEMA DE LA ALCALDÍA DE SAN RAFAEL
 CEDROS.**

No.	PREGUNTA	COMENTARIO PRIORIDAD
1	¿QUÉ SABEMOS DEL PROBLEMA	
2	¿CÓMO SE MANIFIESTA EL PROBLEMA?	
3	¿DÓNDE ESTA LOCALIZADO EL PROBLEMA?	
4	¿DESDE CUANDO EXISTE EL PROBLEMA?	
5	¿A QUIÉN AFECTA EL PROBLEMA?	
6	¿QUÉ SE HA HECHO POR SOLUCIONARLO?	
7	¿QUÉ MEDIOS Y ACCIONES SE ESTÁN TOMANDO?	
8	¿QUIÉNES DEBERÍAN SER LOS RESPONSABLES DE LA SOLUCIÓN?	

Nota: O se hace por numeración de votación del 1 al 3 y el que tenga más puntaje serán por los que se trabajarán, en los cuadros siguientes y los que tendrán objetivos y metas.

**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

Elaboración del Presupuesto Municipal Participativo con Enfoque de Género (PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES).

Describe el proceso que sigue para la elaboración del presupuesto:

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)
- 5)
- 6)
- 7)
- 8)
- 9)
- 10)

Quiénes participan en la elaboración del Presupuesto, Describe:

**PLAN DE INVERSIÓN
CAPACIDAD FINANCIERA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS**

El punto de partida para la elaboración del plan de inversiones lo constituye la determinación de la capacidad financiera de la municipalidad, la cual establece la disponibilidad de recursos para la ejecución de los proyectos y obras municipales. Los elementos considerados para el cálculo de la capacidad financiera comprenden los ingresos del Fondo Municipal, los Ingresos por subsidios donativos y los Fondos provenientes del FODES a través del ISDEM.

Los valores resultantes son los siguientes:

AÑOS	INGRESOS FODES	INGRESOS CORRIENTES	INGRESOS DONATIVOS	EGRESOS CORRIENTES
2004				
2005				
2006				
2007				
2008				
TOTAL				

Se tienen las siguientes consideraciones:

- 1) La base de la información proviene del presupuesto municipal para el año 2004 y 2005.
- 2) La asignación FODES al municipio para los años 2006 hasta 2008 varía en porcentajes mínimos.
- 3) Los ingresos corrientes se equilibran con los egresos corrientes.
- 4) Ingresos por donativos (registrar si tienen este tipo de ingresos).

Para la proyección del Fondo FODES de los años 2006 hasta el 2011, consideramos la relación de crecimiento entre un año con respecto al anterior.

AÑOS	FODES ASIGNADO S.R.C USD	DIFERENCIA INCREMENTO USD	%	FODES PRESUPUESTO GRAL NACION USD	DIFERENCIA INCREMENTO USD	%	RELACION % ASIGNADA PPTO NACION A SRC
2006							
2007		-					
2008							
2009							
2010							
2011							
Total	-						

.MATRIZ PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
OBJETIVOS Y METAS POR CADA SECTOR PROBLEMA PRIORIZADO

SECTOR:
OBJETIVO GENERAL:
METAS ESTRATEGICAS:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA	
			INICIO	FIN
1				
2				
3				
4				
5				
6				

**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
 FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
 PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

Elaboración del Plan de Inversión Multianual del Municipio de San Rafael Cedros

Proporcionar lista de proyectos a ejecutar durante su gestión a corto, mediano y largo plazo.

CORTO= 1 Año Plazo, MEDIANO= 2 a 3 Años Plazo, LARGO =4 a 5 Años Plazo

No	PROYECTO	MONTO	PLAZO			AÑO	AREA DE GESTIÓN
			C	M	L		
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							

**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

CONCEJO MUNICIPAL DE ALCALDÍA DE SAN RAFAEL CEDROS.	
DEPARTAMENTO	
MUNICIPIO	
PARTIDO GOBERNANTE	
ALCALDE	
LUGAR DE ORIGEN (ALCALDE)	
FECHA DE NACIMIENTO DE ALCALDE	
OCUPACIÓN DE ALCALDE	
DIRECCIÓN DE LA ALCALDÍA	
TELÉFONO	
FAX	
SECRETARIO MUNICIPAL	

**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO**

CONCEJO MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DE SAN RAFAEL CEDROS	
SÍNDICO MUNICIPAL	
REGIDORES PROPIETARIOS	
REGIDORES SUPLENTE	

ALCALDÍA DEL MUNICIPIO DE SAN RAFAEL CEDROS
FORMATOS DE INFORMACIÓN PARA PROPUESTA
PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO

AURORIDADES Y LÍDERES COMUNALES

No.	NOMBRE	CARGO	COMUNIDAD	TELÉFONO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

