

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y  
CONSULTORIA EMPRESARIAL - MAECE**



**Control de la gestión y la evaluación de resultados  
en la gerencia publica de la Alcaldía Municipal de Soyapango.**

**Trabajo de graduación presentado por:**

**Milton Virgilio González  
Jorge Alberto Murcia Guevara  
Alma Daysi Rivera**

**Para optar al grado de  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y  
CONSULTORÍA EMPRESARIAL.**

**Mayo de 2002.**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centro América.**

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**Rectora** : Dra. María Isabel Rodríguez

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

**Secretaria de Asuntos Académicos** : Licda. Adela Muñoz Chávez de Melgar

**Decano de la Facultad de Ciencias Económicas** : Msc. Roberto Enrique Mena

**Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas** : Lic. Pedro Faustino García Cortez

**Secretario de la Facultad de Ciencias Económicas** : Lic. José Wilfredo Zelaya Franco

**Administrador académico de la Facultad de Ciencias Económicas** : Lic. Manuel Enrique Araujo Villalobos

**Tribunal examinador** : Msc. Edmundo Chinchilla Moscoso  
Msc. Dimas Ramírez Alemán  
Msc. José Osmín Domínguez

**Mayo de 2002.**

**San Salvador,**

**El Salvador,**

**Centro América.**

## **DEDICATORIA**

A Dios todopoderosos

A la memoria de mi madre Mercedes González y de mi padre Virgilio Vásquez

A mi esposa Blanca Luz García de González

A mi hija Fátima Ivón e hijo Milton Erick

A mis hermanos Mario Antonio y Román Heriberto y, hermanas Ana Mercedes,

Ana Lorena, Marta y Gloria

Demás familia, compañeros y compañeras de trabajo, amigos y amigas.

**Milton Virgilio González**

A mi esposa Elvia Burgos, a mi hijo Carlos Iván y a mi suegra María Dominga por el amor , sacrificio y comprensión, por brindarme la fuerza moral para superar los obstáculos y coronar mi carrera.

A mi padre Manuel de Jesús y mi madre María Nicolasa por el vital sustento de mi vida, amor e incondicional apoyo.

A mis hermanos y hermanas, a toda mi familia por la confianza y motivación.

A Dios, por darnos vida y la oportunidad de servir mejor a la sociedad salvadoreña como profesional con valores éticos y morales.

**Jorge Alberto Murcia Guevara.**

A Dios, siempre presente en nuestras vidas,

A mi mamá: Tita, por su gran apoyo en todo momento, A mi esposo: José Luis por su disposición,

A mis hijos: Oscar Roberto y José Luis, por el tiempo que les deje de dedicar.

A mi último retoño: Alma Esmeralda, el precioso regalo que Dios me ha dejado en este año y que me acompañó constantemente durante nueve meses de trabajo.

A mis compañeros (as) y amigos (as) por su apoyo.

**Alma Deysi Rivera.**

## ÍNDICE.

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	3
I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
1. Definición y delimitación del problema .....	5
2. Justificación .....	7
3. Objetivos .....	8
4. Hipótesis y variables.....	8
5. Metodología .....	10
II. MARCO TEÓRICO.....	14
1. Entorno del municipio de Soyapango.....	14
2. Conceptualización de municipalismo y de la gestión municipal.....	23
3. Descripción de la metodología de control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública.....	30
III. RESULTADOS .....	42
1. Resultados de la investigación documental.....	41
2. Resultados del estudio de campo.....	47
3. Prueba de la hipótesis.....	71
IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	73
1. Evaluación de resultados.....	73
2. Control de procesos.....	75
3. Control de proyectos.....	76
4. Evaluación ex –post.....	77
5. Evaluación estratégica global .....	77
V. CONCLUSIONES .....	78
VI. RECOMENDACIONES.....	80
VII. PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN Y EVAL DE RESULTADOS PARA LA GERENCIA PÚBLICA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.....	81
BIBLIOGRAFÍA.....	101
ANEXOS.....	104

## RESUMEN

Las exigencias de servicios para las municipalidades son altas y sus recursos limitados, generalizándose la preocupación por fortalecer la gestión municipal, la canalización y uso óptima de recursos. Requiriendo de una gestión eficiente y eficaz que posibilite el desarrollo local.

Con esta motivación el estudio concluye con una propuesta de aplicación y apropiación metodológica del control de la gestión pública y la evaluación de resultados, en la Alcaldía Municipal de Soyapango.

Se realizó a través de consulta documental e investigación de campo, analizando documentos institucionales sobre planificación, procedimientos, proyectos y mecanismos de control y evaluación aplicada en la Alcaldía. Se complementó con bibliografía sobre gestión municipal, contexto geográfico - temporal y aspectos metodológicos.

Se consultó población del municipio, empleados de la Alcaldía (niveles operativos, gerencias y jefaturas), utilizando dos instrumentos: la encuesta (para población y empleados) y la entrevista (para gerencias y jefaturas).

Los resultados se presentan según los subsistemas que la metodología de control y evaluación de la gestión pública plantea: evaluación de resultados, control de procesos, control de proyectos, evaluación ex – post y evaluación estratégica global.

La Alcaldía cuenta con instrumentos de planificación estratégica y operativa para orientar su gestión, que consideran aspectos de estrategia y política nacional, incorporados en el Plan de Nación, Plan de Reconstrucción Nacional, Estrategia de Desarrollo del Fondo de Inversión Social (FISDL), planteamientos de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES). Así también, estrategias desarrolladas a escala regional (Centroamérica y Latinoamérica), que responden a preocupaciones y retos comunes para las municipalidades. Y por supuesto, respondiendo a las atribuciones definidas en el Código Municipal.

Los planteamientos definidos orientan la acción institucional, generando niveles aceptables de satisfacción de la población, evidenciados en la encuesta a usuarios.

Sin embargo existen aspectos metodológicos que pueden fortalecerse en la gestión municipal, como la sistematización e institucionalización de evaluaciones estratégicas y de resultados, definición y diseño de procesos principales, mejorar el diseño de indicadores y la apropiación por parte del personal a diferentes niveles, para garantizar su aplicabilidad.

Se plantea la necesidad de redefinir los objetivos, enfatizando en las prioridades estratégicas; fortalecer la relación entre los objetivos estratégicos y los objetivos operativos; especificar los parámetros de medición, para valorar la calidad de los resultados; definir los procesos principales; fortalecer el control de los proyectos, sistematizar la evaluación estratégica y de resultados.

Finalmente, se presenta una propuesta de aplicación de la metodología de control de gestión pública y evaluación de resultados, a partir de la situación concreta de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

## INTRODUCCIÓN

El tema de la investigación fue seleccionado por la importancia de la participación de los ciudadanos y la transparencia que los tiempos actuales exigen de la gestión municipal, caracterizada por la creciente demanda en los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Soyapango, debido a la concentración de población y la creciente actividad económica.

Las condiciones socioeconómicas presentan mayor complejidad y la tendencia actual del desarrollo municipal exige productos e impactos de calidad, por lo que, la capacidad de la gerencia y sus resultados tienen la atención de los ciudadanos usuarios del servicio.

La investigación está delimitada al municipio de Soyapango, que pertenece al departamento de San Salvador en el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS), ubicado al Este de la ciudad de San Salvador. El objeto de estudio es el control de gestión y evaluación de resultados de la gerencia pública en la Alcaldía Municipal de Soyapango durante la gestión de 1999 a 2003, y se refiere a decisiones estratégicas de la alta gerencia a cargo del Concejo Municipal y al nivel operacional de la gerencia general si existe y la gerencia intermedia o jefatura de departamento.

La Alcaldía Municipal de Soyapango para el cumplimiento de su misión y para responder a los retos del municipio desarrolla un proceso de modernización y producción de los servicios que presta en la recolección de desechos sólidos, alumbrado público, espacios municipales para el micro-comercio, registro de estado familiar y ciudadano, los programas y proyectos de apoyo a las comunidades.

La investigación tiene el propósito de diagnosticar el proceso de control de gestión y evaluación de resultados utilizado en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango y elaborar una propuesta para su mejoramiento para que cumpla su papel y sus propósitos en la prestación de servicios en el ámbito social, territorial y en el desarrollo socioeconómico del país.

Ello implica, mejorar la eficiencia y la eficacia del desempeño de la gerencia pública mediante recomendaciones y propuestas en la evaluación de resultados, el control de procesos, el control de proyectos, la evaluación ex –post y la evaluación estratégica global.

La investigación busca dar respuesta a una necesidad específica de diagnosticar y proponer un sistema de control de gestión y evaluación de resultados para la Alcaldía de Soyapango; atender esta necesidad específica reviste de importancia al considerar el período histórico del desarrollo del municipalismo en El Salvador principalmente en la década de los años de 1990 que ha visto surgir el pluralismo político en el gobierno municipal, que además, corresponde con la importancia del tema del desarrollo local frente a la ola de la globalización.

También ha sido importante para motivar la investigación el debate académico y pragmático, y las orientaciones o tendencias que se han sucedido en la última década del papel del Estado, su modernización y descentralización que incluye el debate de la eficiencia y eficacia en la gestión pública.

El informe de investigación, en el capítulo I expone el planteamiento de la investigación; en el capítulo II, el marco teórico, que analiza el objeto de estudio y su contexto; el capítulo III, contiene los resultados de la investigación; el capítulo IV, analiza los resultados de la investigación; el capítulo V, presenta las conclusiones, y en el capítulo VI, las recomendaciones.

Finalmente, en el capítulo VII, se detalla la propuesta de control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango. Adicionalmente se incluye la bibliografía consultada y los anexos.



## I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.

### 1. Definición y delimitación del problema.

#### 1.1. Definición del problema.

El municipio de Soyapango presenta una situación problemática que está siendo enfrentada por el gobierno municipal mediante la ejecución de su plan de desarrollo. El actual gobierno municipal presidido por la Alcaldesa y su Concejo Municipal ejercen la gerencia pública en la generación de servicios y proyectos cuyos resultados contribuyan a la solución de la situación problemática.

El problema principal o clave se define así: el control de la gestión y la evaluación de resultados en la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango no es un proceso sistematizado que ayude a mejorar la eficiencia y la eficacia. Los principales aspectos del problema que sirven de base para la investigación son los siguientes:

- a. La Alcaldía Municipal ve aumentada la demanda de los servicios que presta por el crecimiento de la población y la concentración demográfica. Las condiciones socioeconómicas en la población vuelven más compleja la gestión municipal en su función de bien común local.
- b. El municipio tiene un crecimiento de la actividad económica, concentración de grandes empresas industriales y comerciales, y concentración de sectores informales de la economía que exigen resultados de la gestión gerencial.
- c. Existen condiciones medioambientales de contaminación y de riesgo en asentamientos humanos, y deficiencias en la infraestructura y servicios básicos, déficit de áreas para comercio y la recreación.
- d. La Alcaldía Municipal cuenta con un presupuesto y una planta de personal relativamente mayor que otras municipalidades del país; sin embargo, tiene una estructura institucional y financiera débil.

e. La gestión del gobierno municipal mantiene rasgos de conducción centralizada con limitada participación comunitaria en la toma de decisiones; la efectividad de la gestión de la gerencia y sus resultados son foco de mayor atención por los usuarios del servicio.

f. La gerencia pública de la Alcaldía Municipal cuenta con algunas herramientas de trabajo para obtener y medir los resultados que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Sin embargo, se señalan las siguientes limitaciones:

f.1. El clima organizacional y el ambiente político es inadecuado por su entorno electoral dinámico, afectando el servicio que brinda a la población, ocasionando mala imagen de la administración, insatisfacción de contribuyentes, y desmotivación en los empleados.

f.2. Los recursos económicos y las herramientas administrativas para desarrollar y controlar la gestión son insuficientes, provocando una atención deficiente al público e incremento de costos.

f.3. Los servicios de mercado, aseo, cementerio, alumbrado y espacios públicos tienen déficit de infraestructura y equipo para la cobertura de la demanda y deficiencia en su administración y mantenimiento; el servicio de registro del estado familiar y ciudadano es lento y deficiente por falta de recursos materiales, equipo, espacio físico y el deterioro de documentos; las transacciones de cuentas corrientes son lentas por falta de equipo, acumulación de trabajo en el personal, falta de capacitación, provocando insatisfacción de los usuarios y bajos ingresos.

Estos elementos definen el problema de investigación que se expresa en las siguientes interrogantes: ¿En qué medida el control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública en la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuye a la retroalimentación del plan de desarrollo municipal?, ¿en qué medida la gestión y los resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal contribuyen con la calidad del servicio esperados por los usuarios?, ¿cuenta la gerencia pública de la Alcaldía Municipal con la metodología de control de su gestión y la evaluación de resultados que le permita medir sus logros? y ¿en qué medida la mejora de la gestión de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal produce impacto en la provisión de servicios oportunos y de calidad?

## **1.2. Delimitación del problema.**

La investigación está delimitada al análisis de la gestión de la gerencia pública en la Alcaldía Municipal de Soyapango para generar una propuesta de control de la gestión y la evaluación de resultados. La gerencia pública se refiere a decisiones estratégicas que corresponde a la alta gerencia ejercida por el Concejo Municipal y la Alcaldesa y la que se refiere al nivel operacional de la gerencia general si existiere y las gerencias intermedias o jefatura de departamento.

La cobertura geográfica de la investigación es el municipio de Soyapango que pertenece al departamento de San Salvador y al conjunto de municipios del Área Metropolitana de San Salvador-AMSS-.

El alcance temporal del estudio está delimitado a la gestión 1999-2000 y 2000 a 2003, período en que la Alcaldía Municipal de Soyapango es gobernada por el FMLN-PDC. Este período histórico inmediato se tomó de base porque existe la información disponible y porque existen condiciones de decisión política por superar las deficiencias gerenciales.

## **2. Justificación.**

La misión del gobierno municipal para la Alcaldía de Soyapango es: *“Servir a la población en forma efectiva y con calidad, generando satisfacción en la ciudadanía, en los empleados y empleadas”*.

Con el propósito de mejorar su funcionamiento y responder a los retos del municipio, la actual administración ha desarrollado un proceso de modernización interna de la Alcaldía de Soyapango. Este proceso ha definido las estrategias de acción, el diagnóstico organizacional y la planificación de un programa que pretende superar los vacíos identificados en el funcionamiento municipal.

En ese esfuerzo de modernización, la administración municipalidad ha identificado los problemas de control de la gestión y de la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

La investigación tiene como resultado la propuesta de control y evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango, tomando como base la propuesta metodológica de la Comisión Económica para América Latina -CEPAL.

### **3. Objetivos.**

#### **3.1. Objetivo general.**

Contribuir con el desarrollo del control de la gestión y de la evaluación de resultados en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango para que cumplan eficiente y eficazmente con su papel y con sus propósitos estratégicos y operacionales en la prestación de servicios en su ámbito socioeconómico y territorial.

#### **3.2. Objetivos específicos.**

- a. Propiciar un mejor desempeño como resultado del análisis del control de la gestión y de la evaluación de resultados en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango aplicando la metodología de control de la gestión y la evaluación de resultados.
- b. Establecer y hacer recomendaciones que mejoren el control de la gestión y de la evaluación de resultados en la gerencia estratégica de la Alcaldía Municipal de Soyapango.
- c. Elaborar propuestas que mejoren la eficiencia y la eficacia de la gerencia operacional mediante el control y la evaluación de resultados en los procesos y de los proyectos de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

### **4. Hipótesis y variables.**

#### **4.1. Hipótesis de nula (H<sub>0</sub>).**

El control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango no es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la eficacia.

## 4.2. Hipótesis alternativas (Ha).

H<sub>1</sub>. El control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la eficacia.

H<sub>2</sub>. El control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango contribuye a la mejora de la calidad de los servicios y la satisfacción de los contribuyentes.

H<sub>3</sub>. La aplicación sistemática del control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango, permite evaluar el logro de metas y su impacto.

## 4.3. Variables.

Las variables son los diferentes fenómenos o características que participan en el problema y que sostienen relaciones de causalidad, de correspondencia o de dependencia que lo explican. Se identifican variables inmediatas o microvariables y variables de entorno o macrovariables.

Matriz de variables

MACROVARIABLES	MICROVARIABLES
Eficiencia de la Gerencia Pública.	Uso de recursos.
Eficacia de la Gerencia Pública.	Costos de servicios.
Logro de objetivos estratégicos.	Tiempo de entrega de servicio.
Satisfacción de usuarios.	Control de gestión.
Participación ciudadana.	Control, eficiencia y eficacia de procesos.
Credibilidad de la Alcaldía.	Control, Eficiencia y eficacia de Proyectos.
Impacto en el entorno.	Evaluación de resultados.
	Prestación de servicios.
	Calidad del servicio.

## **5. Metodología.**

El estudio constituye una investigación descriptiva que se realiza mediante el análisis de la evaluación de resultados, control de procesos, control de proyectos, evaluación ex- post y evaluación estratégica global en la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango en el período comprendido entre mayo y septiembre del año dos mil uno.

El método de investigación aplicado es el estudio documental y de campo por muestreo aleatorio simple de usuarios de servicios municipales, considerando como población 151,210 personas mayores de 18 años, de un total de 261,122 habitantes, según el V Censo de población de 1992; el muestreo aleatorio simple de una población de 600 empleados de la Alcaldía Municipal y la entrevista a personal de gerencia y jefaturas.

Con el levantamiento y procesamiento de la información se obtuvieron los datos cuantitativos y cualitativos relevantes; luego, mediante el análisis integrando de los resultados se establecieron las conclusiones, recomendaciones y propuesta de control de gestión y evaluación de resultados para la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango.

### **5.1. Estudio documental.**

El estudio documental se hace con el propósito de procesar y analizar la información para establecer el marco teórico y el diagnóstico de la situación problemática del control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública en la Alcaldía Municipal de Soyapango en el período 1995 - 2001.

Consiste en la recopilación, revisión, procesamiento y análisis de la documentación y material informativo del entorno nacional, material teórico sobre la metodología de control de gestión y evaluación de resultados, material conceptual y de política municipal, y material del trabajo gerencial de la Alcaldía Municipal; con ella se elaboraron fichas, matrices y resúmenes.

## 5.2. Estudio de campo.

### 5.2.1. Muestreo aleatorio simple de usuarios de servicios municipales.

Con base en los objetivos y la delimitación de la investigación, la población objeto de estudio es la totalidad de los usuarios de servicios municipales mayores de 18 años, estimada en 151,210 personas.

El estudio de campo de los usuarios de los servicios que presta la Alcaldía Municipal de Soyapango, se diseñó y realizó por el método de muestreo aleatorio simple. El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula del mencionado muestreo para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 (P) (1-P) N}{(N-1) e^2 + Z^2 (P) (1-P)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Intervalo de confianza del 95% (1.96)

e = Error muestral máximo del 10%

P = Probabilidad éxito de respuesta de 50%

N = Población equivalente a 151,210 personas.

El diseño del estudio de campo se aplicó con la técnica de encuestas de opinión mediante un formulario<sup>1</sup> que contenía 15 preguntas y respuestas en escala de opinión “1. Totalmente de acuerdo”, “2. De acuerdo”, “3. En desacuerdo”, y “4. Totalmente en desacuerdo”.

El formulario fue validado en una prueba piloto de 12 aplicaciones; posteriormente - entre el 10 y el 24 de septiembre del 2001 - se encuestaron 96 personas usuarias del servicio municipal con una distribución geográfica en Soyapango<sup>2</sup>. El procesamiento de la información y la tabulación de los resultados se realizó con apoyo informático de base de datos y tablas dinámicas del programa MS-Excel.

### 5.2.2. Muestreo aleatorio simple de personal técnico operativo.

---

<sup>1</sup> Anexo No.1

<sup>2</sup> Anexos No. 2

Este estudio de campo comprende la población de 600 empleados y empleadas, como personal técnico operativo de la Alcaldía Municipal. Se diseñó y realizó el muestreo aleatorio simple, con la técnica de encuesta, aplicando un formulario<sup>3</sup> de 21 preguntas en la temática de evaluación de resultados, control de procesos, control de proyectos, evaluación ex post y evaluación estratégica global.

El tamaño de la muestra se calculó mediante la fórmula de muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 (P) (1-P) N}{(N-1) e^2 + Z^2 (P) (1-P)}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra

Z = Intervalo de confianza del 95% (1.96)

e = Error muestral máximo del 20%

P = Probabilidad éxito de respuesta de 50%

N = Personal técnico y operativo de la Alcaldía de Soyapango de 600 personas.

El resultado de la aplicación de la fórmula dio como una muestra de 21 encuestas. El levantamiento de la información se realizó entre el 20 de septiembre y el 5 de octubre de 2001, aplicándose encuestas al azar a personas de diferentes dependencias de la Alcaldía; se elaboró una base de datos en el programa MS-Excel, se digitaron los datos y se procesaron en tablas dinámicas para su respectivo análisis.

Los empleados que llenaron encuestas se desempeñan en cargos de supervisores, inspectores, auxiliares, secretarías, agentes del Cuerpo de Agentes Metropolitanos, recolectores de desechos sólidos y albañiles<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Anexo No. 3

<sup>4</sup> Anexo No. 4



### 5.2.3. Entrevista estructurada para personal de gerencia

Este estudio de campo comprende la selección de personal de gerencia y jefaturas de los departamentos de la Alcaldía Municipal con criterio de idoneidad en áreas o funciones que se relacionan de aplicabilidad de la metodología de control de gestión y evaluación de resultados. Se diseñó y realizó mediante la aplicación de una guía entrevista<sup>5</sup>.

Se diseñó la guía de entrevista considerando los componentes de la metodología de control de gestión y evaluación de resultados<sup>6</sup>; de acuerdo con el cargo y funciones realizadas dentro de la Alcaldía, se entrevistaron 7 profesionales de gerencias y jefaturas<sup>7</sup>, según el siguiente detalle:

Evaluación de resultados: jefe de Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucional (UACI), gerente de Administración y gerente general.

Control de procesos: gerente de Registro del estado familiar y ciudadano y jefe de Registro tributario.

Control de proyectos: gerente de Planificación y desarrollo urbano y técnico del FISDL.

Evaluación ex –post: gerente de Registro estado familiar y ciudadano, jefe de Registro tributario, gerente de Planificación y desarrollo urbano y técnico del FISDL.

Evaluación estratégica global: Jefe de la UACI, Gerente de Administración y gerente general.

Las respuestas fueron digitadas en matrices resaltando los principales hallazgos conforme a la metodología de control de gestión y evaluación de resultados.

---

<sup>5</sup> Anexo No. 5.

<sup>6</sup> Sanín Ángel Héctor. Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Chile, 1999, 102 p

<sup>7</sup> Anexo No. 6.

## II. MARCO TEÓRICO.

### Entorno del municipio de Soyapango.

#### 1.1. Aspectos generales del municipio<sup>8</sup>

El municipio de Soyapango tiene una extensión territorial de 29.72 kilómetros cuadrados y está situado a 625 metros sobre el nivel del mar y a 4.5 kilómetros al este de la ciudad de San Salvador; limita al norte con Ciudad Delgado y Tonacatepeque, al sur con Santo Tomás y San Marcos, al este con Ilopango y al oeste con Ciudad Delgado y San Salvador; se localiza en el centro del AMSS. Originalmente conocido como San Antonio Xoyapango, adquirió el título de ciudad el 21 de enero de 1969.

La infraestructura vial le comunica con las diferentes regiones del país. El Boulevard del Ejército y la autopista conocida como Carretera de Oro, son dos vías que facilitan el tráfico de oriente a occidente y viceversa. Por Ciudad Delgado comunica a la Troncal del Norte y cuenta con otro acceso hacia Tonacatepeque. El municipio cuenta con 8 cantones: Buena Vista, Prusia, Matazano, El Cacao, El Limón, El Guaje, El Tránsito y Venecia.

Según censo de 1992, la población es de 261,122 habitantes<sup>9</sup>; el 85% es población urbana, el 12.4% es población sub-urbana y el 3.7%, es rural. Soyapango se encuentra entre los 9 municipios con mayor concentración de población después de San Salvador. Actualmente existen unas 74,000 viviendas en las 232 comunidades y 262 colonias.

El 57% de la población se concentra en la parte norte del municipio; el 17%, en la parte central, y el 26%, en la zona sur, mayormente afectada por los terremotos de enero y febrero del 2001. Para la atención a la población, la municipalidad ha identificado 16 zonas geográficas; en cada una de ellas se han organizado directivas comunales e intercomunales.

---

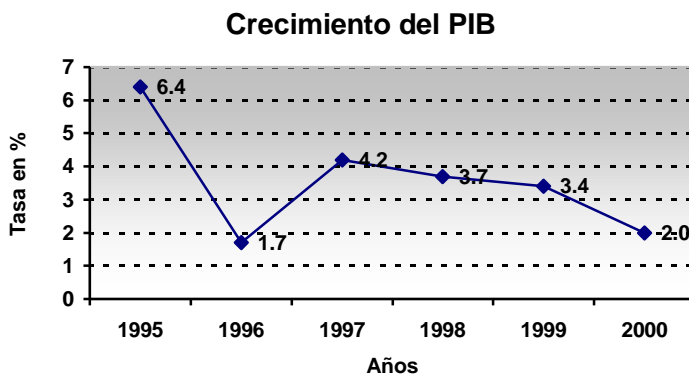
<sup>8</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango. PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO AÑO 1999-2000. El Salvador 2000.

Alcaldía Municipal de Soyapango. DIAGNÓSTICO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO. El Salvador 2000. Ayala, Lilian. DISEÑO DE UN PLAN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO. Tesis, UCA, 2001, páginas 1-6.

## 1.2. Entorno económico.

El entorno económico nacional determina las condiciones del desarrollo económico y social municipal. Las áreas de análisis económico son la producción y precios, la moneda y banca, el sector externo y las finanzas públicas; el comportamiento de las variables macroeconómicas explica en buena parte las condiciones económicas y sociales que se viven en lo municipal.

El comportamiento del Producto Interno Bruto (PIB) mide el nivel de producción de bienes y servicios del país; para el año 2000 el PIB a precios corrientes alcanzó los U. S. \$ 13,212.6 millones. La tasa de crecimiento del PIB a precios constantes mide el nivel de producción en el tiempo; una tasa de crecimiento del PIB baja significa que la producción disminuyó. El bajo crecimiento económico afecta directamente la disponibilidad de recursos en los municipios e incide en el nivel de vida de sus habitantes. La tasa de crecimiento del PIB en El Salvador en el período 1995–2000, se observa en el siguiente grafico<sup>10</sup>:



Se observa en el año 1995 un crecimiento relativamente alto del 6.4% del PIB como parte de una tendencia de crecimiento debido a la expansión económica provocada por la finalización del conflicto armado en 1992 que permitió recursos externos de reconstrucción; la inversión interna y externa por la privatización de las telecomunicaciones y la

<sup>9</sup>Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Economía, Fondo de Población de Las Naciones Unidas, RESUMEN DE CENSOS NACIONALES, V DE POBLACIÓN Y IV DE VIVIENDA, El Salvador, 1995.

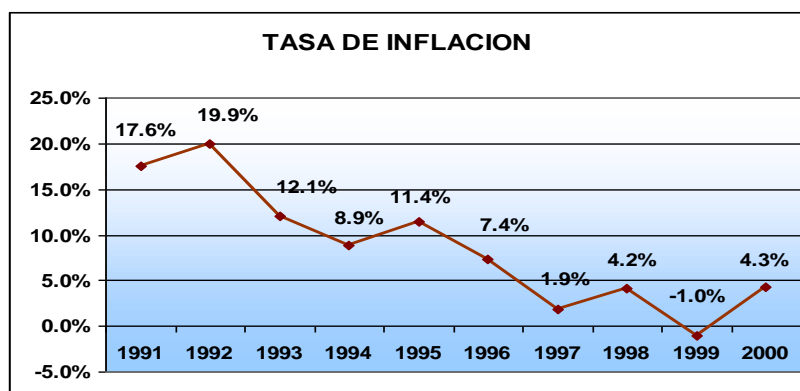
<sup>10</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Trimestral, octubre – noviembre – diciembre del 2000 y abril-mayo-junio 2001. El Salvador, 2001.

distribución de la energía eléctrica; el ambiente de expansión económica internacional principalmente en EE.UU.; sin embargo, en 1996 la tasa de crecimiento del PIB cayó al 1.7% por efecto de la crisis económica nacional que afectó todas las ramas económicas<sup>11</sup>, con excepción de electricidad, gas, agua y servicios del gobierno; la crisis económica en los países asiáticos que tuvo repercusiones mundiales, también afectó la actividad económica nacional.

Para 1997, la tasa crecimiento del PIB alcanzó el 4.2% apoyado principalmente en el crecimiento de la rama de establecimientos financieros y seguros, industria manufacturera, transporte-almacenamiento-comunicaciones y construcción; la privatización de los servicios de telecomunicaciones y electricidad generaron recursos que favorecieron la economía; estas son ramas importantes en la actividad económica de Soyapango.

De 1997 al 2000, la tasa de crecimiento del PIB marca una tendencia a la disminución, generado por la crisis en la producción de las ramas agrícola /caza / silvicultura / pesca, construcción, comercio / restaurantes / hoteles, entre otros. La agricultura sufrió los efectos de la tormenta tropical Mitch a finales de 1998, que provocó grandes pérdidas a ese sector. Para el año 2000 el PIB en El Salvador presenta una estructura con una participación importante de la rama industria manufacturera, y comercio, restaurantes y hoteles.

Los precios medidos por el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuvieron una variación anual de 1991 al 2000 con tendencia a reducirse significativamente del orden de 17.6% al 4.3%, como se muestra en la siguiente figura:



<sup>11</sup> Anexo No. 7

El Municipio de Soyapango por su alta densidad de población concentra una importante demanda de bienes y servicios que junto con la abundante mano de obra y su ubicación geográfica con accesos a las diferentes zonas del país, constituye un atractivo para la industria y el comercio.

En el municipio se localizan aproximadamente 42 grandes empresas industriales y 80 centros comerciales, el 27% con relación al área metropolitana<sup>12</sup>. Se ha observado que algunas empresas importantes se han trasladado a otros municipios o al extranjero, como la Coca Cola hacia Nejapa, la ADOC y la Cigarrería Morazán a Honduras. Por otra parte, se instalaron nuevas empresas como el supermercado Hiper Paíz, - capital de origen guatemalteco -, y otras empresas comerciales.

Soyapango tiene atractivos para las grandes empresas que aportan al desarrollo del municipio y son fuentes de generación de ingresos para la población y para la Alcaldía por medio de impuestos y participación en el desarrollo local en iniciativas como el Fondo de Contrapartidas para el Desarrollo Local de Soyapango (FONDESOY).

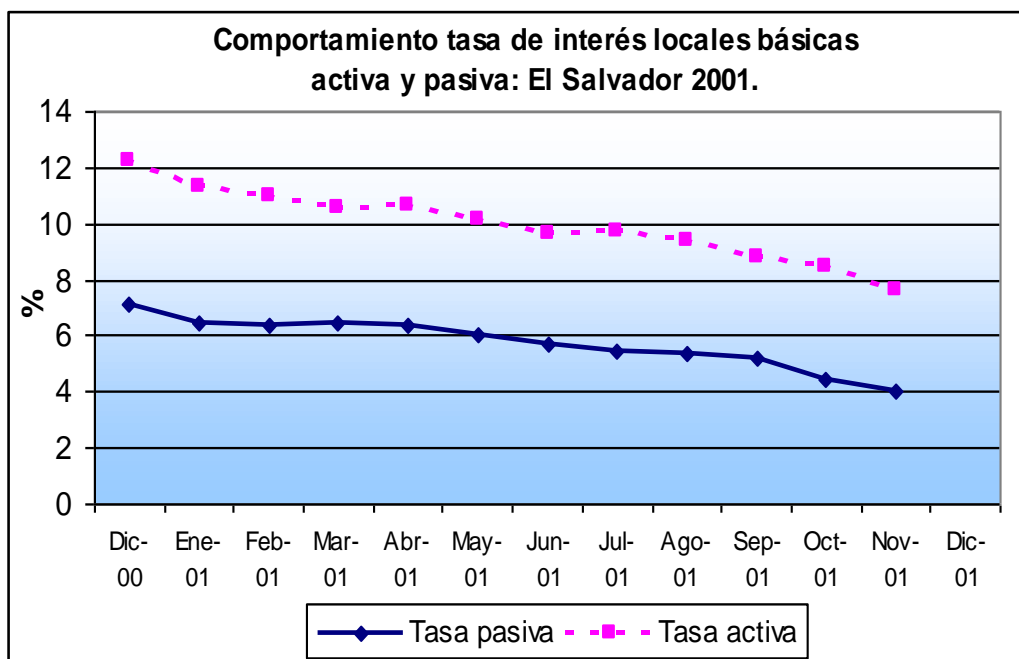
El municipio cuenta con 11,000 microempresas de comercio y servicios que se encuentran registradas en Catastro Tributario de la Alcaldía Municipal y concentra otra cantidad considerable de negocios del sector informal<sup>13</sup>.

Durante el período en estudio se aprobó y aplicó la ley de Integración Monetaria que puso en práctica la dolarización de la economía a partir de enero del 2001, fijando el cambio a ¢ 8.75 por U. S. \$ 1.00 y limitando la intervención del Estado en materia monetaria. La dolarización resta competitividad al sector exportador y favorece a la banca, al comercio basado en las importaciones y al gobierno que junto con la baja inflación no influye en el aumento de la deuda pública. Con la medida se provocó una baja de la tasa de interés manteniendo el margen de ganancia de la banca por su posición dominante en el mercado financiero, como se muestra en la gráfica siguiente:

---

<sup>12</sup> Germain Ana. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA PARA LA CONCERTACIÓN LOCAL ENTRE EL SECTOR DE LA GRAN EMPRESA Y GOBIERNO LOCAL EN EL MUNICIPIO DE SOYAPANGO. FUNDE. El Salvador, 1997.

<sup>13</sup> Alcaldía Municipal De Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO AÑO 1999-2000, El Salvador, 2000, pag.9.



El sector externo de la economía continúa mostrando un déficit comercial que se compensa con el sostenido ingreso de las remesas familiares; las exportaciones presentan importante aporte de la maquila y se muestra pérdida de ingresos por la caída de los precios de productos de exportación como el café. Se mantiene la incertidumbre de la solidez del sector externo que podría ser afectado por la recesión económica en Estados Unidos en relación con las remesas y con la dolarización.

El déficit fiscal para el año 2000, ha sido el más alto desde 1992, el 3% con relación al PIB, esto se debe al aumento del gasto público y la falta de eficacia en la recaudación de ingresos tributarios. Al problema del déficit fiscal se suma la brecha financiera de las necesidades de reconstrucción, estimadas en U. S. \$ 599 millones (las necesidades estimadas son de U. S. \$ 1,461 millones y los fondos obtenidos son de U. S. \$ 860)<sup>14</sup>.

El problema del déficit fiscal tiene su efecto en los municipios porque significan menos posibilidades para que éstos obtengan fondos del presupuesto nacional. Los ingresos de Soyapango para 1999, presentaron una estructura sostenida por impuestos y tasas de aseo, alumbrado, tratamiento de desechos sólidos y pavimentación (el mayor

<sup>14</sup>FUSADES, IMPACTO DE LOS TERREMOTOS SOBRE LA SOSTENIBILIDAD FISCAL, EL SALVADOR, 2001. Cuadro: Brecha financiera de reconstrucción.

porcentaje), servicios administrativos y asignaciones del Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y FISDL y en menor proporción inversiones de capital y otros ingresos.

La alternativa de la modernización de la legislación tributaria municipal es una opción necesaria para el municipio, así como la asignación de fondos por parte del gobierno central y los proyectos de las diferentes instituciones públicas.<sup>15</sup>

### **1.3. Situación social<sup>16</sup>.**

La concentración de la población en el municipio sobrepasa en el 17% de todos los habitantes de San Salvador, problema relacionado al desordenado crecimiento de los últimos 25 años. Esta situación a su vez ha dejado como resultado el desorden en el tráfico vehicular, falta de áreas verdes, alta deforestación y deterioro de las fuentes de agua. Los espacios públicos son utilizados por ventas estacionarias, ambulantes y talleres que utilizan las calles para almacenar chatarras.

El tráfico vehicular y la gran cantidad de autobuses del transporte urbano colectivo que circulan por la red vial del municipio, generan congestionamientos, afectando a la población como a las empresas, por los tiempos de espera.

La tasa de desempleo es del 7.7% y un subempleo del 59%<sup>17</sup>, lo que implica que tiene ingresos muy esporádicos. La destrucción en activos de las empresas provocado por los terremotos de enero y febrero del 2001, ha generado una disminución del ingreso del 3.62% en el nivel nacional y de un 1.60% en el departamento de San Salvador.<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, SINOPSIS DE INFORMES SOBRE INGRESOS Y EGRESOS DEL PERÍODO 1997 – 1999.

<sup>16</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO AÑO 1999-2000. Soyapango, marzo del 2000.

Vice Ministerio de Vivienda, PLAN DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, 2001.

<sup>17</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO AÑO 1999-2000. Soyapango, marzo del 2000. Pág.11.

<sup>18</sup> FUSADES, EFECTOS DE TERREMOTOS EN POBREZA, EL SALVADOR, 2001.

La pérdida de 44,626 empleos en el país y 4,783 en el departamento de San Salvador ha contribuido a reducir el ingreso nacional en un 0.74% y en 0.24% para el departamento de San Salvador, efectos que incluyen al municipio de Soyapango<sup>19</sup>.

Actualmente el municipio cuenta con 53 instituciones públicas<sup>20</sup> y 15 privadas, entre ellas la Universidad Don Bosco y el Colegio Padre Arrupe que se caracterizan por contar con estrategias modernas de educación y ofrecer formación técnica. Con los terremotos de 2001, un 77% de los centros educativos presentaron daños fuertes en sus edificaciones, 15% daños ligeros y 8% sin daños.<sup>21</sup>

El nivel de pobreza extrema a nivel nacional antes de los terremotos era de 1,233,812 personas (el 47.3% de la población total), incrementándose después de los terremotos a 1,344,924 personas (el 49.5%). En el departamento de San Salvador, se pasó de 32.2% (antes de los terremotos) a 33% (después de los terremotos)<sup>22</sup>, situación que también afectó al municipio de Soyapango.

Soyapango se caracteriza por su alto nivel de delincuencia común y de pandillas, por ello, ha sido seleccionado por el Consejo de Seguridad Pública, como municipio piloto para desarrollar proyectos que permitan reducir dicho problema.

Estas condiciones socioeconómicas incrementan la vulnerabilidad de la población ante los eventos como los terremotos, los derrumbes y las inundaciones, ya que hay zonas de alto riesgo en el municipio. La geografía del municipio, con los ríos Las Cañas y Acelhuate, provocan en cada periodo lluvioso un riesgo inminente a las inundaciones; la zona sur en las cercanías del Cerro San Jacinto es propicia a derrumbes, riesgos que se incrementan por el nivel de urbanización desordenada de los últimos años.

La disposición de aguas residuales y otros desechos vertidos en los ríos, el alto congestionamiento vehicular, la alta actividad industrial, son factores que hacen de Soyapango un municipio con altos niveles de contaminación que vuelven a la población vulnerable a enfermedades.

---

<sup>19</sup> idem

<sup>20</sup> Vice Ministerio de Vivienda, PLAN DE RECONSTRUCCIÓN Y DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, AÑO 2001. pág. 6.

<sup>21</sup> idem, pág.11.

<sup>22</sup> idem, cuadro: Subsidio necesario para eliminar extrema pobreza.



La situación socioeconómica del municipio representa grandes retos para la municipalidad en su misión de impulsar el desarrollo local, que para ser sostenible debe considerar dos perspectivas: el crecimiento económico (que genera condiciones objetivas para el bienestar de la población) y el desarrollo humano (ya que la calidad de vida de la población, puede impulsar o estancar las posibilidades de crecimiento económico).

#### **1.4. Situación política.**

El gobierno local del municipio lo ejerce el partido FMLN en los dos últimos períodos (1997-2000 y del 2000-2003). El Concejo Municipal está integrado por 18 miembros que se distribuyen en diferentes comisiones de trabajo, con la perspectiva de desarrollar una gestión de carácter colegiada.

Las principales políticas definidas por el gobierno municipal son el impulso de la participación ciudadana, a través de la organización Intercomunal por zonas geográficas, para garantizar la representatividad en espacios de consulta y coordinación; la conformación de alianzas con diferentes sectores en el ámbito nacional y microregional en COMURES, en el Consejo Departamental de Alcaldes (CDA) y en el Consejo de Alcaldes del Área Metropolitana de San Salvador (COAMSS), para coordinar esfuerzos por el desarrollo local, con la participación de las diferentes colonias y comunidades, la empresa privada, instituciones públicas y organismos locales.

#### **1.5. Retos de los municipios.**

El contexto actual de los países centroamericanos e iberoamericanos constituye un nuevo marco de acción a los gobiernos municipales, quienes tienen que fortalecer su gestión para adaptarse a las nuevas demandas y retos que la sociedad presenta. Temas como gobernabilidad, descentralización, concertación, participación ciudadana, desarrollo sostenible, competencias, autonomía y recursos municipales, son preocupaciones actuales de los gobiernos municipales que abren espacios para su análisis tanto a nivel nacional como internacional.

El gobierno municipal tiene el contacto y responsabilidad de garantizar el interés público y colectivo sobre territorios locales, donde se manifiestan directamente los efectos de las estructuras económicas, sociales y políticas determinadas nacionalmente y afectadas por el entorno internacional. Dicho entorno está caracterizado por la globalización de la economía, la renovación tecnológica y procesos de transición democrática que demandan mayor participación ciudadana<sup>23</sup>.

El IV Congreso Iberoamericano de Municipalistas plantearon “profundos cambios en las estructuras económicas, sociales y políticas, construir un espacio municipal para adaptarse a las nuevas formas de producción y de convivencia democrática, con objetivos que planteen la necesidad de articular un desarrollo sostenible y que generen certidumbre y confianza en la ciudadanía”<sup>24</sup>.

En la política de descentralización, la municipalidad es la instancia del estado que directamente está relacionada con la localidad, la población y sus necesidades, por lo que asume mayores responsabilidades en torno al desarrollo, planteándose la necesidad del fortalecimiento de los gobiernos locales.

Esto implica la capacidad y competencia para la definición de políticas locales; la participación del gobierno municipal en la definición de políticas nacionales y regionales como parte del estado en su conjunto. La suficiencia financiera, la proporción de fondos públicos administrados en el nivel municipal ha de ser aumentada, priorizando el fortalecimiento de sus recursos propios e incrementando su participación en los recursos estatales y regionales.

Es preciso mejorar e innovar la gestión de los recursos, con un fortalecimiento de la institución presupuestaria y de las capacidades de gerencia de la misma. Algunos recursos municipales para generar esta suficiencia financiera deberían basarse en la potestad para establecer tributos y tasas locales, libertad para elaborar y administrar su presupuesto, captación de impuestos locales y transferencias del gobierno central respetando la autonomía de los municipios.

---

<sup>23</sup> UIM, DECLARACIÓN DE CÓRDOBA DE LA NUEVA ANDALUCÍA “GOBERNABILIDAD, DESCENTRALIZACIÓN Y CONCERTACIÓN EN LA ACCIÓN MUNICIPAL”, Argentina, 2000.

<sup>24</sup> 12-16 de octubre de 1998, Córdova, Argentina.

## **Conceptualización de municipalismo y de gestión municipal.**

### **2.1. Marco legal e institucional del municipio.**

La investigación está delimitada al control de gestión y evaluación de resultados de la gerencia pública del municipio de Soyapango, por lo que se desarrollan los conceptos de municipalismo que ayuden a identificar los principales enfoques.

Las normas constitucionales en El Salvador permiten tener puntos de partida para el estudio de conceptos de desarrollo local, reforma del Estado y descentralización, marco legal e institucional, gestión y procesos participativos en el municipio de Soyapango.

La Constitución de la República de El Salvador establece que “Para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios, ...”, definiendo al municipio como unidad política y administrativa primaria del estado donde los salvadoreños deberían dirigir sus problemas y participar en las soluciones; son formados por los habitantes y las autoridades locales de un territorio dado, y son “... autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo, y se regirán por el Código Municipal,...”, definiendo la autonomía del municipio<sup>25</sup>.

El gobierno municipal lo ejercen los Concejos Municipales, electos para un período de tres años, y son presididos por el Alcalde o la Alcaldesa Municipal. El Concejo Municipal se encarga de decidir y ejecutar las acciones para el bienestar de la comunidad mediante la aprobación de planes de desarrollo local<sup>26</sup>.

El Código Municipal vigente “... desarrolla los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de facultades autónomas de los municipios<sup>27</sup>”, estableciendo las competencias municipales que determinan detalles de la misión municipal en sus funciones normativas y de servicios ciudadanos, la organización y gobierno, los instrumentos jurídicos, las facultades y obligaciones.

---

<sup>25</sup> Artículo 204, idem.

<sup>26</sup> Artículo 206, idem.

<sup>27</sup> Artículo 1, Código Municipal.

Destacan el papel deliberativo y normativo del Concejo que concentra importantes facultades de dirección superior o estratégicas, y el de titular de gobierno y administrativa del Alcalde o la Alcaldesa, también con facultades de dirección superior o estratégica y ejecutivas que se desarrollan mediante un proceso de gestión gerencial.

Esta norma jurídica, para el caso del gobierno municipal de Soyapango, detalla conceptos del ejercicio y le da mandato para tomar decisiones y acciones para alcanzar el desarrollo local, ejerciendo la autonomía y con la participación de los habitantes.

El marco jurídico que rige la gestión municipal está establecido desde la Constitución de la República de El Salvador y la legislación secundaria contenida en el Código Municipal y las normas legales de adquisiciones y contrataciones, registro de personas naturales, estado civil y familiar, legislación tributaria y de tasas municipales, entre otras.

El marco jurídico se complementa con el marco institucional normativo, regulador, rector o de apoyo como lo son la creación y funcionamiento del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), FISDL, COMURES, FODES, COAMSS, Oficina de Planificación del Área Metropolitana de San Salvador (OPAMSS) y Cuerpo de Agentes Metropolitanos (CAM).

## **2.2. Reforma del estado, descentralización y el desarrollo local.**

El concepto de desarrollo local se relaciona con las teorías del desarrollo que diferencian el concepto del "...crecimiento o acumulación..." por medio de indicadores cuantitativos macroeconómicos, éstas son conocidas como teorías del crecimiento, y con conceptos de desarrollo como "...estrategias de satisfacción de necesidades básicas y mejora de la calidad de vida..." que involucran el crecimiento o acumulación sostenido y equilibrado.

En este último enfoque se concluye que el desarrollo debe "...sentar las condiciones socio-económicas e institucionales que permitan la participación...de todos los sectores...construir las bases para garantizar la participación..."<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Fabián Roberto. COMENTARIOS CRÍTICOS A LAS TEORÍAS DEL DESARROLLO PREDOMINANTES. HACIA OTRO CONCEPTO DEL DESARROLLO DE LAS SOCIEDADES.

La diferenciación de conceptos ha llevado a distinguir “modelos” de desarrollo que se identifican en “neoliberal” con énfasis en el desarrollo económico basado en el “consenso de Washington”<sup>29</sup> impulsadas por el Banco Mundial (BM), Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID); “el desarrollo con cara humana” que incorpora el alivio a la pobreza; “el desarrollo sostenible” que incorpora la capacidad del medio ambiente y sus recursos naturales; “el desarrollo alternativo o participativo” que incorpora el enfoque de las virtudes locales y la participación plena de la gente en su desarrollo; “el desarrollo humano” introducido por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que toma en cuenta las variables del desarrollo social; y otros enfoques de desarrollo “integral”, etc.

Otra interpretación de la teoría del desarrollo arranca de los conceptos del liberalismo económico, los clásicos, los neoclásicos, los keynesianos, los neoliberales, los neokeynesianos. En las décadas de 1950 a 1970 tomó auge la teoría del subdesarrollo y de la dependencia.

La confluencia de estos conceptos en el terreno de la política puso en práctica “modelos” de desarrollo conocidos como “el Estado benefactor” con predominio del enfoque keynesiano, “Sustitución de importaciones” acuñado por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), y otros.

La crisis económica internacional de la década de 1970-1980, el fenómeno de los “Nuevos Países Industrializados” de Asia, la disputa de la hegemonía mundial entre Estados Unidos, Japón y Europa, la pérdida del poderío y la desaparición del campo socialista y de la Unión Soviética establecieron un nuevo orden económico internacional que dio origen al fenómeno de la globalización de la década de 1990 y del nuevo siglo.

La globalización ha derivado en conceptos del desarrollo del neoliberalismo que pone énfasis en el crecimiento económico basado en el predominio de las leyes del mercado, la reforma del Estado, y una forma de división internacional del trabajo sin precedentes. El fenómeno de la globalización supone que en el orden internacional el crecimiento beneficia a todas las naciones, esto es lo que se conoce como la teoría del rebalse.

---

<sup>29</sup> Foley Michael W. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR DESARROLLO?

El enfoque sobre el desarrollo local del gobierno central de El Salvador se encuentra delineado en el “Programa de Gobierno 1999-2004: La Nueva Alianza”, que en su contenido general establece los resultados básicos de “...más oportunidades de empleo e ingreso a nivel local;...servicios básicos más accesibles y de mejor calidad;...sociedad civil fortalecida mediante la apertura e institucionalización de los espacios para la participación y compromiso de los actores locales en la búsqueda del desarrollo”<sup>30</sup>.

Para lo anterior, el gobierno propone “...conformar una gran alianza nacional entre el gobierno nacional, gobiernos locales y la ciudadanía en general...desarrollar una gestión pública realista, transparente, eficiente y basada en resultados...hacer más eficiente la recaudación tributaria y el uso de los recursos públicos...reestructurar el presupuesto en función de las prioridades del país.”<sup>31</sup>. Aquí se expresan conceptos importantes para el tema, en lo referente a los gobiernos locales y a la gestión pública como son el “desarrollo sostenible”, “democracia”, “estado de derecho”, “bienestar, progreso y realización personal de todos los salvadoreños”<sup>32</sup>, que se asocian a la consolidación de la estabilidad macroeconómica, la seguridad jurídica, la competitividad y la subsidiaridad hacia grupos vulnerables.

En la Alianza Solidaria, el programa de gobierno establece áreas estratégicas de acción referidas al “fomento a la participación local y descentralización de la gestión gubernamental” con líneas estratégicas de fortalecimiento a los gobiernos locales transfiriendo competencias y recursos a las municipalidades, comunicación y coordinación con los gobiernos locales para facilitar el progreso de las comunidades, la participación de las comunidades en la prestación de servicios básicos y en la supervisión y contraloría social.

En la Alianza por el futuro se establece el área estratégica de acción “Hagamos que el gran San Salvador funcione” que incluye al municipio de Soyapango, en las líneas estratégicas de modernización de la gestión gubernamental, la concertación con los gobiernos locales y reducción de la vulnerabilidad de comunidades, la equidad y seguridad, el medio ambiente, desarrollo urbano, relleno sanitario y otros.

---

<sup>30</sup> Gobierno de El Salvador, PROGRAMA DE GOBIERNO 1999-2004: LA NUEVA ALIANZA, El Salvador, 1999, página 1.

<sup>31</sup> Idem.

<sup>32</sup> Idem.

El programa de gobierno en el apartado “gobierno efectivo y participativo” establece áreas estratégicas de acción en lo referente al reordenamiento y descentralización del gobierno nacional; la participación coordinada y transparente para la formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas, la gestión administrativa eficiente y transparente; estas áreas orientan las políticas del gobierno central hacia el municipio y constituyen un marco para la gestión gerencial municipal.

Adicionalmente, otros actores nacionales como el FISDL, COMURES, ISDEM, la Comisión Nacional de Desarrollo (CND), la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), distintas redes de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), y gremiales han desarrollado conceptos de reforma o modernización del Estado, descentralización y desarrollo local que igualmente constituyen marcos para la gestión gerencial en el municipio.

Un concepto de descentralización que contribuye a comprender el debate está definido como “el proceso mediante el cual se transfiere competencias y poder político desde el gobierno central a instancias del Estado más cercanas a la población, dotadas de recursos financieros e independencia administrativa, así como, legitimidad propia, a fin de que, con la participación ciudadana y en su beneficio, se mejore la producción de bienes y servicios”<sup>33</sup>. A partir de 1993, toma dinamismo en el gobierno el enfoque con la Propuesta de estrategia de descentralización y desarrollo municipal.

Siendo el gobierno municipal de Soyapango presidido por el FMLN durante los últimos dos períodos, se observa que su plataforma municipal incluye el concepto de la descentralización como “un conjunto de políticas coherentes para transformar y democratizar el Estado, desburocratizándolo, haciéndolo transparente, eficiente y eficaz”, agregando conceptos de compartir poder, no sólo transferir y delegar responsabilidades y funciones sino también recursos y poder de decisión.

---

<sup>33</sup> Córdova, Ricardo, *et. al.*, POLÍTICAS Y PROPUESTAS DE DESCENTRALIZACIÓN EN CENTROAMÉRICA, FLACSO Programa El Salvador, El Salvador, 1997.

COMURES ha puesto en primer plano de su proclama del Congreso de Alcaldes celebrado en el año 2001, y de la primera Conferencia Centroamericana<sup>34</sup> la demanda que destaca la necesidad de mayor descentralización y fortalecimiento de los gobiernos locales mediante la dotación de recursos para desarrollar con eficiencia y eficacia sus competencias para lograr el desarrollo local.

Adicionalmente, se conocen enfoques de la Unión Iberoamericana de Municipalistas (UIM)<sup>35</sup>, y de la Federación de Municipios del Istmo Centroamericano (FEMICA)<sup>36</sup> que se han pronunciado por el fortalecimiento de la autonomía municipal, el desarrollo de las capacidades para atender la demanda de competencias locales del desarrollo, la libre y oportuna participación ciudadana en la toma de decisiones y transparencia de la gestión.

Estos foros internacionales se han pronunciado por avanzar en los temas de los procesos de autonomía; la democracia y la participación, relacionada con su estatus en el derecho fundamental y su alcance político; la vertiente económico-financiera; el desarrollo local en los límites territoriales y en la modernización administrativa; la integración nacional; la responsabilidad y el control, proponiéndose medidas para garantizar la defensa de la autonomía municipal.

El enfoque de “desarrollo institucional municipal”<sup>37</sup> presenta aportes para el marco de gestión gerencial municipal poniendo un énfasis en los actores del cambio institucional municipal, entre quienes considera a los tomadores de decisión, los funcionarios técnico-operativos del municipio como eslabón estratégico, la comunidad y los agentes de cambio locales; como enfoque del desarrollo municipal destaca la visión legal, la administrativa, la de entidades financieras, la municipalista, la del desarrollo organizacional y la de la gerencia pública que son contribuciones complementarias importantes.

Este enfoque cita los aportes de la teoría administrativa al desarrollo municipal con técnicas de diagnóstico, desarrollo organizacional, consultoría de procesos, planificación participativa, la dirección por objetivos, los sistemas de información gerencial. Como variables del desarrollo municipal pone énfasis en la eficiencia (optimizar la relación

---

<sup>34</sup> El Diario de Hoy, viernes 16 de noviembre de 2001, página 47.

<sup>35</sup> UIM, DECLARACIÓN DE CARTAGENA DE INDIAS, Colombia, 19 noviembre 1993.

<sup>36</sup> PRONUNCIAMIENTO MUNICIPALISTA CENTROAMERICANO, Antigua, Guatemala, 8 de agosto de 1992.

<sup>37</sup> Buller E., INICAM. DESARROLLO INSTITUCIONAL MUNICIPAL COMO ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN PARA EL CAMBIO Y COMO ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL, Perú, 1993.



insumo / producto), la eficacia (optimizar la relación producto / objetivo), y la efectividad social (optimizar la relación objetivo / demanda social). Este enfoque define los objetivos del desarrollo municipal como desarrollo económico de la comunidad, mejora de la calidad de vida y logro de desarrollo humano.

Como se aprecia la reforma del Estado, la descentralización y el desarrollo local concentran sus enfoques en el papel del gobierno municipal con mandato constitucional para la aprobación de planes de desarrollo local y el ejercicio del régimen de autonomía. El enfoque de desarrollo de los actores locales se centra, así mismo, en el gobierno municipal, las fuerzas productivas y sociales del municipio expresadas en sus órganos de participación.

### **2.3. Gestión municipal y procesos participativos.**

El marco conceptual de la gestión municipal en función de la gerencia pública se relaciona por una parte, con la decisión política y estratégica del gobierno municipal –concejo municipal, y con la gerencia que se ejerce desde la Alcaldesa, la gerencia general (si existiese) y la gerencia operativa o jefaturas.

Existen variados conceptos orientadas a poner en práctica procesos participativos frente a prácticas tradicionales de centralización, burocracia, verticalidad y discrecionalidad del funcionario público. En términos conceptuales, los procesos participativos buscan y exigen que la gestión municipal, y con ello, la gerencia pública logre transparencia, eficiencia, eficacia y efectividad e impacto social, siendo considerado la participación ciudadana como eje transversal de la acción y de la evaluación, entendida ésta, dentro del proceso de descentralización del Estado y del fortalecimiento municipal<sup>38</sup> que garantice la sustentabilidad.

En esta tendencia de gestión municipal participativa se encuentran conceptos, decisiones políticas y enfoques metodológicos que aplican desde la elaboración de diagnósticos comunitarios para identificar necesidades, aplicando diferentes métodos y aprovechando espacios como el cabildo abierto o la consulta ciudadana.

---

<sup>38</sup> ISDEM/PROMUDE/GTZ. GUÍA PARA LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA MUNICIPAL. Primera edición, San Salvador, octubre 1998.

La planificación participativa se aplica para establecer consenso de la comunidad sobre alternativas de solución de los problemas que son sistematizadas como estrategias, planes estratégicos, planes de desarrollo municipal, planes operativos, planes de inversión, proyectos, presupuestos.

En la fase operativa o ejecutiva la participación comunitaria se realiza mediante representantes de organizaciones locales y barriales en funciones de contraloría social de fondos municipales. En esta fase se hace más visible la contribución de contrapartida comunitaria en proyectos municipales.

Finalmente, la participación comunitaria se realiza en la evaluación de proyectos ejecutados, proyectos en operación y mantenimiento, y en general, en diferentes formas de participación en la gestión pública. De aquí se deriva la importancia de la gestión municipal mediante procesos participativos que permita a la gerencia pública una gestión transparente.

### **3. Descripción de la metodología de control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública.**

La metodología de control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública que sirve de base en la investigación tiene su origen en la preocupación por el vacío que existe en los países de Latinoamérica por el establecimiento de un sistema que permita evaluar el logro de metas y cuantificar el impacto de los recursos públicos.

Se dispone de la versión electrónica de agosto de 1999 de la Serie Manuales del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) del texto "Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública" del autor Héctor Sanín Angel con amplia trayectoria en temas de administración de proyectos de desarrollo municipal, sistemas de información gerencial y de desarrollo institucional.

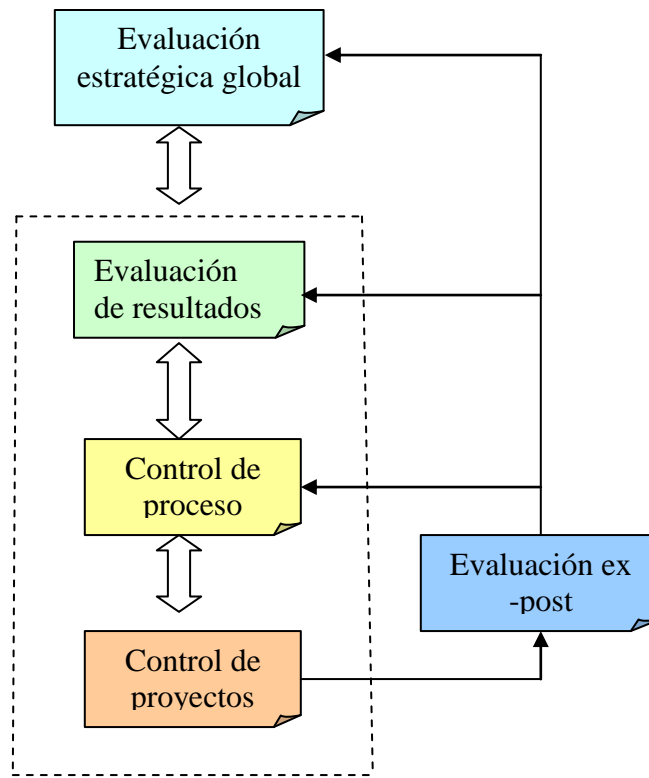
Las municipalidades son empresas públicas de servicio que definen sus objetivos de acuerdo a la declaración de su visión y misión; éstas a la vez, son diseñadas basándose en las expectativas de los ciudadanos.

En un ambiente tan competitivo como el actual y en donde los usuarios de los servicios exigen atención esmerada y oportuna, las instituciones deben prepararse con adecuados mecanismos de control de su gestión.

El objetivo de la metodología es el establecimiento de un sistema que permita a las instituciones públicas evaluar el cumplimiento de metas y medir el impacto de las acciones, en donde la gerencia institucional atiende los procesos operacionales de generación de satisfacción de los usuarios con un enfoque en la eficiencia de la gestión gerencial (optimización de la relación insumo y producto), y la generación de efectos en el entorno, con un enfoque en la eficacia de la gestión gerencial (logro de objetivos o efectos deseados).

El sistema de control de gestión y de evaluación de resultados propuesto se desarrolla a partir de supuestos que tiene que ver con las dificultades, insuficiencias o desarrollo incompleto de los sistemas de gerencia pública encontrados en los países de Latinoamérica, y motivados por condiciones que pueden favorecer el cambio de actitud y la generación de cultura gerencial que obviamente requieren de incentivos, participación, transparencia, articulación entre los niveles gerenciales involucrados.

El sistema propuesto pone énfasis en el control gerencial mediante el tablero de control gerencial formado de cinco componentes: evaluación de resultados, control de procesos, control de proyectos, evaluación ex post y evaluación estratégica global, que se relacionan con el siguiente diagrama:



### 3.1. Evaluación de resultados

Comprende las fases de diseño de objetivos y evaluación de resultados propiamente dicha; la primera, consiste en la definición de objetivos estratégicos y gerenciales o de áreas, que es clave para precisar el direccionamiento gerencial y la determinación de aspectos sobresalientes en que se basará el control; la segunda, define el modelo de control y valora el grado de avance de los resultados esperados, y se apoya en un tablero de control gerencial.

Para desarrollar la primera fase, la institución debería definir sus objetivos estratégicos y de áreas expresados en resultados esperados, y basarse en los planes de desarrollo nacional gubernamental y partidario, las demandas de los usuarios, las normas de constitución y desarrollo y, el direccionamiento estratégico.

Los objetivos estratégicos sirven para darle cumplimiento a la visión y misión de la entidad y de guía para la definición de los objetivos de áreas; éstos, son útiles para orientar a las unidades técnicas operativas en su quehacer y para contribuir al cumplimiento de los estratégicos.

Los objetivos estratégicos tienen que ser pocos; pero comprensivos y expresivos del impacto institucional esperado; para seleccionarlos adecuadamente, existen herramientas de utilidad como los criterios de Pareto basados en los pocos determinantes.

En términos generales, los objetivos tienen que ser específicos (bien definidos para que se entiendan y se sepa lo que se quiere lograr), medibles (para determinar el grado de cumplimiento esperado), consensuales (tomar en cuenta a todos los involucrados en la problemática que se desea resolver), realistas (tomar en cuenta los recursos, conocimientos y tiempo disponible) y costeables (estar seguro de que se cuenta o se contará con los recursos necesarios para su cumplimiento).

Con el propósito de que los objetivos sean una verdadera guía de planificación y ejecución de actividades para los responsables de su aplicación, deben contar con tres características esenciales: cantidades concretas; lapsos, plazos, períodos de ejecución específicos y; servicios y áreas geográficas concretas.<sup>39</sup>

Para el diseño de objetivos es necesario tomar en consideración las expectativas, conocimientos y experiencias de clientes (usuarios), empleados, público en general e inversores (consejo municipal y organismos nacionales e internacionales); además, deben contar con características que faciliten su entendimiento y apoyo de los diferentes actores. “Mediante objetivos y metas expresadas con claridad, los empleados pueden seguir los avances realizados cuando se les proponen blancos precisos y una retroalimentación inmediata”.<sup>40</sup>

---

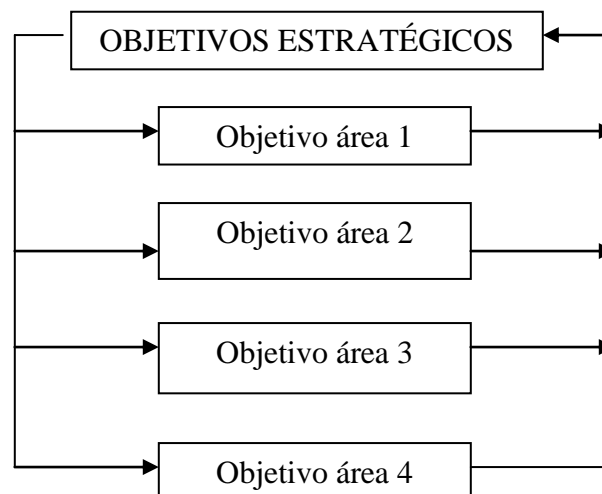
<sup>39</sup> Soriano Claudio. EL PLAN DE MARKETING. Editorial Piedra Santa. Primera edición. Guatemala. 1990. Página 42

<sup>40</sup> ivancevich Jonh M.; Lorenzi Peter; Skinner Steven, GESTIÓN CALIDAD Y COMPETITIVIDAD, Mc Graw Hill, España, 1997, Página 251.

Tomando en cuenta que los objetivos son fines específicos, medibles, planteados a corto plazo y su consecución previa es precisa para poder alcanzar las metas de la organización, tienen que ser comprensibles y aceptables para quienes han de participar.

Para organizaciones de servicios públicos, se recomienda la medición de productividad (uso eficiente de los recursos), desempeño y desarrollo de la gestión (historial de la gestión en la consecución de los objetivos a lo largo del tiempo), desempeño y actitudes del trabajador (historial de los trabajadores en el logro de los objetivos a lo largo del tiempo) y responsabilidad pública (historial de la empresa en la satisfacción y en la superación de las expectativas sociales)<sup>41</sup>.

Con el propósito de conocer el grado en que contribuyen los objetivos gerenciales al logro de los estratégicos, la alta gerencia debería elaborar una matriz que le permita validar la estructura jerarquizada de los objetivos. Además, realizar un análisis vertical para identificar las áreas responsables de contribuir con los objetivos superiores y un análisis horizontal para conocer los objetivos con que cada área contribuye al logro de los objetivos superiores, como se ejemplifica en el siguiente diagrama:



Se deberán definir indicadores para los resultados esperados que expresan la medida del atributo deseado, de lo contrario son vagos. Para evitar esta situación, deben ser medibles, disponibles y determinantes.

<sup>41</sup> Drucker Peter F. "A TURNAROUND PRIMER" The Wall Street Journal, 2 de febrero de 1993, pp B1, B10, citado por Ivancevich, Jonh M., Lorenzi Peter, Skinner Steven, Gestión Calidad y competitividad, Mc Graw Hill, España, 1997, Página 213.

La medición de los indicadores puede ser cuantitativa o cualitativa; la disponibilidad, implica que la organización establezca un procedimiento para acceder a los indicadores, puede ser a través de un sistema de información o asignar a un responsable de proveerlos oportunamente; determinantes, se refiere a que deben de ser pocos y que expresen con precisión lo deseado. La selección, puede ser de acuerdo al grado de incidencia en los resultados o por su significancia.

La fase de evaluación de resultados, cuyo propósito es para que la alta gerencia valide, actualice y / o reformule su direccionamiento estratégico, se apoya en el tablero de control gerencial, que es una matriz que comprende la definición y desarrollo de seis conceptos básicos: objetivos, indicadores, rangos de alerta, nivel de agregación, frecuencia y fuente.

Como se menciona anteriormente, los objetivos se formulan en función de resultados esperados; los indicadores, son la expresión de valor de dichos resultados; a cada uno se le asigna un valor entre 0.0 y 1.0, dependiendo del número de indicadores por resultado. Los rangos de alerta, son pautas preestablecidas para monitorear el desempeño de los objetivos estratégicos, su medición es en porcentajes. Se sugiere fijar metas o valores estándares predefinido que sirvan de referencia para medir el comportamiento real.

El sistema de alerta funciona como un semáforo; rojo, señal de incumplimiento o de situación marcadamente negativa; amarillo, nivel de satisfacción cercano al aceptable; se está en una situación de transición; verde, el resultado esperado se ha logrado. El indicador ha sido superado satisfactoriamente.

El nivel de agregación, se define para cada indicador de acuerdo con la cobertura o jurisdicción de la organización (nacional, departamental o municipal) y / o por categorías de atención. La frecuencia de producción del indicador, dependerá de la periodicidad de su requerimiento para evaluación (anual, semestral, trimestral o mensual) y de la periodicidad de provisión de los datos que lo sustentan; a mayor alcance del impacto estimado, menor es la frecuencia de evaluación de resultados.

La fuente, significa que para cada indicador es necesario saber dónde se encuentran disponibles los datos a partir de los cuales se calcula, y cuál es su origen formal o de

procedimiento; en qué medio se encuentra la información fuente; quién es la persona responsable por la provisión de los datos fuentes para procesarlo; en caso de no contar con ellos, se deberán definir los mecanismos necesarios para su generación y el período estimado en que estará disponible.

Además de analizar el indicador según su ubicación dentro de rangos de alerta, es recomendable un análisis comparativo en tres planos de interrelación; intertemporal, comparación con un momento determinado; interterritorial, comparación entre resultados de divisiones política - territoriales; interinstitucional, comparación entre resultados de instituciones afines o competidoras.

Con el propósito de conocer la situación de los resultados en un determinado momento, se utiliza una segunda versión de la matriz, en donde, se muestra el estado de cada indicador resaltando el color correspondiente del sistema de alertas. Finalmente, el análisis de resultados. Para que se den los resultados esperados, es fundamental que los productos lleguen a las personas que lo necesitan, que los procesos se ejecuten adecuadamente y, que se garantice la provisión de insumos para cada actividad. Todo esto debería ser con calidad y eficiencia. La gerencia debería procurar un adecuado control de procesos.

### **3.2. Control de procesos.**

Los procesos son actividades transformadoras de insumos y generadoras de productos y / o servicios con valor para los usuarios, con los cuales la alcaldía debería buscar sustentar sus objetivos, satisfacer las demandas de sus clientes internos y externos y, cumplir su misión; existen procesos principales y secundarios según el grado de contribución a los resultados esperados; son el sustento para la formulación de proyectos. En el plan institucional, deberían estar definidos los procesos básicos y los recursos necesarios para su operación.

Para definir pautas de la conceptualización y diseño del tablero de control gerencial, periódicamente los procesos deben ser validados con el propósito de determinar si son necesarios y eficientes; de esta manera, se evita la asignación de recursos innecesariamente.



El control de procesos es el conjunto de actividades que se realizan con el objetivo de verificar el cumplimiento de metas y parámetros en la captación de insumos, realización de actividades y entrega de productos, a través de indicadores de la programación (eficacia) y eficiencia. Los indicadores de eficacia son calidad (satisfacción de

expectativas de los clientes), cobertura (volumen y jurisdicción de la producción) y oportunidad (entrega en las fechas previstas); indicadores de eficiencia: rendimiento de recursos y maximización de productos con relación a insumos.

Con el fin de contar con un sistema de información sostenible, el generador de la información debería ser su primer usuario, las personas deberían estar facultadas en sus puestos de trabajo, poseer un sistema de alerta y, motivación del personal para que todos se sientan dueños del sistema.

Es común que se produzca una diversidad de información, sin saber cual será su uso y / o el que la produce no sabe de su utilización y a veces llega a creer que sus esfuerzos son en vano. Por lo anterior, es indispensable que quien produce la información, sea su primer usuario, de esta manera valorará la importancia de su recopilación tanto en cantidad como en calidad.

El facultar a las personas, significa darles libertad de tomar cierto tipo de decisiones, sin tener que pedir autorización a instancias superiores. Los principales beneficios de esta práctica son la eficiencia en el tránsito de información, solución oportuna de problemas y buena calidad de servicio al cliente y, sentido de realización y compromiso de los empleados.

Con el sistema de alertas, se busca solucionar oportunamente las limitantes que se presenten y prevenir el surgimiento de dificultades mediante el cumplimiento de los siguientes principios: que se enciendan las luces amarillas a tiempo, que cuando se enciendan alguien les vea y que cuando se vean se actué o se informe.

Es clave informar adecuadamente y de forma oportuna a todo el personal, sobre la necesidad de llevar un sistema de información de calidad y la importancia para toda la organización, ya que si los resultados son buenos, el beneficio será para todos; en

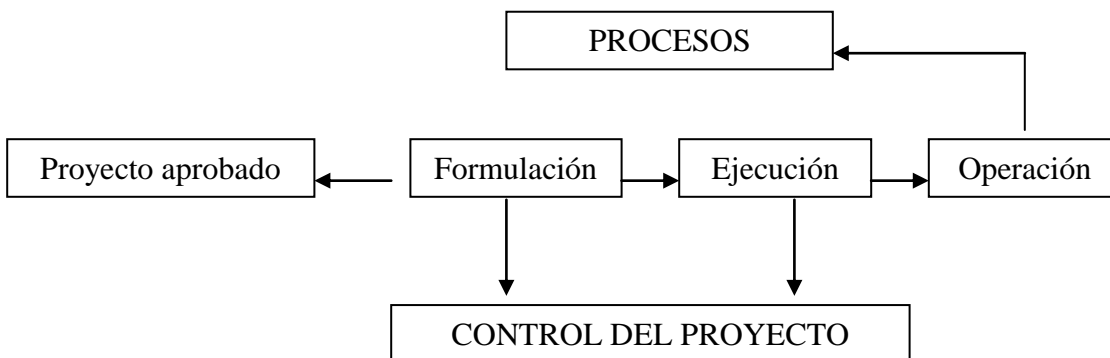
cambio, si son insatisfactorios, habrá perjuicio para todos; lo anterior significa que todos son dueños del sistema y, por tanto, deben apoyarlo incondicionalmente.

### 3.3. Control de proyectos

Proyecto es el “conjunto de actividades interdependientes orientadas al logro de un objetivo específico en un tiempo determinado y que implica la asignación de recursos de inversión”.

El ciclo de proyectos, implica tres fases; formulación (preinversión), realización (inversión) y operación. El control de proyectos, responsabilidad inmediata de la gerencia de proyectos se centra en las dos primeras; la metodología diferencia definiciones para ambas fases. En la primera, se busca contar con un documento evaluado y aprobado para la ejecución del proyecto; en la segunda, con la obra terminada o la capacidad instalada lista para operar.

El control del proyecto se mantiene si se supervisa cada actividad conforme se lleva a cabo el trabajo en el proyecto. Las actividades principales de un control son la supervisión de tiempo, costo y desempeño real; comparación de estadísticas reales con las planeadas; determinación de la necesidad de acciones correctivas; evaluación de acciones correctivas alternativas y selección de acciones correctivas apropiadas. Lo anterior se presenta en el siguiente diagrama:



Una herramienta que facilita el control de proyectos, es la aplicación de la metodología de marco lógico, con el cual se acompaña el ciclo de los proyectos y se realiza una

articulación vertical de objetivos. El marco lógico está diseñado en una matriz de cuatro filas por cuatro columnas como se muestra a continuación:

**Matriz de marco lógico de proyectos.**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>MEDIO DE VERIFICACIÓN</b>	<b>SUPUESTO</b>
<b>Finalidad</b>			
<b>Resultado</b>			
<b>Producto</b>			
<b>Actividad</b>			

En las filas, se ubican objetivo superior o fin, objetivo específico o resultado, productos o componentes y actividades. En las columnas, está el resumen narrativo de objetivos, indicadores para la medición de los objetivos, medios de verificación de los indicadores y supuestos de desarrollo.

En este subsistema, es básico el tablero de control del proyecto, que busca manejar adecuadamente el proyecto y sus productos, mediante indicadores de cantidad, calidad, tiempo y costo; su énfasis es en los últimos dos.

El control de la formulación, tiene la finalidad de generar, organizar y analizar información para tomar la decisión de ejecutar o no un determinado proyecto, enfatizando el control de la calidad en dos aspectos: la del proceso de formulación, centrándose en la participación, metodología y nivel técnico y; la calidad del proyecto evaluado por medio de diferentes aspectos, principalmente eficiencia con indicadores económicos – sociales, financieros y ambientales.

Para la evaluación ex –ante, se recomiendan indicadores de análisis de costo-eficiencia (costo anual equivalente por unidad de beneficio o producto), análisis costo-beneficio (valor presente neto, tasa interna de retorno, relación beneficio / costo), rentabilidad financiera y evaluación del impacto ambiental.

El control de la ejecución, se realiza en insumos, materiales mano de obra, etc., centrándose en el producto resultante; es decir, velar porque la obra se entregue de acuerdo a las especificaciones técnicas, dimensionamiento, integridad y funcionalidad.

Existe una variedad de herramientas para realizar el control de proyectos desde manuales hasta electrónicas, dependiendo del tipo de proyecto y de las exigencias del organismo financiero; para el primer caso, pueden hacerse una diversidad de gráficos; en el segundo, la programación y el control puede ser mediante un programa administrador de proyectos.

### 3.4. Evaluación ex – post

Este subsistema consiste en la valoración integral después de un tiempo prudencial de operación del proyecto; tiene la finalidad de analizar las características de funcionamiento y verificar su impacto sobre el problema y su entorno; consiste en confrontar la situación con proyecto con la situación sin proyecto.

Los objetivos de esta evaluación son: derivar acciones correctivas para mejorar los procesos vigentes, verificar el grado de cumplimiento de los objetivos y determinar los impactos reales del proyecto y generar memoria para aprender de la experiencia hacia futuros proyectos.

En la evaluación ex –post, se reitera la utilidad de la metodología de marco lógico por considerar que proporciona elementos esenciales y da referencia para identificar información adicional y diseñar instrumentos complementarios.

**Matriz de marco lógico de proyectos para evaluación ex -post.**

Objetivo	Indicador	Verificación	Supuesto	Atributos a evaluar
<b>Finalidad</b>				Impacto
<b>Resultado</b>				Cobertura, calidad
<b>Producto</b>				Cantidad, calidad, costo, tiempo.
<b>Actividad</b>				Tiempo, costo, calidad

Debido a que este subsistema busca comparar la situación sin proyecto versus la situación con proyecto, debe realizarse en todo el ciclo del proyecto; existe una lista de veinte aspectos de verificación, entre los que están el problema o necesidad identificada, el proyecto como solución al problema, objetivos del proyecto, etc.

Entre los procedimientos utilizados para desarrollar la evaluación ex post está la investigación documental, recopilación de información estadística sobre el proyecto y su entorno, verificación y comprobación de hipótesis por observación directa, recopilación de información por visitas a terrenos y diferentes tipos de entrevistas y, procesamiento de indicadores.

Existen diferentes instrumentos como la ficha de contraste ex –post y ex - ante, guía de entrevista, guía de observación, matriz de verificación cualitativa de impactos, tablas para evaluación económica, tablas para evaluación financiera, gráfico de indicadores de ejecución y hoja analítica de proyecto.

### **3.5. Evaluación estratégica global**

El quinto subsistema, se realiza en la meso-evaluación en referencia al análisis en el nivel de contribución de los objetivos institucionales a los objetivos generales de desarrollo; y que también se realiza en la meta-evaluación, en el nivel de las instancias centrales para valorar en conjunto la contribución a los objetivos de desarrollo de las diferentes actividades de la institución.

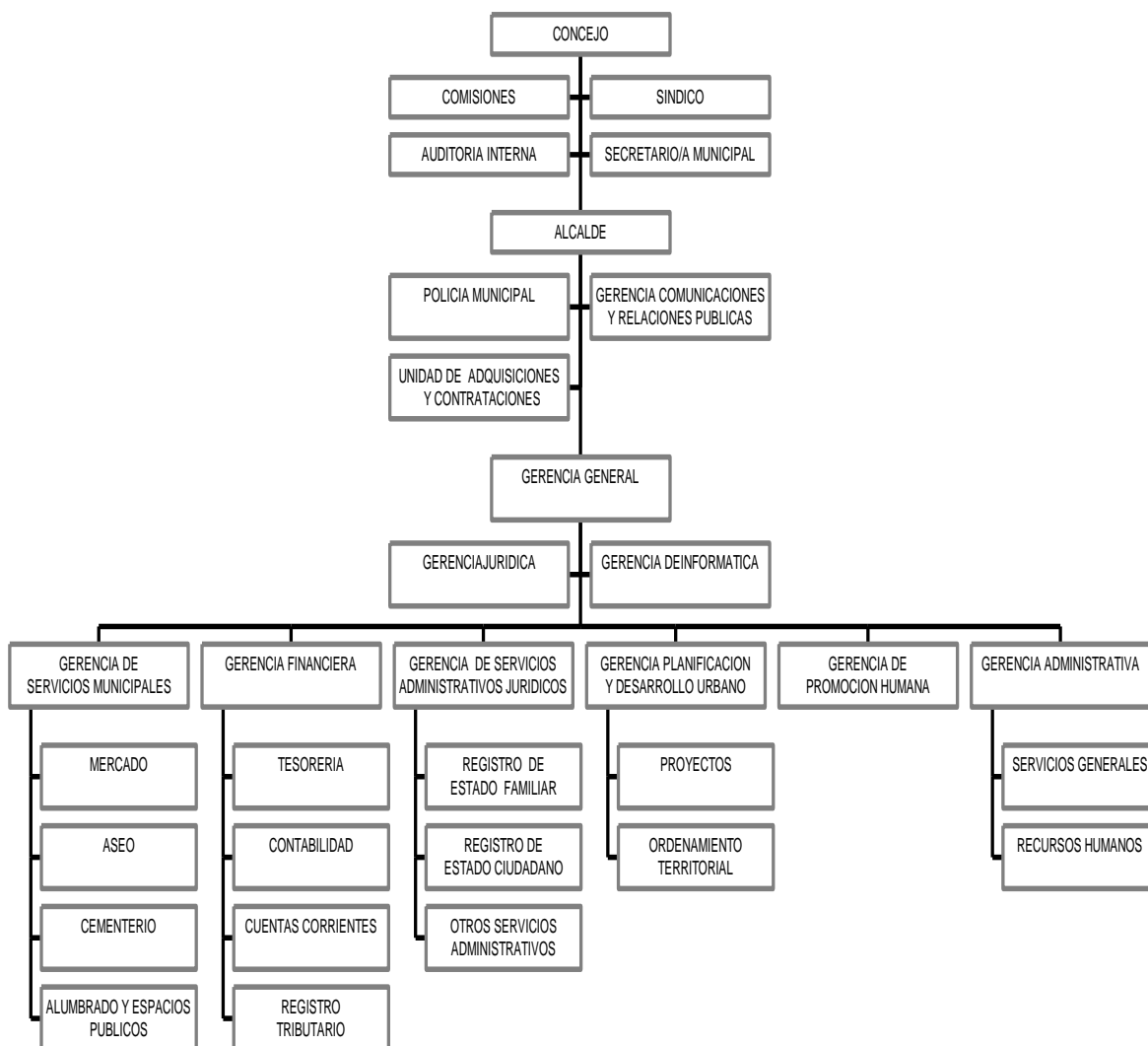
En el caso de las municipalidades, su ámbito es la meso evaluación; por tanto, se analiza su contribución a los objetivos de desarrollo a escala nacional. Se observa el grado de contribución a los objetivos del plan, en varios planos: estado de avance de programas y / o proyectos, cumplimiento de programas y proyectos, productos y procesos de la estrategia de desarrollo y, resultados institucionales.

Se debe utilizar la matriz de desempeño institucional, con cuatro columnas siguientes en el lado izquierdo: objetivos, indicadores, ponderaciones y valor actual del indicador. En el lado derecho, se ubican las metas o escalas de evaluación.

## **III. RESULTADOS.**

### **1. Resultados de la investigación documental.**

Se tuvieron como resultados generales los siguientes hallazgos: la estructura organizativa de la Alcaldía de Soyapango, la que está representada en el organigrama siguiente:



Los servicios proporcionados se han clasificado en externos e internos según el sitio donde son prestados; servicios externos si se ofrecen fuera de la Alcaldía, y servicios internos si se prestan dentro de sus instalaciones. A continuación se presenta dicha clasificación:

TIPO DE SERVICIO.	AREAS
EXTERNOS	Aseo, Mercados, Cementerios, Espacios públicos, Planificación y desarrollo urbano, Promoción humana.

---

INTERNOS	Registro familiar, Registro ciudadano, Registro tributario, Registro legal.
----------	---

---

La municipalidad tiene definidas las actividades de “servicios internos”; también, los flujos de certificación de partidas de nacimiento y reposición de cédulas de identidad personal<sup>42</sup>; además, posee el diseño de los diagramas de flujo para los procesos de aseo, mercados, espacios públicos y cementerios<sup>43</sup>.

### 1.1. Evaluación de resultados.

La Alcaldía cuenta con programas de desarrollo que responden a objetivos orientados a resultados que impacten en el entorno, a partir de la acción institucional (objetivos estratégicos)<sup>44</sup>.

En el ámbito operativo la municipalidad ha elaborado un desglose de “objetivos y metas estratégicas” por área de acción, con indicadores de medición con parámetros cuantitativos poco precisos.<sup>45</sup>

### 1.2. Control de procesos.

La planificación se basa en áreas<sup>46</sup> y unidades<sup>47</sup>. Las áreas son: gerencial, controles y procesos administrativos, informática, cuentas corrientes, administración de mercados, cementerios, policía municipal, catastro tributario, jurídica y, comunicaciones y relaciones públicas. El control se realiza principalmente para medir cuantitativamente las actividades en los diferentes departamentos, áreas y / o unidades utilizando instrumentos de registro. Como ejemplo el que se presenta a continuación:

#### **Formulario de control de registro familiar y registro ciudadano.**

Alcaldía Municipal de Soyapango

Actividades realizadas en el mes de \_\_\_\_\_

---

<sup>42</sup> Idem.

<sup>43</sup> Merino M. *et. al.*, DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS SERVICIOS EXTERNOS MUNICIPALES EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, UTEC, 2001.

<sup>44</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, marzo de 2000.

<sup>45</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, Planeación Estratégica Institucional, año 2000.

<sup>46</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, marzo de 2000.

## Departamentos de Registro Familiar y Registro Ciudadano

Actividades	1	2	3	4	5	6	...	31	Estado		Resultado		Responsable
									Proceso	Finalizado	Esperado	Logrado	
Expedición de: Cédulas originales Cédulas reposición Carné de minoridad													
Extensión de partidas de: Nacimiento Matrimonio Defunción Divorcio Autoridades													
Registro de partidas de: Nacimiento Matrimonio Divorcio Defunción													
Asentamiento de partidas de subsidiario de: Nacimiento Defunción Adopciones Reconocimiento voluntario													

De acuerdo con el Plan de desarrollo del municipio de Soyapango, la misión de la Alcaldía consiste en “Servir a la población en forma efectiva y con calidad, generando satisfacción en la ciudadanía, en los empleados y empleadas”.

Legalmente, las municipalidades tienen la misión de “la rectoría y gerencia del bien común local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente”<sup>48</sup>

### 1.3. Control de proyectos.

La Alcaldía cuenta con manuales e instructivos que orientan y establecen criterios y requisitos de participación comunitaria. Existe literatura que muestra la aplicación de un

<sup>47</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL, año 2000.

<sup>48</sup> Luis Vásquez López. RECOPIACIÓN DE LEYES EN MATERIA MUNICIPAL. Código Municipal, artículo 2.4ª edición con las últimas reformas. Editorial LIS. San Salvador. 2001, pagina 7.



nivel básico de planificación estratégica por áreas y / o de unidades organizativas, y un proceso general de planificación municipal<sup>49</sup> que relaciona el diagnóstico, la estrategia de desarrollo local, el plan estratégico, el plan de inversiones y el plan de acción o ejecución. La estrategia de desarrollo local definida incluye la visión, la misión, objetivos estratégicos, programas y políticas<sup>50</sup>.

Adicionalmente, existen criterios para el diseño y decisiones sobre los proyectos que ayudan a su control<sup>51</sup>. En este orden, constituyen herramientas claves los manuales e instructivos de la Estrategia Nacional de Desarrollo Local y el Manual Operativo del FISDL, junto con otros documentos de política, de estrategia y metodológicos importantes de COMURES, ISDEM/PROMUDE/GTZ, FUNDE, entre otros.

#### **1.4. Evaluación ex –post**

El estudio documental muestra que la evaluación ex –post está relacionado con el informe final de ejecución de proyectos, tomando como base los criterios e indicadores de diseño o formulación; la responsabilidad de este tipo de evaluación es del personal técnico, supervisores y asesores de proyectos, jefaturas o gerencias donde corresponde el proyecto y, representantes de las comunidades beneficiarias.

La evaluación ex –post es parte de los procedimientos que se aplican al ciclo de proyectos en la etapa de operación y mantenimiento, y es entendida como “...la evaluación de impacto de cada proyecto con la participación de comunidades beneficiarias, gobierno municipal y FISDL”<sup>52</sup>.

Particularmente, el FISDL pone énfasis en la evaluación ex –post como parte de los requisitos para la aprobación del financiamiento de nuevos proyectos; cuenta con la unidad de monitoreo y evaluación que se encarga de realizar valoraciones técnicas de proyectos.

---

<sup>49</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PROCESO DE FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA DE DESARROLLO LOCAL, El Salvador, 1999.

<sup>50</sup> Manual operativo del FISDL y Guía para la planificación participativa municipal del ISDEM/PROMUDE/GTZ.

<sup>51</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, marzo de 2000.

<sup>52</sup> MANUAL OPERATIVO DEL PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL, FISDL.

## 1.5. Evaluación estratégica global

La gestión de la Alcaldía de Soyapango retoma la atribución definida a los Gobiernos Municipales: “...garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente...”<sup>53</sup>.

La participación de la población constituye un elemento de sus objetivos estratégicos, que ha tenido como uno de los principales logros, la formación del Fondo de contrapartida para el desarrollo local de Soyapango (FONDESOY), formado por diferentes sectores (comunidades, empresa privada, instituciones privadas y públicas); la finalidad de este fondo es la integración de esfuerzos para la implementación de proyectos prioritarios para el desarrollo del municipio.<sup>54</sup>

Como parte de las atribuciones del gobierno municipal en la gerencia del bien común local, la alcaldía ha elaborado y ejecutado planes y programas de desarrollo económico y social<sup>55</sup>. Estos planes se enmarcan en las políticas nacionales de desarrollo local<sup>56</sup> y reconstrucción; buscan alternativas de gestión y fortalecimiento ante los retos que la política de descentralización presenta a los municipios, considerando la limitación de recursos existentes ante la dimensión de las necesidades de inversión que enfrentan.

La Alcaldía ha impulsado proyectos de alumbrado público, mejoramiento de calles, canchas deportivas, mercados y otros similares, orientados a mejorar los servicios públicos y ampliar su cobertura; además, ha diseñado y aplicado ordenanzas municipales requeridas para velar por el bienestar de la población en general, ha promovido e

---

<sup>53</sup> Friedrich Ebert Stiftung y Funda Ungo, CÓDIGO MUNICIPAL EXPLICADO, 1999, Título II: Conceptos Generales, Artículo 2.

<sup>54</sup> Plan Estratégico de FONDESOY, año 2000.

<sup>55</sup> Estos documentos son: El Plan de Desarrollo del Municipio, el Programa de Reconstrucción y el Plan estratégico de FONDESOY.

<sup>56</sup> Comisión Nacional de Desarrollo, Bases para un Plan de Nación, 1999.

impulsado actividades hacia sus habitantes; por ejemplo, elevar los niveles de participación de la población y crear hábitos que favorezcan el medio ambiente.

## 2. Resultados del estudio de campo.

### 2.1. Encuesta a usuarios del servicio municipal.

Las características de la muestra aleatoria simple a la que se aplicó la encuesta fue la siguiente: el 56% de las personas que llenaron encuestas fueron mujeres y el 40%, hombres (un 4% de formularios no recopiló datos de sexo); en cuanto a las edades, el 88% tenía entre 18 y 50 años y el 10% eran mayores de 51 años<sup>57</sup>. La profesión de las personas es el 24% comerciante; el 15% ama de casa; el 13% estudiantes; el 13% profesores, y el 11% empleados; también llenaron formularios contadores, secretarias, costureras, obreros, y otros<sup>58</sup>.

El formulario de la encuesta contenía 15 preguntas que presentaron 4 opciones de respuesta que aparecen en la tabla de respuestas y son:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo.
3. En desacuerdo.
4. Totalmente en desacuerdo.

En la tabla se presenta la frecuencia y el porcentaje de respuesta por cada opción y el gráfico que corresponde. A continuación se presentan las respuestas obtenidas por cada una de las preguntas realizadas:

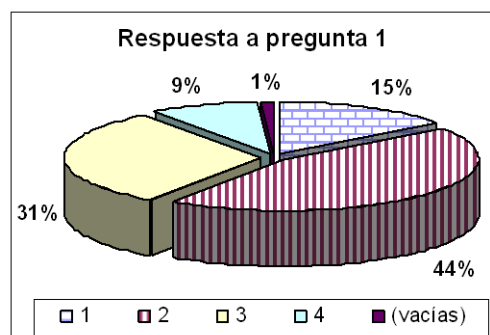
**Pregunta 1:** La Alcaldía de Soyapango contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la contribución de la gestión municipal en la calidad de vida.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	15	15%

<sup>57</sup> Anexo No. 3.

<sup>58</sup> Anexo No. 4.



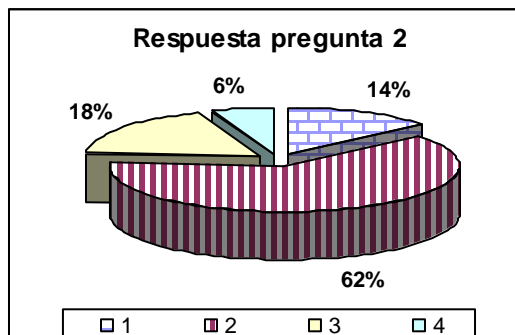
2.De acuerdo	45	44%
3.En desacuerdo	31	31%
4.Totalmente en desacuerdo	9	9%
5.S/R (Vacías)	1	1%
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 59% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 40%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes.

**Pregunta 2:** La Alcaldía de Soyapango está al servicio de los habitantes.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la orientación de la gestión municipal al servicio al usuario.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	14	14%
2.De acuerdo	63	62%
3.En desacuerdo	18	18%
4.Totalmente en desacuerdo	6	6%
5.S/R (Vacías)	-	
TOTAL	101	100%

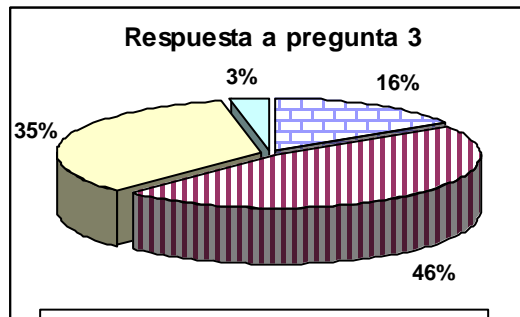


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 76% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 24%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango está al servicio de los habitantes.

**Pregunta 3:** La Alcaldía de Soyapango presta los servicios de forma satisfactoria.

Objetivo: Conocer la opinión del usuario sobre la satisfacción en el servicio que brinda la gestión municipal.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	16	16%
2.De acuerdo	47	46%



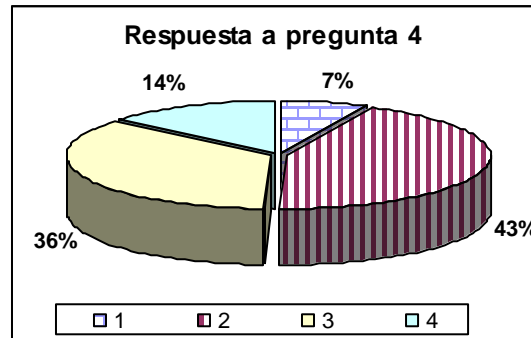
3.En desacuerdo	35	35%
4.Totalmente en desacuerdo	3	3%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 62% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 38%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango presta los servicios de forma satisfactoria.

**Pregunta 4:** La Alcaldía de Soyapango resuelve rápidamente los trámites.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la agilidad de los trámites que realiza la Alcaldía.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	7	7%
2.De acuerdo	44	43%
3.En desacuerdo	36	36%
4.Totalmente en desacuerdo	14	14%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

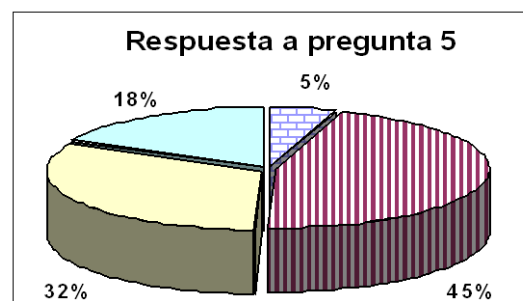


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 50% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 50%, lo cual significa que las opiniones están divididas en cuanto que la Alcaldía de Soyapango resuelve rápidamente los trámites.

**Pregunta 5:** La Alcaldía de Soyapango cuenta con personal que atiende con amabilidad y espíritu de servicio.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la calidad de la atención que brinda el personal de la Alcaldía.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	5	5%



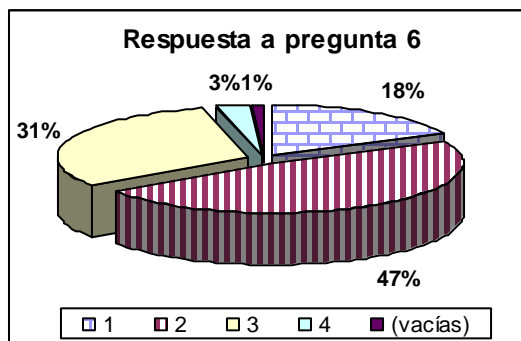
2.De acuerdo	46	45%
3.En desacuerdo	32	32%
4.Totalmente en desacuerdo	18	18%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman el 50% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman el otro 50%, lo cual significa que las opiniones están divididas.

**Pregunta 6:** Alcaldía de Soyapango realiza Proyectos que son prioridad para los ciudadanos.

Objetivo: Conocer la opinión sobre la prioridad de los proyectos.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	18	18%
2.De acuerdo	48	47%
3.En desacuerdo	31	31%
4.Totalmente en desacuerdo	3	3%
5.S/R (Vacías)	1	1%
TOTAL	101	100%

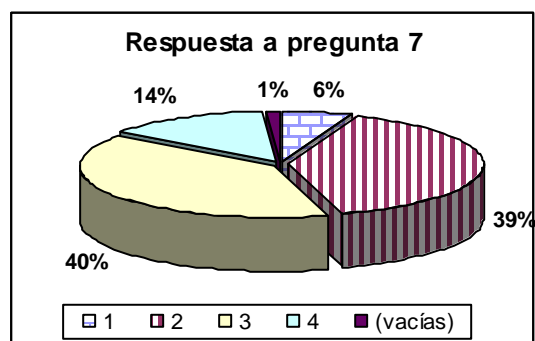


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 65% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 34%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango realiza Proyectos que son prioridad para los ciudadanos.

**Pregunta 7:** La Alcaldía de Soyapango informa a los ciudadanos del trabajo que realiza.

Objetivo: Conocer la opinión si la Alcaldía informa a los ciudadanos del trabajo que realiza.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	6	6%
2.De acuerdo	40	39%
3.En desacuerdo	40	40%
4.Totalmente en desacuerdo	14	14%



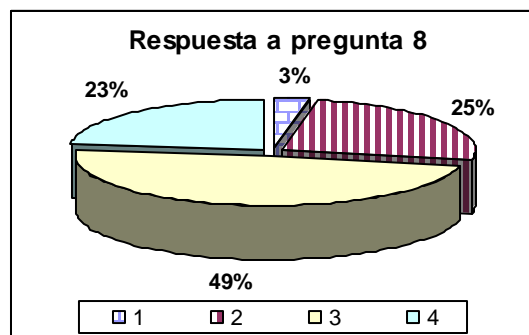
5.S/R (Vacías)	1	1%
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta estuvo dividido en “De acuerdo” y “En desacuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 45% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 54%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango no informa a los ciudadanos del trabajo que realiza.

**Pregunta 8:** La Alcaldía de Soyapango facilita la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.

Objetivo: Obtener la opinión de los ciudadanos si la Alcaldía facilita su participación en la toma de decisiones.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	3	3%
2.De acuerdo	25	25%
3.En desacuerdo	49	49%
4.Totalmente en desacuerdo	23	23%
5.S/R (Vacías)	1	
TOTAL	101	100%

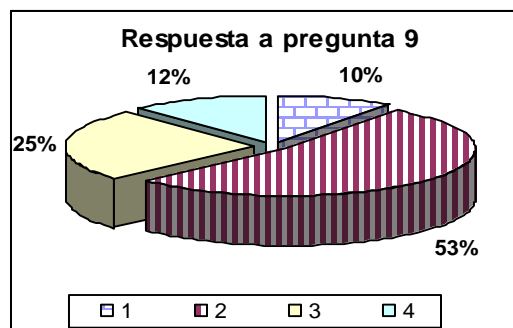


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “En desacuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 28% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 72%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango no facilita la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones.

**Pregunta 9:** El actual gobierno Municipal de Soyapango contribuye con el desarrollo del Municipio.

Objetivo: contar con la opinión sobre la contribución de la Alcaldía al desarrollo del municipio.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	10	10%
2.De acuerdo	54	53%



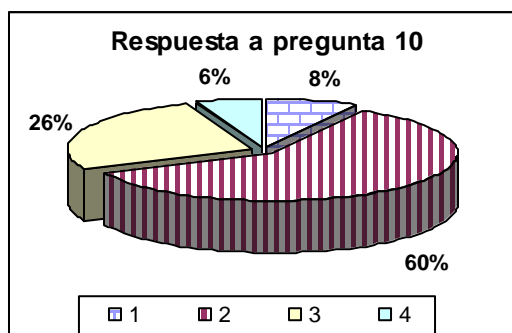
3.En desacuerdo	25	25%
4.Totalmente en desacuerdo	12	12%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman de 63% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 27%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que actual gobierno Municipal de Soyapango contribuye con el desarrollo del Municipio.

**Pregunta 10:** La Alcaldía de Soyapango cuenta con el apoyo de sus ciudadanos.

Objetivo: Indagar si la Alcaldía cuenta con apoyo ciudadano en su gestión.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	8	8%
2.De acuerdo	61	60%
3.En desacuerdo	26	26%
4.Totalmente en desacuerdo	6	6%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

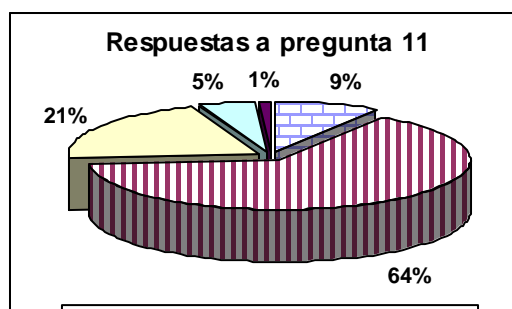


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 68% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 32%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango cuenta con el apoyo de sus ciudadanos.

**Pregunta 11:** La Alcaldía de Soyapango aplica Ordenanzas Municipales a favor de la comunidad.

Objetivo: obtener la opinión sobre si la aplicación de la Ordenanzas municipales son a favor de la comunidad.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	9	9%





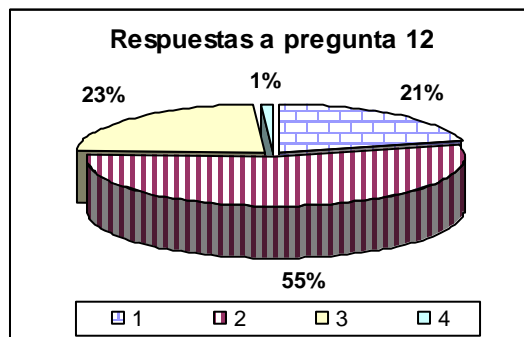
2.De acuerdo	65	64%
3.En desacuerdo	21	21%
4.Totalmente en desacuerdo	5	5%
5.S/R (Vacías)	1	1%
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 73% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 26%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango aplica Ordenanzas Municipales a favor de la comunidad.

**Pregunta 12:** La Alcaldía de Soyapango rinde cuentas a sus ciudadanos.

Objetivo: Contar con la opinión ciudadana de la rendición de cuentas que práctica la Alcaldía.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	0	0%
2.De acuerdo	21	21%
3.En desacuerdo	56	55%
4.Totalmente en desacuerdo	23	23%
5.S/R (Vacías)	1	1%
TOTAL	101	100%

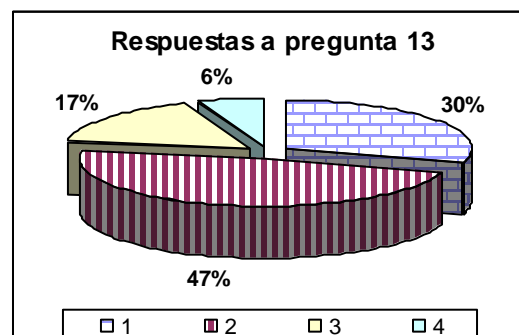


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “En desacuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 21% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 78%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango no rinde cuentas a sus ciudadanos.

**Pregunta 13:** La Alcaldía de Soyapango ha hecho esfuerzos importantes para enfrentar el problema de la basura.

Objetivo: conocer la opinión ciudadana sobre los esfuerzos de la Alcaldía para enfrentar el problema de la basura.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	30	30%
2.De acuerdo	48	47%
3.En desacuerdo	17	17%
4.Totalmente en desacuerdo	6	6%



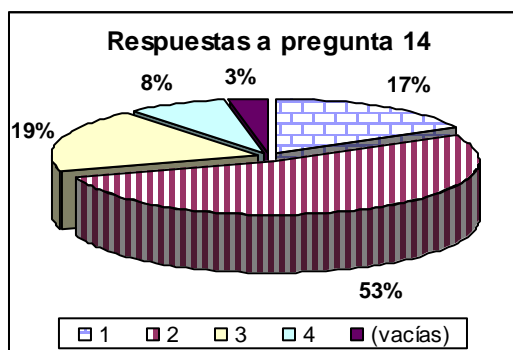
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 77% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 23%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango ha hecho esfuerzos importantes para enfrentar el problema de la basura.

**Pregunta 14:** La Alcaldía de Soyapango ha contribuido a la protección y recuperación del medio ambiente en el Municipio.

Objetivo: Indagar en la opinión sobre la contribución de la Alcaldía en el medio ambiente.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	17	17%
2.De acuerdo	54	53%
3.En desacuerdo	19	19%
4.Totalmente en desacuerdo	8	8%
5.S/R (Vacías)	3	3%
TOTAL	101	100%

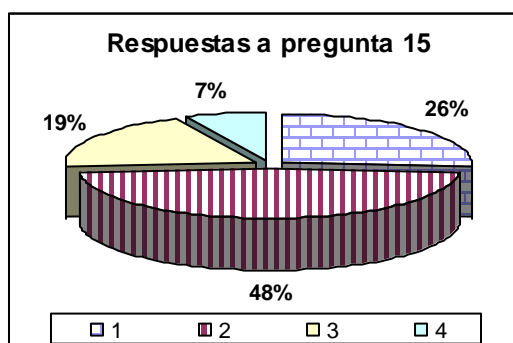


- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 70% y las opiniones “En Desacuerdo y “Totalmente en desacuerdo” suman 27%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango ha contribuido a la protección y recuperación del medio ambiente en el Municipio.

**Pregunta 15:** La Alcaldía de Soyapango ha recuperado espacios públicos en beneficio de la comunidad:

Objetivo: contar con opinión ciudadana si la Alcaldía recupera espacios públicos en beneficio de la comunidad.

Respuestas	F	%
1.Totalmente de acuerdo	26	26%
2.De acuerdo	49	48%
3.En desacuerdo	19	19%



4.Totalmente en desacuerdo	7	7%
5.S/R (Vacías)		
TOTAL	101	100%

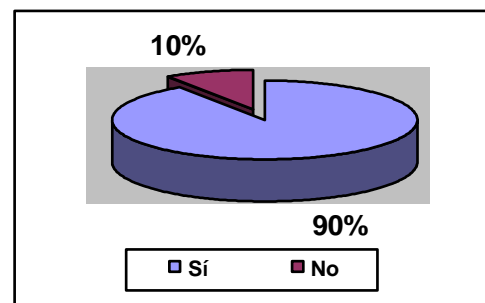
- ◆ El mayor porcentaje de respuesta fue “De acuerdo”.
- ◆ Las opiniones “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo” suman 74% y las opiniones “En Desacuerdo” y “Totalmente en desacuerdo” suman 26%, lo cual significa que la mayoría de opiniones consideran que la Alcaldía de Soyapango ha recuperado espacios públicos en beneficio de la comunidad.

## 2.2. Encuesta a personal técnico operativo.

Se aplicaron 21 encuestas a personal técnico operativo. Los resultados por pregunta, se presentan a continuación.

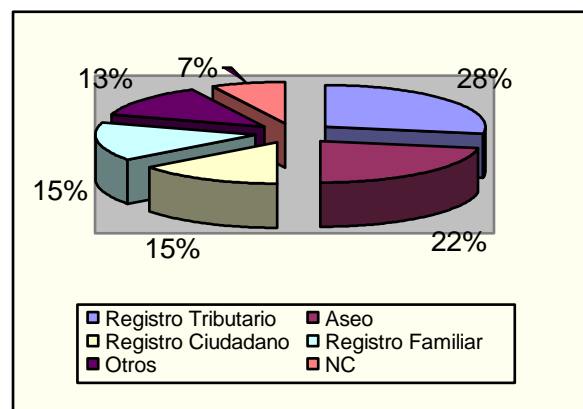
**Pregunta 1.** ¿Conoce la visión, misión y objetivos estratégicos de la Alcaldía de Soyapango?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	19	90
No	2	10



De acuerdo con los resultados obtenidos se puede inferir que el 90% (19) de los empleados tienen conocimiento de la visión, misión y objetivos estratégicos de la alcaldía.

**Pregunta 2.** ¿Cuáles son los principales procesos en la producción de servicios municipales?

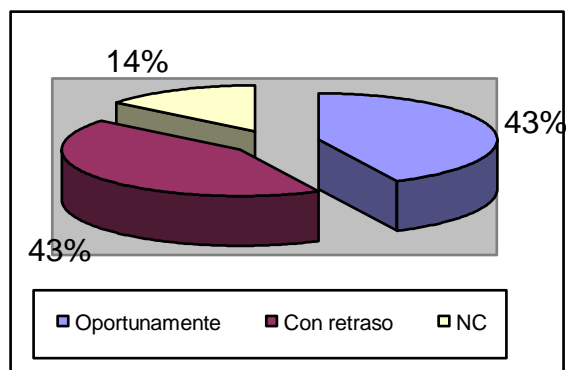


Procesos	Cantidad	Porcentaje
Registro Tributario	15	28
Aseo	12	22
Registro ciudadano	8	15
Registro familiar	8	15
Otros	7	13
NC	4	7

Los procesos más realizados en la producción de servicios de la Alcaldía son: Registro Tributario (28%), Aseo (22%), Registro Ciudadano (15%) y Registro Familiar (15%).

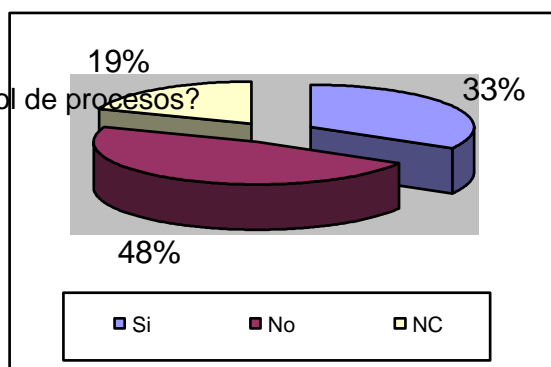
**Pregunta 3.** ¿Recibe oportunamente los insumos para la ejecución de sus actividades de trabajo?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	9	43
No	9	43
NC	3	14



El 43% (9) de los empleados de la Alcaldía manifiestan que reciben oportunamente los insumos para desarrollar sus actividades laborales, otro porcentaje igual creen que los reciben con retraso.

**Pregunta 4.** ¿Conoce y participa en el control de procesos?

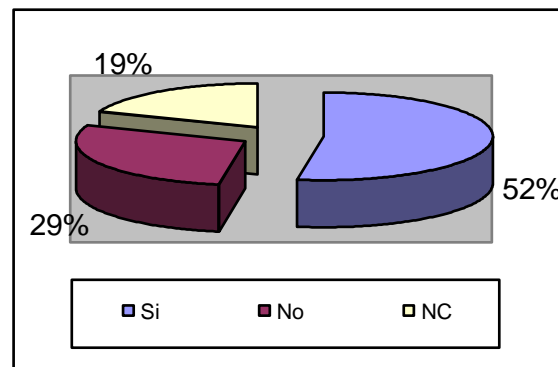


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	7	33
No	10	48
NC	4	19

Aproximadamente la mitad de los empleados (48%), no conoce y participa en el control de procesos; otro porcentaje considerable no contestó.

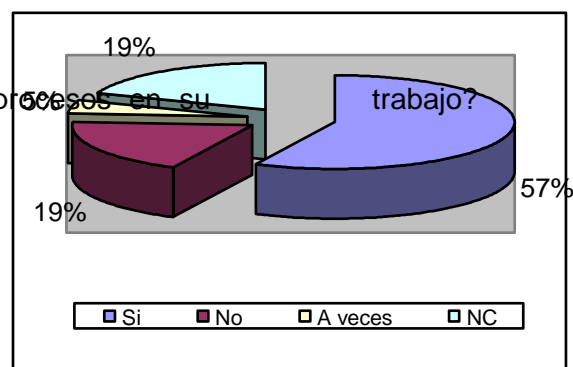
**Pregunta 5.** ¿Conoce la forma como realizan el control de procesos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	11	52
No	6	29
NC	4	19



El 52% (11) de los empleados manifiestan conocer la forma como se ejecuta el control de procesos. Aproximadamente la tercera parte de los empleados (29%) dijeron que no conocen como se realiza el control de procesos. El 19% (4) no contestó.

**Pregunta 6.** ¿Le es útil el control de procesos en su

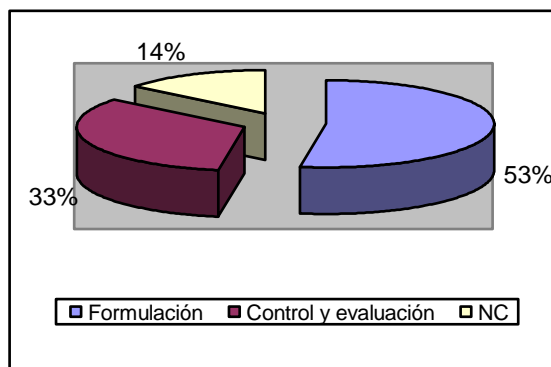


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	57
No	4	19
A veces	1	5
NC	4	19

El 57% (12) de los empleados creen que el control de procesos les es útil, 19% (4) consideran que no y otro 19% (4) manifiestan que no conocen del control de procesos.

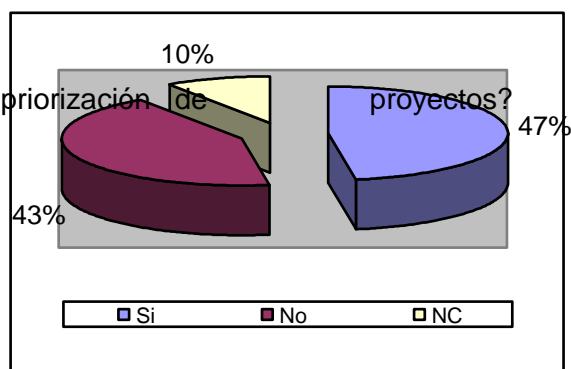
**Pregunta 7.** ¿Conoce el proceso de formulación, control y evaluación de proyectos?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Formulación	11	53
Control y evaluación	7	33
NC	3	14



La mayoría de los empleados (53%) conoce el proceso de formulación de proyectos. Solamente el 33%, manifiesta que conoce el proceso de control y evaluación de proyectos. Un 14% (3), no contestó.

**Pregunta 8.** ¿Conoce los criterios de priorización de proyectos?

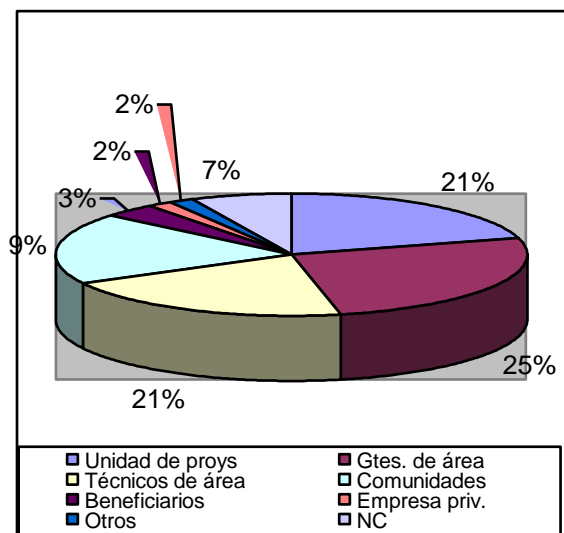


Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	10	47
No	9	43
NC	2	10

Sobre el conocimiento de los criterios de priorización de proyectos, hay opinión dividida; 47% cree que sí y 43% que no. Un 10% no contestó.

**Pregunta 9.** ¿Quiénes participan en la formulación de proyectos?

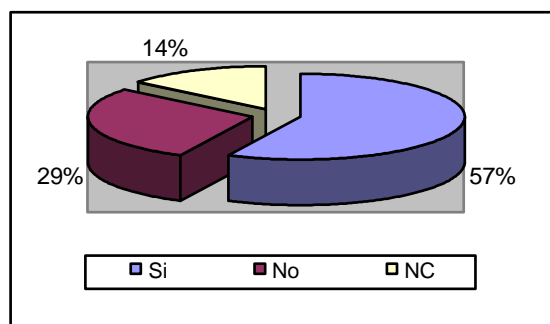
Areas	Cantidad	%
Unidad de proyectos	12	21
Gerentes de área	15	25
Técnicos de área	12	21
Comunidades	11	9
Grupos beneficiarios	2	3
Empresa privada	1	2
Otros	1	2
NC	4	7



De acuerdo con la opinión de los empleados, los principales actores en la formulación de proyectos son: Gerentes de área (25%), Unidad de proyectos (21%), Técnicos de áreas (21%) y Comunidades (9%).

**Pregunta 10.** ¿Se evalúa la formulación de proyectos?

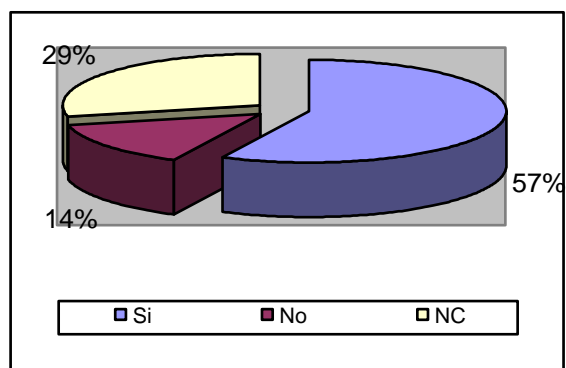
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	57
No	6	29
NC	3	14



El 57% considera que en la Alcaldía se evalúa la formulación de proyectos; un porcentaje significativo. 29% creen que no y 14% no contestaron.

**Pregunta 11.** ¿Existe un mecanismo periódico de evaluación de proyectos en ejecución?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	12	57
No	3	14
NC	6	29

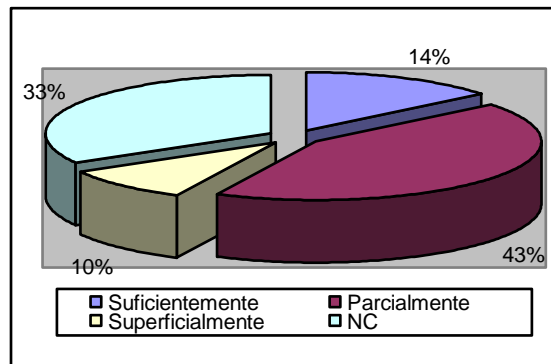


El 57% (12) de los empleados dice que la alcaldía realiza evaluaciones periódicas de proyectos en ejecución; 14% manifiesta que no y 29% no contestó.



**Pregunta 12.** ¿Es posible medir los resultados logrados mediante el control y evaluación de proyectos?

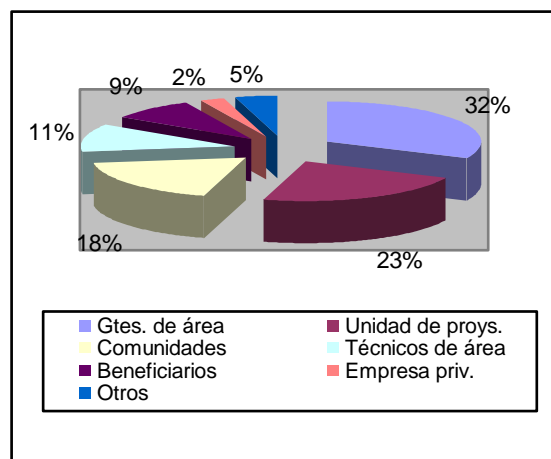
Respuesta	Cantidad	%
Suficientemente	3	14
Parcialmente	9	43
Superficialmente	2	10
NC	7	33



Solamente el 14% manifiesta que el control y evaluación de proyectos permite medir suficientemente los resultados logrados; la mayor parte (43%) considera que lo mide parcialmente.

**Pregunta 13.** ¿Quiénes participan en el control de proyectos?

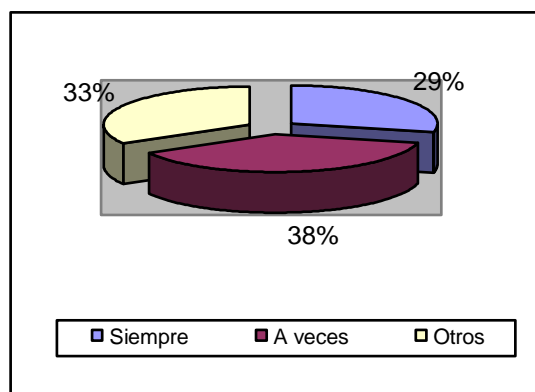
Respuesta	Cantidad	%
Gerentes de área	14	32
Unidad de proyectos	10	23
Comunidades	8	18
Técnicos de área	5	11
Beneficiarios	4	9
Empresa privada	1	2
Otros	2	5



Los que más participan en la evaluación de proyectos, son los Gerentes de áreas (32%) y la Unidad de Proyectos (23%). Solamente el 18% cree que las comunidades participan.

**Pregunta 14.** ¿Se utilizan los resultados del control de proyectos para mejorar la ejecución de los mismos?

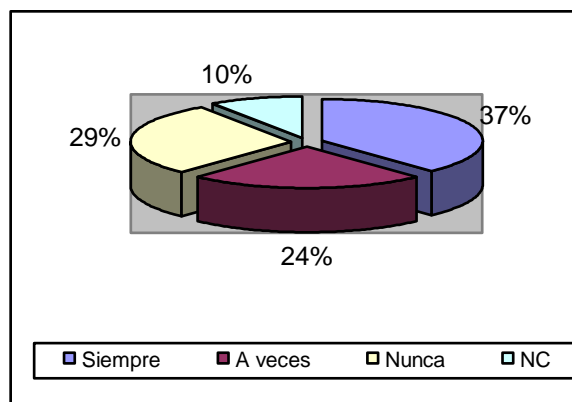
Respuesta	Cantidad	%
Siempre	6	29
A veces	8	38
NC	7	33



La mayor parte de los encuestados (38%) consideran que los resultados del control de proyectos son utilizados solo “a veces”, para mejorar su ejecución. Un porcentaje menor (29%) cree que Siempre y el 33% no contestó.

**Pregunta 15.** ¿Se realizan evaluaciones de los proyectos en operación?

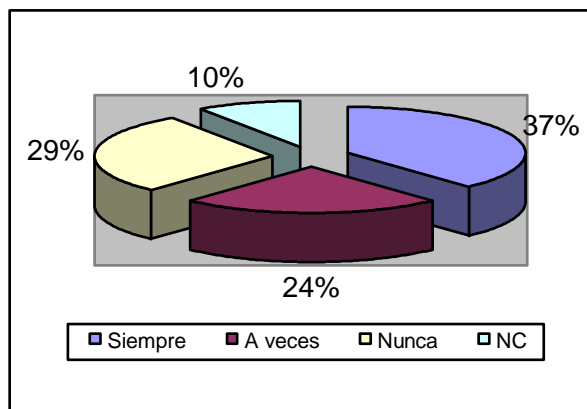
Respuesta	Cantidad	%
Siempre	8	37
A veces	5	24
Nunca	6	29
NC	2	10



El 37% manifiesta que siempre se realizan evaluaciones de los proyectos en operación y 24% dice que se realizan solo a veces.

**Pregunta 16.** ¿Utilizan los resultados de la evaluación de proyectos en operación para mejorar futuras experiencias?

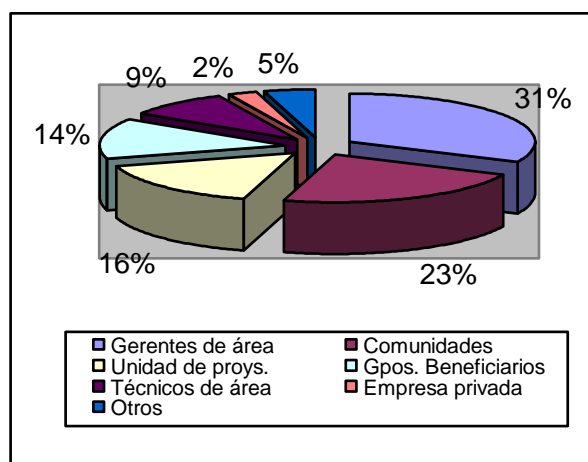
Respuesta	Cantidad	%
Siempre	9	37
A veces	5	24
Nunca	1	29
NC	6	10



La mayoría (37%) manifestó que las evaluaciones de proyectos en operación siempre son utilizadas para mejorar futuras experiencias. El 24% manifestaron que a veces, el 29% dijo que nunca y un 29% no contestó.

**Pregunta 17.** ¿Quiénes participan en la evaluación de proyectos en operación?

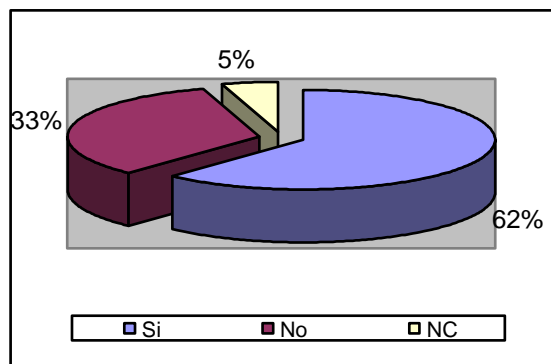
Respuesta	Cantidad	%
Gerentes de área	14	31
Comunidades	10	23
Unidad de proyectos	7	16
Grupos beneficiarios	6	14
Técnicos de área	4	9
Empresa privada	1	2
Otros	2	5



Según las opiniones son los Gerentes de Área los que mayor participación tienen en la evaluación de proyectos en operación (31%), luego las comunidades (23%), y la Unidad de Proyectos (16%).

**Pregunta 18.** ¿Realizan evaluaciones estratégicas periódicas en la Alcaldía?

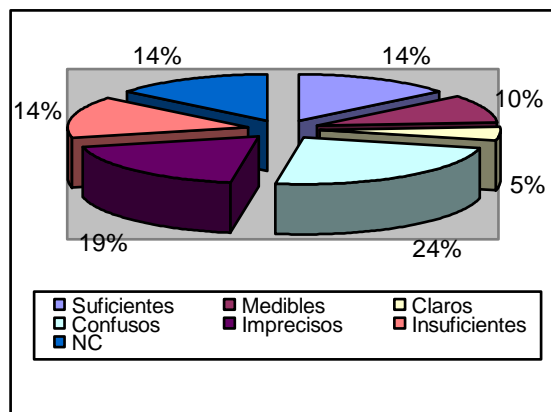
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	13	62
No	7	33
NC	1	5



El 62% considera que en la Alcaldía se ejecutan evaluaciones estratégicas periódicas, el 33% cree que dichas evaluaciones no se realizan.

**Pregunta 19.** ¿Cómo considera que son los indicadores para medir los resultados?

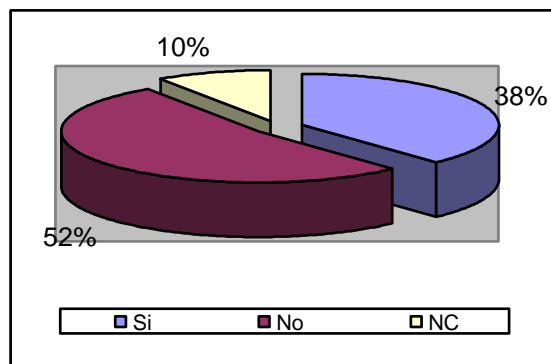
Respuesta	Cantidad	%
Suficientes	3	14
Medibles	2	10
Claros	1	5
Confusos	5	24
Imprecisos	4	19
Insuficientes	3	14
NC	3	14



Acerca de los indicadores para medir los resultados, los calificativos con mayores porcentajes son: confusos (24%), imprecisos (19%), suficientes e insuficientes (14%) cada uno. El 14% de los encuestados no contestó.

**Pregunta 20.** ¿Conoce los resultados de la última evaluación estratégica?

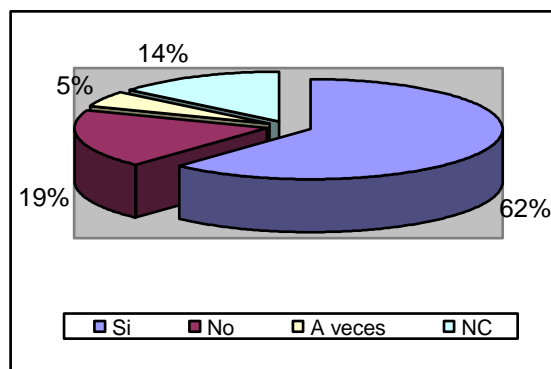
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	38
No	11	52
NC	2	10



La mayor parte de los encuestados (52%) consideran que no conocen los resultados de la última evaluación estratégica. Solamente el 38% dijeron que los conocen.

**Pregunta 21.** ¿Se utilizan los resultados de la evaluación estratégica para retroalimentar el trabajo de la Alcaldía?

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Sí	13	62
No	4	19
A veces	1	5
NC	3	14



## **2.3. Entrevista al personal de gerencia**

### **2.3.1. Evaluación de resultados**

#### **Pregunta 1. ¿Existen y se aplican instructivos o manuales de evaluación de resultados?**

Existen instrumentos y se conocen al nivel de gerencia, no a escala operativa aunque participan en el proceso de evaluación. Se aplican en los diferentes departamentos y miden sobre todo la satisfacción del servicio.

#### **Pregunta 2. ¿Cómo se realiza la evaluación de resultados?**

Cada Gerencia o jefatura evalúa, revisando el cumplimiento de actividades y dificultades. Para cada actividad se establecen indicadores cuantitativos que sirven de base para la evaluación. Los pasos a seguir son: Registro de información por actividad, diariamente. Evaluación escrita, aplicando los instrumentos de medición existentes. Análisis de resultados.

#### **Pregunta 3. ¿Contiene la planificación objetivos e indicadores objetivamente verificables?**

En el ámbito de resultados globales no hay indicadores definidos con precisión. Además, no hay un sistema de información que permita medirlos. No se han establecido tiempos de medición, o no se cumplen. El presupuesto no es objeto de evaluación. Se ha logrado establecer algunos mecanismos de control, de acuerdo con indicadores por actividad.

**Pregunta 4. ¿Quiénes y cómo participan en la evaluación de resultados?**

Se realiza una evaluación de resultado en el desempeño de los empleados, más que a los resultados globales de la municipalidad. Cada empleado hace una auto evaluación de logros y dificultades. A nivel Gerencial se analizan los resultados de la evaluación. Una comisión del Concejo conduce la evaluación y analiza los resultados generales.

**2.3.2. Control de procesos.****Pregunta 1. ¿Cuáles son los procesos básicos en la producción de servicios municipales?**

Los procesos de servicios al público están definidos al nivel de flujo de actividades y cada empleado tiene una función definida en función de cumplir el proceso de servicio.

**Pregunta 2. ¿Cuál es la sistematización técnica de los procesos? ¿Existe diseño de procesos?**

Están diseñados los procesos y procedimientos, así como los formatos con guías e instructivos para su aplicación. Con los formatos se obtiene información que es procesada en bases de datos. El diseño de procesos no es conocido por todos los empleados, ya que aún no se ha socializado, cada uno conoce el formato que debe aplicar en el puesto que le corresponde.

**Pregunta 3. ¿Existen indicadores y metas de procesos?**

Si existen, hay planes de trabajo por área y de desempeño de personal, estableciendo metas a cumplir por empleado para cada uno de los procesos. Sin embargo, aún se está realizando un esfuerzo por institucionalizar indicadores y metas para medir la efectividad de la municipalidad en su conjunto como organización.

**Pregunta 4. ¿Cuáles son los principales indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos básicos?**

Los indicadores son de tipo cuantitativo y referidos a actividades particulares, no al proceso en su conjunto. Aunque los indicadores no miden aspectos cualitativos, eventualmente estos son ponderados.

**Pregunta 5. ¿Cuáles son los procedimientos e instrumentos para el control de procesos?**

Cada empleado registra información sobre la actividad que realiza, especificando tiempos, ingresos y egresos relacionada a la actividad. Mensualmente se reporta información del proceso. Cada empleado es responsable del control de su actividad, conociendo que un error le implicará repetirla.

**Pregunta 6. ¿Quiénes y cómo participan en el control de procesos?**

Están definidas las funciones de cada empleado en el proceso: El operador tiene la función de elaborar el documento solicitado y consultar en caso de dudas. La supervisora lleva el control de calidad y cantidad de actividades y productos esperados. La jefatura está pendiente del trabajo en general y atiende emergencias. Autorizan trámites.

**2.3.3. Control de proyectos**

**Pregunta 1. ¿Existe un diseño o instructivo de control de proyectos (formulación, evaluación ex-ante y ejecución de proyectos)?**

Hay manuales detallados a seguir para la formulación de proyectos, dependiendo del tipo de cooperación (de la fuente de financiamiento). Existen vacíos en el procedimiento de evaluación de los proyectos, el cual no está bien definido.

**Pregunta 2. ¿Quiénes y cómo participan en el control de proyectos**



La jefatura está pendiente de los acuerdos de los proyectos, organiza licitaciones y gestión de fondos; se asigna a un supervisor de proyectos dependiendo del tipo de proyecto; la comunidad participa, a través de sus directivas, como contrapartes que cuidan de los proyectos, ejerciendo un papel de supervisión; Se realizan reuniones con la asesora de proyectos; se presentan informes quincenales como requisito para realizar los desembolsos. Se toman fotografías; Se lleva un monitoreo general de los proyectos; Los proyectos se identifican sobre la base de solicitudes de las comunidades.

**Pregunta 3. ¿Qué factores se evalúa en la formulación de proyectos?**

Existen criterios definidos por cooperantes como el FISDL, en general se considera: Que el proyecto responda a la necesidad de las comunidades y se base en sus peticiones, Se da prioridad a proyectos para las zonas rurales, Factibilidad para la ejecución, Impacto social, Montos y disponibilidad financiero. Dificultades identificadas en la formulación de proyectos son: Las prioridades son establecidas por el Concejo, No se toma en cuenta la continuidad de proyectos por etapas.

**Pregunta 4. ¿Qué factores se evalúa en la ejecución de proyectos?**

Para la ejecución de proyectos se evalúa el cumplimiento de lo planificado, se valoran los cambios que se han dado en la marcha. Para evaluarlo se hace una visita previa al proyecto, con el ejecutor.

**2.3.4. Evaluación ex –post.**

**Pregunta 1. ¿Existe un diseño o instructivo de evaluación ex-post?**

No existe un diseño para la evaluación ex-post. Generalmente se realiza una evaluación final y un informe final, que contiene el nivel de cumplimiento de metas y objetivos, costos, tiempos, participación de la comunidad. A nivel de evaluación ex-post que considere efectos, existen estudios de algunos proyectos, que se realizan eventualmente, pero no es parte de un procedimiento regular.

**Pregunta 2. ¿Quiénes y cómo participan en la evaluación ex-post?**

El técnico del proyecto presenta un informe final a la asesora del FISDL, quién lleva el control y monitoreo del proyecto. El jefe de cada área realiza una evaluación de los proyectos de su respectiva área o departamento con los insumos anteriores.

**Pregunta 3. ¿Qué factores se evalúan en la evaluación ex-post?**

Se evalúa basándose en un formato de evaluación, que incluye los siguientes criterios: Desempeño del personal: su conocimiento de trabajo, puntualidad, disciplina, discreción, calidad del trabajo, trabajo en equipo y colaboración. Cumplimiento de metas y objetivos, eficiencia y eficacia. Aporte de la comunidad.

**2.3.5. Evaluación estratégica global.****Pregunta 1. ¿Existen y se aplican instructivos o manuales de evaluación estratégica?**

No existen, a escala estratégica no se hacen evaluaciones sistemáticas. Existen algunos estudios que proporcionan resultados sobre resultados estratégicos, pero estos son eventuales y no momentos planificados.

**Pregunta 2. ¿Cómo se realiza la evaluación estratégica?**

Cuando se han hecho estudios sobre que dan resultados sobre evaluación estratégica, se hacen para definir estrategias. Se forma una comisión del Concejo y se enfoca la evaluación a áreas centrales de la alcaldía.

**Pregunta 3. ¿Existen indicadores objetivamente verificables para la evaluación estratégica?**

Existen algunos indicadores, sobre todo para medir la satisfacción del cliente.

#### Pregunta 4. ¿Quiénes y cómo participan en la evaluación estratégica?

La Comisión del Concejo conduce la evaluación. Las gerencias participan de acuerdo a lo establecido por la comisión del Concejo. Los empleados participan a través de encuestas.

### 3. Prueba de hipótesis.

La hipótesis nula ( $H_0$ ) formulada para la investigación es: la aplicación sistemática del control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango, no permite evaluar el logro de metas y su impacto.

La hipótesis alternativa ( $H_a$ ) es: el control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango, es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la eficacia.

Tomando en cuenta los resultados del estudio de campo se procedió a realizar la correspondiente prueba de hipótesis de acuerdo con los siguientes criterios y procedimientos:

a. Dado que la técnica del estudio de campo se basó en encuesta opinión se seleccionó como método de prueba de hipótesis la “Xi cuadrada”, y se seleccionó la encuesta al personal técnico operativo considerando que proporcionó información precisa y suficiente para dicha prueba.

b. Se seleccionaron las preguntas 6, 14, 16, 19 y 21 relacionadas con la hipótesis y con los componentes de la metodología de control de gestión y evaluación de resultados, considerando si las respuestas expresan la opinión de que éstos son útiles o no útiles, resultando la matriz de frecuencia observada siguiente:

**Frecuencia observada:**

	Evaluación Resultados	Control Proceso	Control Proyectos	Evaluación Ex-post	Evaluación Estratégica	Total	Ponderac.
Es útil	6	12	14	14	13	59	73%
No es útil	12	1	2	1	1	17	27%

c. A partir de la matriz de frecuencia observada se procedió a construir la matriz de frecuencia esperada siguiente:

**Frecuencia esperada:**

	Evaluación Resultados	Control Proceso	Control. Proyectos	Evaluación Ex-post	Evaluación Estrategica	Total
Es útil	14	12	10	11	12	<b>59</b>
No es útil	5	4	4	4	5	<b>22</b>
	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>81</b>

d. Para la prueba de hipótesis se consideró un nivel de significancia del 0.05, y se calculó los grados de libertad que resultó de 5. Con estos datos, la tabla de valores críticos de Xi cuadrada teórica indican que corresponde a 11.071.

e. Con estos datos se construyó la tabla para encontrar Xi cuadrada calculada, resultando de 26.13, como se muestra:

fo	fe	(fo-fe)	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
6	14	-8	64.0	4.62
13	5	8	64.0	12.40
12	12	0	0.0	0.00
4	4	0	0.0	0.00
14	10	4	16.0	1.57
0	4	-4	16.0	4.21
14	11	3	9.0	0.82
1	4	-3	9.0	2.21
13	12	1	1.0	0.08
4	5	-1	1.0	0.22
<b>ji cuadrada calculada</b>				<b>26.13</b>

f. En conclusión, se muestra que la Xi cuadrada calculada de 26.13 es mayor que la Xi cuadrada teórica de 11.071, por lo que, la hipótesis nula se rechaza, y en consecuencia, se acepta la hipótesis alternativa: el control de la gestión y la evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía Municipal de Soyapango, es una herramienta útil para mejorar la eficiencia y la eficacia.

#### **IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.**

##### **1. Evaluación de resultados.**

Los objetivos estratégicos están relacionados a los programas que forman parte del Plan del desarrollo municipal. Estos orientan en alguna medida la acción de la municipalidad, sobre todo a las áreas de servicio externo, la mayor parte de las unidades de servicio interno y de apoyo, tienen una relación indirecta, en cuanto prestan condiciones para el desempeño interno de la municipalidad.

Al revisar los objetivos estratégicos se observa la necesidad de precisarlos mejor, ya que cada uno presenta una serie de ideas que los hace difusos. El nivel de precisión es una de las bases principales, para garantizar un control de gestión pública objetiva y oportuna.

Para fines del estudio, se ha construido la matriz de contribución de objetivos de área respecto a los objetivos estratégicos<sup>59</sup>, donde se visualiza que cada área está en relación con un objetivo estratégico, ya sea de manera directa o indirecta; sin embargo, esta relación no se hace explícita en los documentos de planificación municipal.

La matriz de objetivos y metas por área desarrolladas en el Plan estratégico, constituye una herramienta útil para el seguimiento que cada gerente realiza sobre los resultados de su respectiva área; sin embargo, estos resultados se delimitan al ámbito interno del área.

La relación respecto a los efectos logrados por la municipalidad, se diluye y quedan sujetos a la interpretación y análisis realizada por cada gerente y no como un método unificado al nivel de toda la alcaldía.

En cuanto a la definición de indicadores, se encontró que hay objetivos y resultados definidos para cada unidad; sin embargo, la mayor parte no tiene parámetros de medición. Esto puede dar lugar a imprecisiones y subjetividades al analizar los resultados y por otra parte no dimensionar todos los resultados logrados.

Muchos indicadores se refieren al nivel de satisfacción de la población del municipio, lo cual es de relevancia; pero, no hay precisión de los aspectos directamente relacionados a los resultados medidos.

El interés reflejado por el nivel de satisfacción, es coherente con la opinión favorable de los usuarios en la prestación de servicios y en su disposición de apoyo a la municipalidad. A pesar de ello, la falta de precisión sobre aspectos específicos, no permiten tener un control sistemático de la calidad de los resultados, sumado a que los parámetros encontrados hacen más referencia a cantidades (cobertura), que a calidad sobre los efectos de los resultados.

Como ejemplo de lo anterior, se encuentra el nivel de información del trabajo de la municipalidad a la población, siendo un objetivo del área de comunicaciones; no obstante, la población muestra inconformidad por no recibir información del trabajo que realiza la Alcaldía. Al revisar los indicadores, se encontró que se refieren a la cantidad de población informada y no a la calidad, pertinencia y / o periodicidad de la información que recibe, lo que contribuye a que estos elementos sean imprecisos en su medición.

Así mismo, los empleados señalan que si bien existen indicadores que miden resultados, éstos son confusos, imprecisos o insuficientes. El análisis de indicadores del estudio documental realizado expresó también la necesidad de trabajar mejor éstos, ya que existe bastante precisión al nivel de actividades.

Esta situación también repercute en el uso de información; por una parte no se utiliza toda la información que se genera o podría generarse internamente y, por otra se requiere mayor esfuerzo y recursos para recopilar información externa de forma frecuente. El nivel de satisfacción puede medirse a través de encuestas de opinión u otras formas de consultas periódicas; además, se obtiene información genérica importante, pero que debe complementarse con información específica.

En general, la Alcaldía tiene instrumentos importantes para la evaluación de resultados; pero, tiene que reforzar su contenido y sistematizar el proceso de evaluación.

## **2. Control de procesos.**

Tanto gerentes como personal técnico operativo, coinciden en que la Alcaldía cuenta con procesos de producción de servicios claramente definidos; a pesar de ello, no existe un sistematización para su control, ya que lo ejecutan principalmente sobre actividades de las diferentes áreas, unidades y / o departamentos.

En lo referente a satisfacción de usuarios, se percibe que los servicios evaluados favorablemente, son los ofrecidos fuera de las instalaciones de la alcaldía (externos) y en los que ésta no necesariamente entra en contacto directo con los usuarios. La satisfacción acerca de los servicios internos fue dividida, debido a que la demanda es personal y variada. En otros estudios, las opiniones favorables de los usuarios acerca de los servicios internos, superaron a las desfavorables<sup>60</sup> y las opiniones desfavorables referente a los servicios externos, superaron a las favorables<sup>61</sup>.

La superioridad de las respuestas favorables sobre las desfavorables acerca de la satisfacción del personal técnico operativo, se debe a que cuentan con los insumos básicos para desarrollar sus actividades y a la seguridad laboral que les dan los informes que presentan como parte del control laboral. Resultados similares fueron obtenidos por un estudio realizado por estudiantes de la Universidad Católica “José Simeón Cañas”.<sup>62</sup>

---

<sup>60</sup> Ayala L. *et. al.*, DISEÑO DE UN PLAN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO, UCA, 2001.

<sup>61</sup> Merino M. *et. al.*, DISEÑO DE UN MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA LOS SERVICIOS EXTERNOS MUNICIPALES EN LA ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO, UTEC, 2001.

En lo que respecta al control de procesos, está orientado a la medición de indicadores de cobertura (eficacia) y se realiza únicamente en actividades y no en insumos y servicios.

La alcaldía cuenta con poco o nulo facultamiento de su personal, ya que el jefe es quien autoriza los trámites; lo anterior, junto al poco uso de registros de control por parte de quienes los generan y a la inexistencia de una metodología de alertas son amenazas para la sostenibilidad del sistema de información.

### **3. Control de proyectos.**

Basándonos en las definiciones metodológicas aplicables al control de proyectos y a los hallazgos del estudio de campo y documental, encontramos diferencias en la metodología de proyectos que aplica la Alcaldía de Soyapango con la del marco lógico, que pueden resolverse si se analiza y se toman decisiones en ese orden.

El proceso de formulación y ejecución de proyectos en la Alcaldía de Soyapango incluye aspectos de control de proyectos de manera puntual con revisiones de calidad, cantidad, costo, tiempo y otros; sin embargo, no se identifica un tablero de control con indicadores adecuadamente contruidos y verificables, de diseño versus producto, que brinde las alertas. En este sentido, pueden realizarse las adecuaciones correspondientes en el orden metodológico y de diseño para sistematizar el control proyectos.

Las referencias documentales y el estudio de campo mostraron concentración de proyectos en áreas de infraestructura social y mostraron fuertes inversiones en proyectos de algunos servicios como mercados y aseo.

De alguna manera la evidencia mostró que existe dispersión o débil coherencia entre la planificación estratégica, los procesos básicos de servicios y la definición de proyectos; es decir, que se percibe débil relación en la escala metas estratégicas-procesos básicos-proyectos.

---

<sup>62</sup> Ayala L. *et. al*, DISEÑO DE UN PLAN PARA MEJORAR LA ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE EN LA ALCALDÍA DE SOYAPANGO, UCA, 2001.



#### **4. Evaluación ex –post.**

Conceptualmente, la evaluación ex post es una intervención diseñada para medir el efecto y el impacto del proyecto en operación, como parte del proceso de producción de un servicio municipal, en el problema / entorno de acuerdo con la finalidad prevista. De ello se deriva la necesidad e importancia de realizar la evaluación ex –post.

De acuerdo con la revisión documental y el resultado del estudio de campo, entre el personal técnico operativo y el personal de gerencia o jefaturas priva un concepto de la evaluación ex –post que es limitado y confuso, que limitan el enfoque y su utilidad; sin embargo, en la literatura técnica “tradicional” de proyectos se encuentra instrumental técnico que puede ser adaptado al requerimiento metodológico que nos ocupa.

#### **5. Evaluación estratégica global.**

La acción municipal recoge lineamientos y objetivos nacionales como la prioridad por impulsar el desarrollo local, identificar áreas potenciales de desarrollo, potenciar la participación ciudadana<sup>63</sup>, ampliar y mejorar la cobertura de servicios básicos, mejorar el medio ambiente, en función de administrar el bien común<sup>64</sup>, enfrentar los retos de la reconstrucción del municipio ante los daños dejados por los terremotos<sup>65</sup> y fortalecer la capacidad municipal para enfrentar los retos de la descentralización<sup>66</sup>.

Los principales lineamientos que aplica el gobierno municipal de Soyapango son: definición de rubros estratégicos para el desarrollo del municipio, concertación y participación ciudadana, gestión de recursos para la realización de proyectos prioritarios para la población, creación de fondos de contrapartida, fortalecimiento institucional para mejorar la prestación de servicios, proyectos de reconstrucción para dar respuesta a los daños generados por los terremotos y preparación de condiciones para prevenir riesgos en el municipio.

---

<sup>63</sup> Compromisos establecidos en el documento “Bases para un Plan de Nación”.

<sup>64</sup> Atribuciones de los gobiernos municipales establecidas en el Código Municipal, Título II.

<sup>65</sup> Prioridad nacional a partir de los terremotos y que responde al Plan de Reconstrucción Nacional.

En cada aspecto la municipalidad ha tenido logros y aspectos que no han sido suficientemente desarrollados como por ejemplo, la recaudación de impuestos o la generación de incentivos para la inversión productiva, que genere oportunidades de empleo a la población.

Los logros y vacíos de estas acciones con relación a un contexto global, así como el efecto de dichas acciones, son los aspectos que podría reflejarnos un proceso sistemático de evaluación estratégica.

Las bases en el municipio para realizar una evaluación estratégica, son la visión y misión institucional, los lineamientos estratégicos definidos en el Plan de Desarrollo Local<sup>67</sup> y la definición de programas estratégicos con sus respectivos objetivos. Existen algunos insumos que falta desarrollar para aplicar la metodología de “Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública”, como son la definición y ponderación de indicadores, como base objetiva para realizar el análisis de desempeño institucional.

## V. CONCLUSIONES

1. La Alcaldía Municipal de Soyapango realiza esfuerzos para modernizar y fortalecer la gestión gerencial; sin embargo, se señalan aspectos débiles en lo referido a la participación ciudadana para la toma de decisiones, poca agilidad en los servicios internos y falta de información a los empleados de las metas globales de la gestión gerencial. Estas deficiencias relacionadas con la problemática y demanda de servicios en el municipio, afectan el cumplimiento de sus objetivos, haciendo necesario mejorar e institucionalizar el sistema de control de gestión y evaluación de resultados como proceso permanente.
2. Municipalidad de Soyapango cuenta con instrumentos de evaluación de resultados orientados al desempeño de los empleados; la evaluación de resultados sobre las metas globales de la gestión gerencial y del entorno se realizan eventualmente y no de manera sistemática. La relación entre objetivos estratégicos y de área no es explícita. Para la medición de los resultados tiene indicadores cuantitativos que hacen énfasis en la satisfacción de usuarios, aspecto trascendente de la misión institucional

---

<sup>66</sup> Política nacional de Descentralización de las instancias del estado.

<sup>67</sup> Alcaldía Municipal de Soyapango, PLAN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SOYAPANGO, marzo de 2000.

3. Existe interés en el diseño, planificación y control de procesos con un énfasis de trabajo organizado por áreas funcionales y/o unidades organizativas; existe control de actividades basado en indicadores de cantidad que debe complementarse con indicadores de calidad y desarrollando el enfoque con relación a insumos, procesamiento y productos.
4. La gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango realiza el control de proyectos aplicando los procedimientos de las diferentes fuentes de financiamiento y su criterio institucional. Dicho proceso se ha realizado principalmente por el nivel gerencial y técnico y ha contado con participación de representantes de la comunidad. Existen condiciones técnicas que pueden facilitar la planificación, diseño y aplicación de un procedimiento de control de proyectos conforme la metodología propuesta.
5. La Evaluación ex –post constituye el eslabón débil en el ciclo de proyectos, tanto en el enfoque conceptual, como en su aplicación técnica por parte de la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango. No existe claridad de su utilidad en la medición de impactos de los proyectos en los procesos de producción de servicios municipales, lo mismo que, en relación con la evaluación de resultados y la evaluación estratégica global. Existe un entorno institucional favorable para que la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango se apropie del enfoque de evaluación ex –post que contienen la estrategia nacional de desarrollo y el manual operativo del FISDL, lo mismo que el énfasis en el tema que presentan la fuentes de financiamiento públicas y privadas nacionales e internacionales.
6. En el marco de la evaluación estratégica, la alcaldía cuenta con un plan estratégico y un plan de reconstrucción que integran lineamientos de desarrollo y políticas nacionales. Estos procesos de planificación pueden fortalecerse realizando evaluaciones de manera sistemática y mejorando los indicadores de medición de los objetivos estratégicos. Hasta hoy los procesos de evaluación estratégica se han desarrollado eventualmente, mediante estudios externos.

## VI. RECOMENDACIONES.

1. La Alcaldía de Soyapango debe revisar e institucionalizar el sistema de control de la gestión y evaluación de resultados, aprovechando las fortalezas que ha desarrollado en este campo, para mejorar la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de sus metas.
2. Para fortalecer la evaluación de resultados, debe analizarse la problemática del municipio, reestructurar objetivos estratégicos de manera clara y precisa, estableciendo la relación de contribución con los objetivos de área; además de definir indicadores de calidad y cantidad que permitan construir el tablero de control gerencial con los intervalos de alarmas.
3. Realizar la planificación por procesos, controlando eficacia y eficiencia de insumos, actividades y servicios. De esta manera podrá sustentar sus objetivos, satisfacer las expectativas de sus usuarios y cumplir con su misión.
4. Adoptar la metodología de marco lógico para todos los proyectos. Se recomienda la construcción de la tabla de control de proyectos<sup>68</sup>, tomando de base el Manual Operativo del FISDL y los criterios institucionales y construir un menú de indicadores técnicos, financieros, sociales, ambientales, etc. de acuerdo con el ciclo de proyectos.
5. Adoptar el enfoque conceptual de Evaluación ex –post que permita medir el efecto e impacto en el problema y entorno, con participación decisiva de la comunidad beneficiaria; realizar procesos de inducción y capacitación técnica en evaluación ex –post, construyendo el Panel de control de evaluación ex –post<sup>69</sup>, construir indicadores, procedimientos e instrumentos que visibilicen la utilidad de la intervención y su relación con proyectos, procesos, evaluación de resultados y evaluación estratégica.
6. Definir los períodos de evaluación estratégica, de manera regular, y la revisión de los indicadores estratégicos y establecimiento explícito de la relación entre los objetivos e indicadores estratégicos, los intermedios y los operativos.

---

<sup>68</sup> La Tabla de Control de Proyectos consiste en una matriz que contiene y relaciona los resultados y sus indicadores, con los parámetros de medición, frecuencia y fuente de obtención de datos, facilitando el registro de información.

<sup>69</sup> Instrumento estructurado en forma de matriz para el registro de la información analítica del proyecto, que facilita el registro de información.

## **VII. PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA LA GERENCIA PÚBLICA EN LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SOYAPANGO.**

### **1. Objetivos de la propuesta**

#### **1.1. Objetivo general**

Fortalecer la eficiencia y la eficacia de la gerencia pública en la Alcaldía de Soyapango, a través del diseño e implementación del control de la gestión y la evaluación de resultados.

#### **1.2. Objetivos específicos**

- a. Desarrollar los instrumentos técnicos (matriz de objetivos, indicadores de resultado y tablero de control gerencial) para la evaluación de resultados, que le permita a la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango medir la eficacia en el logro de los objetivos e impactos en el entorno.
- b. Lograr la aplicación de los procedimientos, la organización, los indicadores técnicos y el facultamiento del personal, para lograr la eficiencia de los procesos básicos en la producción del servicio orientados a satisfacción de los ciudadanos del municipio.
- c. Lograr la institucionalización de la aplicación del marco lógico, técnicas de construcción de indicadores y procedimientos e instrumentos para el control de la formulación y ejecución de proyectos.
- d. Desarrollar los procedimientos y técnicas de evaluación ex –post que le permiten a la Gerencia Pública de la Alcaldía de Soyapango medir el impacto de los proyectos en operación.
- e. Desarrollar procedimientos y técnicas para la evaluación estratégica global que le permitan a la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango, medir la contribución de su acción a los objetivos de desarrollo local.

## **2. Contenidos del sistema propuesto.**

### **2.1. Evaluación de resultados.**

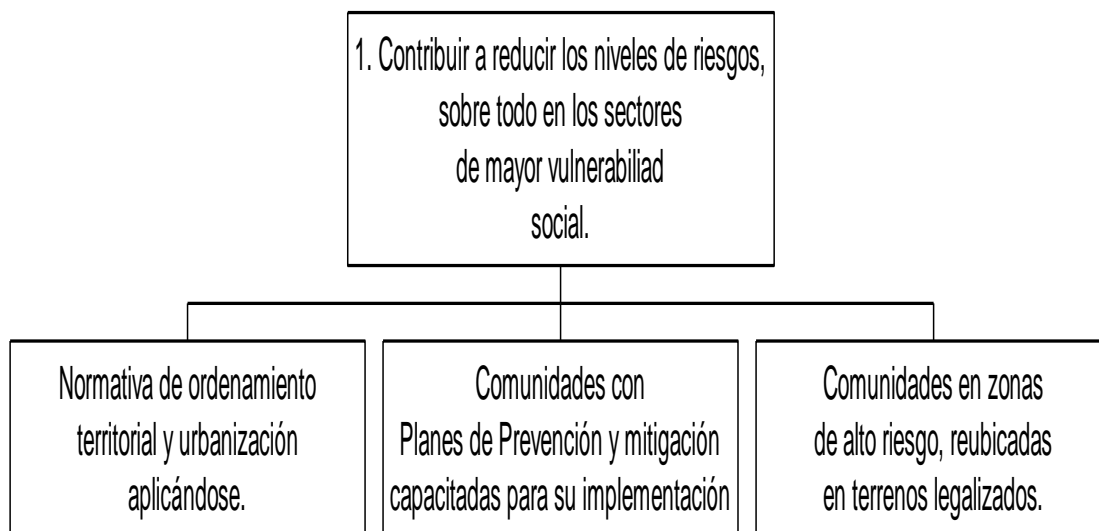
Consiste en analizar la acción de la institución sobre el entorno. ¿Qué resultados se obtienen de la acción institucional para establecer nuevas condiciones en el entorno? Este nivel de evaluación tiene como referencia los objetivos superiores definidos por la institución a partir de normativa legal, de su visión y misión, de orientaciones de Planes Nacionales de Desarrollo, decisiones del nivel superior del gobierno local.

#### 2.1.1. Diseño de objetivos e indicadores.

Objetivos estratégicos: rediseñar los objetivos, enfocando la idea principal, por ejemplo:

1. Contribuir a reducir los niveles de riesgos, sobre todo en los sectores de mayor vulnerabilidad social.
2. Fortalecer la participación equitativa de los diferentes sectores y actores locales en el desarrollo del municipio.
3. Contribuir a reducir los niveles de delincuencia común y juvenil.
4. Mejorar la calidad ambiental en el municipio.
5. Incentivar la inversión productiva para la generación de empleo para hombres, mujeres y jóvenes.

Objetivos de área: diseñar los objetivos de área a partir del análisis de la relación con los objetivos estratégicos, para lo cual se puede utilizar un esquema de desglose analítico de objetivos, donde el proceso es analizar los resultados específicos para lograr el objetivo estratégico, por ejemplo:



Matriz de contribución de objetivos. Después de realizar el desglose analítico de cada uno de los objetivos, se hace la relación de los objetivos que corresponden a cada área y se construye la matriz de contribución de objetivos gerenciales a objetivos estratégicos.

Objetivos de Áreas	Objetivos estratégicos				
	Reducir los niveles de riesgos...	Fortalecer la participación equitativa	Reducir los niveles de delincuencia...	Mejorar la calidad ambiental...	Incentivar la inversión productiva..
Planificación y Desarrollo Urbano	X			X	
Promoción Humana	X	X			
Jurídico	X				

Con esto se visualiza la contribución de cada objetivo de área a los objetivos estratégicos.

Diseño de indicadores de resultados. Una vez definidos los objetivos estratégicos y de área, es fundamental la revisión de indicadores para garantizar la medición objetiva de su cumplimiento. A continuación planteamos ejemplos de indicadores de objetivos:

<b>Resultado Esperado / Objetivo de área</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta / Parámetro</b>
<b>Contribuir a reducir los niveles de riesgos en los sectores de mayor vulnerabilidad social.</b>	<b>Medidas que se implementen para superar las amenazas identificadas.</b>	<b>Porcentaje de amenazas identificadas en estudios de riesgo, que están siendo tratadas.</b>
Normativa de ordenamiento territorial y urbanización aplicándose.	Urbanizaciones que cumplen regulaciones.	Porcentaje de las nuevas urbanizaciones que cumplen la normativa.
Comunidades con Planes de prevención y mitigación, capacitadas para su implementación.	Porcentaje de comunidades con planes en elaborados.  Ciudadanos que ejecuten acciones de los planes.  Un Comité funcionando, integrado por los diferentes sectores del municipio.	Porcentaje de comunidades en riesgo que elaboren Planes de Gestión de Riesgo.  Cantidad y tipo de acciones ejecutadas y porcentaje de ciudadanos de comunidades en riesgo que participen en implementación de planes.  Un Comité Municipal funcionando con participación de representantes comunales, empresas privadas e instituciones privadas y públicas.
Comunidades en zonas de alto riesgos, reubicadas en terrenos legalizados.	Porcentaje de comunidades de alto riesgo, reubicadas.  Porcentaje de comunidades reubicadas, con terrenos legalizados.	Porcentaje de comunidades en mayor riesgo que han sido reubicadas.  Porcentaje de las comunidades reubicadas que cuentan con terrenos legalizados.

### 2.1.2. Instrumentos de control

Tablero de control gerencial.

Establece indicadores con su respectiva ponderación, rangos de alerta, frecuencia de medición y fuente que proporciona la información necesaria. Esta será la información básica para realizar posteriormente el monitoreo.

Ejemplo:

Para monitorear el cumplimiento de los objetivos establecidos anteriormente, se construye la matriz con los resultados esperados y sus respectivos indicadores. Para cada indicador se establece una ponderación de acuerdo a la importancia o relevancia que tienen, definiendo una medida entre el 0.1 al 1. Luego se definen rangos de alerta,



identificándolos con diferentes colores, a partir del nivel de cumplimiento permisible del indicador, ejemplificando:

- a) Un nivel de cumplimiento satisfactorio podría considerarse hasta en un 80%; en este caso el cumplimiento del 80% o más es un rango de alerta que se identifica con el color “verde” y que indica que no hay problemas en la ejecución.
- b) Un cumplimiento regular podría ser entre 70% y 80%; en este caso se identifica el rango de alerta con color “amarillo”, indicando a la Gerencia que debe poner atención y tomar medidas para que el proceso de implementación supere problemas enfrentados.
- c) Un nivel de cumplimiento por abajo del 70% es un rango de alerta que se identifica con el color “rojo”, indicando a la Gerencia que se está dando una situación crítica que pone en peligro el proceso de implementación y requiere por tanto de medidas emergentes.

Los límites de los porcentajes en cada rango, son definidos bajo un análisis particular de acuerdo a la relación del indicador específico, con los resultados generales esperados.

### **Tablero de control gerencial para la evaluación de resultados**

Resultado esperado	Indicador	Ponderación	Rangos de alerta			Frecuencia	Fuente
			Satisfactorio	Regular	Insatisfactorio		
Reducir niveles de riesgos en los sectores de mayor vulnerabilidad social.	Medidas implementándose para superar las amenazas identificadas.	1	80	80% < ≤70 %	69%	A	Gerencia General / Promoción Humana
Normativa de ordenamiento territorial y urbanización aplicándose.	Urbanizaciones cumplen regulaciones.	0.20	80	80% < ≤70 %	69	S	Jurídico
Comunidades con planes de prevención y mitigación, capacitadas para su implementación.	% de comunidades con planes elaborados.	0.10	80	80% < ≤70 %	69	T	Promoción Humana
	Ciudadanos ejecutando los planes.	0.20	80	80% < ≤70 %	69	M	
	Comité funcionando, integrado por diferentes sectores del municipio.	0.20	80	80% < ≤70 %	69	T	
Comunidades en zonas de alto riesgos, reubicadas en terrenos legalizados.	% de comunidades de alto riesgo reubicadas.	0.15	80	80% < ≤70 %	10	S	Promoción Humana.
	% de comunidades reubicadas, con terrenos legalizados.	0.15	80	80% < ≤70 %	7	S	Jurídico

A = Anual

S = Semestral

T = Trimestral

M = Mensual

Para el monitoreo de los indicadores y resultados, se agrega a la matriz anterior, una columna para registrar el porcentaje de cumplimiento al momento de medir. A esta nueva matriz se le denomina Tablero de control para monitoreo. Ejemplo:

**Tablero de control para monitoreo**

Resultado esperado	Indicador	% de avance	Rangos de alerta			Ponderación
			Verde	Amarillo	Rojo	
Reducir los niveles de riesgos, sobre todo en los sectores de mayor vulnerabilidad social.	Medidas implementándose para superar las amenazas identificadas.	64%			XXX	1
Normativa de ordenamiento territorial y urbanización aplicándose.	Urbanizaciones cumplen regulaciones.	48%			XXX	0.20
Comunidades con Planes de prevención y mitigación, capacitadas para su implementación.	Porcentaje de comunidades con planes en elaborados.	55%			XXX	0.10
	Ciudadanos ejecutando acciones de los planes.	20%			XXX	0.20
	Comité funcionando, integrado por los diferentes sectores del municipio.	80%	XXX			0.20
Comunidades en zonas de alto riesgos, reubicadas en terrenos legalizados.	Porcentaje de comunidades de alto riesgo, reubicadas.	3%			XXX	0.15
	Porcentaje de comunidades reubicadas, con terrenos legalizados.	0%			XXX	0.15

En el ejemplo, solo una actividad tiene un avance satisfactorio, mientras el resto tienen un nivel de problemas que afectan significativamente su cumplimiento.

## 2.2. Control de procesos.

Considerando que los procesos son un conjunto de actividades que: pueden cruzar diferentes departamentos y funciones de la institución, que se ejecutan secuencial o paralelamente y que sirven para sustentar los objetivos, una alternativa para que la alcaldía defina sus procesos e indicadores de eficacia y eficiencia es la siguiente:

Procesos	Indicadores de eficacia			Indicadores de eficiencia
	Calidad (satisfacción)	Cobertura (volumen)	Oportunidad (tiempo)	Rendimiento de recursos
<b>Registro ciudadano</b>	Bueno, regular, malo	Cédulas emitidas por día	Tiempo de entrega por cédula (horas, minutos)	Cédulas emitidas por empleado sin errores.
<b>Registro familiar</b>	Bueno, regular, malo	Partidas de nacimiento solicitadas	Tiempo de entrega por partida (horas, minutos)	Partidas de nacimiento emitidas por empleado
<b>Registro tributario</b>	Bueno, regular, malo	Contribuyentes registrados	Tiempo esperado (horas, días, semanas, meses)	Contribuyentes registrados por empleado
<b>Cobranza en Mercados</b>	Bueno, regular, malo	Cobros realizados por día	Frecuencia de cobros (días)	Cobros realizados por empleado
<b>Aseo</b>	Bueno, regular, malo	Toneladas de desechos sólidos.	Frecuencia de recolección (días)	Toneladas de desechos sólidos recogidas por día, por unidad de recolección.
<b>Cementerios</b>	Bueno, regular, malo	Permisos de enterramientos	Tiempo de espera (horas, minutos)	Permisos otorgados cubren la demanda recibida.
<b>Espacios públicos</b>	Bueno, regular, malo	Espacios públicos recuperados	Tiempo invertido (días, semanas, meses)	Área (m <sup>2</sup> , mz), calles, aceras, etc. recuperadas por mes

Se recomienda la medición diaria de los indicadores; luego, consolidar por semana, mes, trimestre, etc. El control debe ser sobre insumos, actividades y servicios y / o productos.

Partiendo de que los procesos sirven para sustentar los objetivos institucionales y que el control de procesos debe ser sobre insumos, actividades y productos / servicios, se presenta otra alternativa para el diseño de procesos e indicadores, tomando como punto de partida un objetivo estratégico definido por la Alcaldía:

Objetivo estratégico: Reducir los niveles de riesgos en los sectores de mayor vulnerabilidad social.

Proceso: Proyección social.

Actividad: Capacitación de representantes comunales en la elaboración de planes de mitigación de riesgos.

Momentos	Eficacia			Eficiencia
	Calidad (satisfacción)	Cobertura (volumen)	Oportunidad (tiempo)	Rendimiento de recursos
Insumos Propuesta de capacitación	Valorar el contenido de la propuesta	Número de comunidades a beneficiar	Entrega en fecha propuesta	Costo económico / persona capacitada
Actividades Desarrollo del evento	Dominio del tema, metodología y contenido, satisface las expectativas de los capacitados y de la Gerencia responsable.	Comunidades beneficiadas	Ejecución en fecha prevista	Ejecución de la actividad en el tiempo establecido
Productos / servicios Planes de mitigación de riesgos	Cumplimiento de normas	Cantidad de planes elaborados	Entrega oportuna	Planes identifican riesgos reales y plantean estrategias de prevención.

Observando el cuadro de izquierda a derecha, en la primera columna se encuentran las partes que deben ser controladas en todo proceso: insumos, actividades y productos / servicios. De la columna dos a la cuatro están los indicadores de eficacia y en la quinta, el indicador de eficiencia. Los indicadores pueden ser diversos y valorados por los diferentes actores de los procesos.

### 2.3. Control de proyectos.

El control de proyectos consiste en la aplicación de técnicas, procedimientos e instrumentos mediante la cual la gerencia garantiza que el proyecto cumplan que la

finalidad, los requisitos y calidad establecidas para las fases de su formulación, ejecución y operación.

### 2.3.1. Marco lógico de proyectos.

El marco lógico facilita el control en la formulación y la ejecución de los proyectos; la aplicación relaciona los contenidos en una matriz de doble entrada desde los objetivos superiores hasta los indicadores del proyecto. La aplicación requiere el dominio de la metodología, claridad de objetivos, identificación de problemas, definición del proyecto como solución y construcción de indicadores de medición de éxito.

**Matriz de marco lógico de proyectos.**

Objetivo	Indicador	Verificación	Supuesto
<b>Finalidad</b> Objetivo superior al que responde el proyecto relacionado con un objetivo de área o proceso de servicio de la Alcaldía de Soyapango.	Características cantidad, tiempo, costo, beneficio, calidad, que miden el cumplimiento de la finalidad.	Son los registros de información que confirman la medida de los indicadores.	Son condiciones externas que deben ocurrir para que el proyecto logre su finalidad.
<b>Resultado</b> Es el objetivo o impacto concreto a obtener con el proyecto.	Características cantidad, tiempo, costo, beneficio, calidad, que miden el cumplimiento de cada resultado.	Son los registros de información que confirman la medida de los indicadores.	Son condiciones externas que deben ocurrir para que el proyecto logre sus resultados.
<b>Producto</b> Son los diferentes componentes, obras o servicios realizados para alcanzar el objetivo del proyecto.	Características cantidad, tiempo, costo, beneficio, calidad, que miden el cumplimiento de producto.	Son los registros de información que confirman la medida de los indicadores.	Son condiciones externas que deben ocurrir para que el proyecto logre sus productos.
<b>Actividad</b> Son las diferentes tareas que hay que cumplir en cada componente.	Insumos y presupuesto por actividad.	Son los registros de información que confirman la medida de los indicadores.	Son condiciones externas que deben ocurrir para lograr sus actividades.

### 2.3.2. Control de proyecto en la formulación.

La finalidad de la formulación consiste en generar y analizar la información para tomar la decisión de ejecución o no del proyecto elaborado.

Contenidos.	Aplicación.
Calidad del proceso de elaboración.	Se valora la participación de actores, la metodología utilizada y el nivel técnico.
Calidad del proyecto evaluado	Se controlan las especificaciones técnicas, los indicadores económicos, sociales, financieros, ambientales, y criterios orientadores de decisión.
Cantidad	Se miden los avances en formulación conforme a un plan de trabajo.
Costos	Se aplica el control del presupuesto, control financiero, consumo de recursos, desembolso oportuno.
Tiempo	Se aplica el control de plazos establecidos y del programa de actividades.
Evaluación ex –ante:	Se valora el análisis costo-eficiencia (ACE) medido con indicadores de Costo por producto o beneficio. Análisis costo-beneficio (ACB) medido en indicadores de Valor Presente Neto, Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno y relación Beneficio/Costo, La rentabilidad del proyecto. La evaluación de impacto ambiental.

### 2.3.3. Control de proyecto en la ejecución.

La finalidad de ejecución es realizar un conjunto de actividades destinadas a construir una obra o capacidad instalada lista para operar.

Contenidos.	Aplicación.
Calidad	Se controlan los insumos y materiales utilizados, los recursos humanos involucrados, la tecnología aplicada, las especificaciones técnicas, el dimensionamiento, la integralidad y la funcionalidad del proyecto.
Costos	Se controla el presupuesto, el recursos financiero, el consumo de recursos, desembolso oportuno, el flujo de fondos y disponibilidad de fondos, el índice de avance financiero y el cuadro de desembolsos pendientes. Se aplica el control de costos con el índice de cumplimiento de costo y el índice efectivo de costo. Se considera el control y reprogramación de costos.
Tiempo	Se aplican indicadores de tiempo como la ruta crítica, el índice de avance, el índice de avance efectivo, el diagrama de Gantt, el índice de avance físico y el índice de cumplimiento temporal. Se considera el control y reprogramación de tiempo con la intensificación de recursos, la redefinición de la tecnología, la redefinición de procesos, la reestructuración de actividades y Contratar o recontractar servicios.

### 2.4. Evaluación ex –post.

Consiste en las actividades, procedimientos y aplicación de instrumentos después de terminada la instalación y después de un tiempo de operación del proyecto con la finalidad verificar su impacto sobre el problema y su entorno.

#### 2.4.1. Marco lógico de proyectos.

El marco lógico de proyectos constituye una herramienta útil para realizar la evaluación ex –post, agregando a la matriz de formulación atributos a evaluar que se agregan en la columna final como se muestra a continuación:

**Matriz de marco lógico de proyectos para evaluación ex -post.**

Objetivo	Indicador	Verificación	Supuesto	Atributos a evaluar
<b>Finalidad</b>				Se evalúa el impacto, la sostenibilidad y la contribución del proyecto a un objetivo superior.
<b>Resultado</b>				Se evalúa la cobertura y la calidad de la acción frente al problema y el entorno.
<b>Producto</b>				Se evalúa la cantidad, la calidad, el costo y tiempos de entrega de productos.
<b>Actividad</b>				Se evalúa el tiempo, el costo y la calidad de lo realizado.

#### 2.4.2. Verificación de aspectos de evaluación ex –post.

En la fase de evaluación ex –post se aplican igualmente los indicadores señalados para el control de proyectos, que se muestran a continuación:



<b>Contenidos.</b>	<b>Aplicación.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación del problema que pretende resolver.</li> <li>2. El proyecto como solución al problema.</li> <li>3. Objetivos del proyecto y % de cumplimiento.</li> <li>4. Cobertura: índice de cobertura ex –post / ex –ante.</li> <li>5. Déficit (sin proyecto / con proyecto).</li> <li>6. Dimensionamiento.</li> <li>7. Localización.</li> <li>8. Aspectos técnicos.</li> <li>9. Aspectos ambientales.</li> <li>10. Aspectos institucionales.</li> <li>11. Costos de inversión: índice de costos.</li> <li>12. Tarifas y precios.</li> <li>13. Esfuerzo de financiación.</li> <li>14. Desembolsos.</li> <li>15. Ejecución: Índice de Cumplimiento Temporal.</li> <li>16. Evaluación económica: Análisis Costo/Beneficio, Análisis Costo Eficiencia.</li> <li>17. Evaluación financiera.</li> <li>18. Condiciones particulares exigidas</li> <li>19. Sensibilidad: análisis integral de continuidad y expansión.</li> <li>20. Impacto proyecto: eficacia / problema / entorno</li> </ol>	<p>Se detallan contenidos que pueden ser utilizados para evaluación ex –post, dependiendo de la naturaleza y condiciones de cada proyecto.</p> <p>La aplicación de todos o algunos contenidos depende del tipo y características del proyecto.</p>

#### 2.4.3. Procedimientos de evaluación ex –post.

Para realizar la evaluación ex –post se recomiendan procedimientos básicos siguientes:

<b>Contenidos.</b>	<b>Aplicación.</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investigación documental.</li> <li>2. Información estadística del proyecto y el entorno.</li> <li>3. Verificación y comprobación de hipótesis por observación directa.</li> <li>4. Visitas de campo y entrevistas a actores.</li> <li>5. Análisis de indicadores de evaluación ex ante y ex –post</li> </ol>	<p>Se presentan algunos procedimientos útiles en la evaluación ex –post, que complementan los que se aplican actualmente.</p>

#### 2.4.4. Instrumentos de evaluación ex –post

Se recomiendan a continuación algunos instrumentos básicos que pueden aplicarse a la evaluación ex –post.

Contenidos.	Aplicación.
a. Ficha de contraste ex –post y ex ante. b. Guía entrevistas. c. Guía de observación. d. Matriz de verificación cualitativa de impactos. e. Tabla para evaluación económica. f. Tabla para evaluación financiera. g. Gráfico de indicadores de ejecución. h. Hoja analítica de proyecto.	Los instrumentos sugeridos deben aplicarse de acuerdo con la información disponible y los registros que existen, debiendo realizar siempre actividades de recopilación de información de campo como entrevistas, observación y la verificación de impacto.

## 2.5. Evaluación estratégica global.

### 2.5.1. Relación entre objetivos institucionales y políticas o retos nacionales

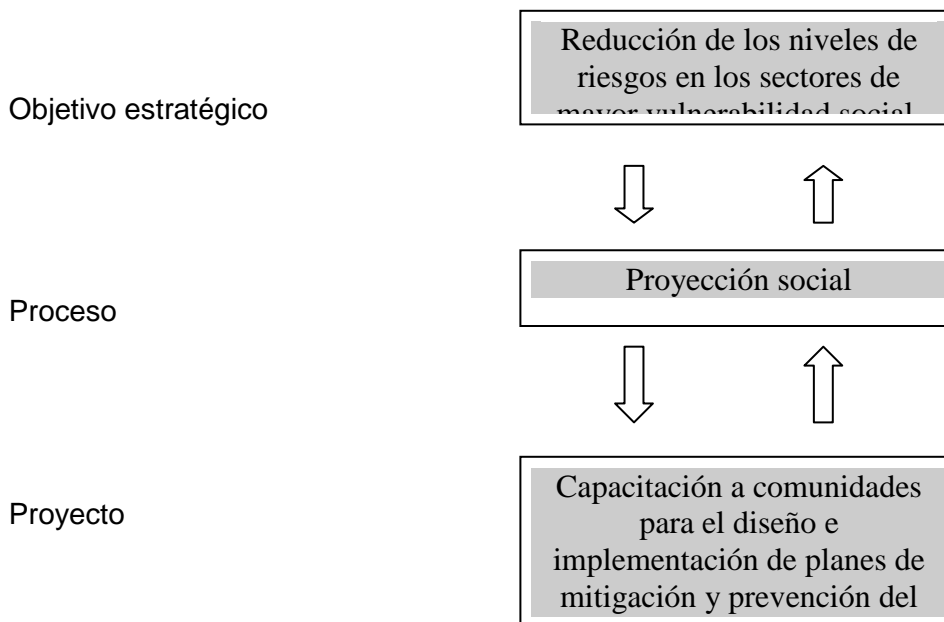
1. Definir las estrategias de desarrollo que orientarán la acción del municipio (a partir de definiciones y prioridades nacionales y/o regionales, y las condiciones del municipio).
2. Construir una matriz de relación entre los objetivos institucionales y las políticas o estrategias nacionales, priorizadas en el municipio, como por ejemplo:

Objetivos institucionales	Políticas o estrategias nacionales				
	Participación ciudadana	Descentralización	Reconstrucción	Protección/recuperación ambiental	Gestión del Desarrollo Local
Reducir los niveles de riesgos, sobre todo en los sectores de mayor vulnerabilidad social.			X	X	X
Fortalecer la participación equitativa de los diferentes sectores y actores locales en el desarrollo del municipio.	X	X			X
Reducir los niveles de delincuencia común y juvenil.	X				X
Mejorar la calidad ambiental en el municipio.	X	X		X	
Incentivar la inversión productiva para la generación de empleo para hombres, mujeres y jóvenes.					X

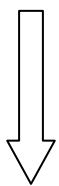
### 2.5.2. Relación de programas, proyectos y procesos con los objetivos estratégicos.

1. Definir los programas y proyectos necesarios para concretar los objetivos estratégicos.
2. Analizar los resultados institucionales contributivos al plan o las estrategias de desarrollo a partir de:
3. Estado de avance y cumplimiento de los programas y / o proyectos del Plan.
4. Productos y resultados de procesos ligados a las estrategias de desarrollo.
5. Resultados institucionales contributivos al Plan o a las estrategias de desarrollo.

Ejemplo:



La orientación de las flechas indica:



Para la definición de los programas y proyectos, la orientación es hacia abajo; es decir, que se definen los programas necesarios para cumplir el objetivo estratégico, una vez definidos los programas, se establecen los proyectos necesarios para concretar el programa.



Para la evaluación se analiza el nivel de logros obtenidos, a partir del cumplimiento y avance en los proyectos y programa, a partir de los cual se establecen los resultados en relación a los objetivos estratégicos.

Para establecer esta relación se puede utilizar la siguiente matriz:

<b>Nivel de planificación</b>	<b>Resultados</b>
Objetivo estratégico Reducir los niveles de riesgos, sobre todo en los sectores de mayor vulnerabilidad social.	Se ha reducido el nivel de riesgo en un 10% de las zonas vulnerables del municipio, con la participación de la comunidad. Se ha trabajado en obras para la prevención y se ha preparado plan para situaciones de emergencia. Se ha establecido una adecuada coordinación con la empresa privada, aunque el comité municipal no cuenta con recursos para implementar su plan.
Programa de Prevención y mitigación de riesgos.	Las comunidades están participando en acciones de prevención y están listos para atender emergencias. Se han realizado obras para proteger comunidades en riesgo.
Proyecto 1: Capacitación a comunidades para el diseño e implementación de Planes de mitigación y prevención del riesgo.	32 comunidades se capacitaron y formaron comités de reconstrucción, que han elaborado Planes en coordinación con las Juntas Directivas.
Proyecto 2: Muro de contención en comunidad Morazán.	Construido muro de contención que protege a un total de 105 familias de la comunidad Morazán.
Proyecto 3: Reparación y limpieza de sistema de alcantarillado.	Sistemas de alcantarillados en buen estado en un total de 40 comunidades.

### 3. Metodología de implementación

#### 3.1. Fase de estudio y diagnóstico.

Objetivo de la fase:

Apropiación metodológica del control de la gestión y la evaluación de resultado de la gerencia pública por parte de la alta dirección y de la gerencia operacional e identificación de la problemática que se quiere atender.

Actividades de la fase:

- a. Realización de proceso de actualización del diagnóstico y del análisis de causa-efecto construyendo el árbol de problemas del municipio, tomando en cuenta los objetivos de desarrollo nacional; este proceso debe sistematizarse en planes anuales con talleres con la participación de niveles de gerencia, jefaturas de departamentos y áreas, junto con participación ciudadana.
- b. Revisión y análisis de los objetivos estratégicos y objetivos de área para identificar su adecuación a los resultados del diagnóstico enfocando el aspecto principal con una redacción clara y sintética; esta actividad se puede realizar mediante talleres con los mismos actores de la actividad anterior.
- c. Análisis de la relación y contribución de los objetivos que cada área establece con el objetivo estratégico y revisión del contenido, los parámetros y las metas de los indicadores objetivamente verificables -IOV, considerando las posibilidades de generación de información y la relación con el nivel de indicadores de objetivos estratégicos.
- d. Realizar un estudio de los procesos para identificar los procesos básicos o principales que determinan la misión institucional donde se debe concentrar el control de procesos, identificando los procedimientos de control; para este estudio se recomienda utilizar el enfoque y la metodología de reingeniería de proceso.
- e. Realizar un estudio de los indicadores, los procedimientos e instrumentos del control de proyectos que se aplican e identificar los principales problemas existentes, tanto en lo relacionado con el control de proyectos como en su evaluación ex post.
- f. Revisión de la experiencia y los resultados en la evaluación estratégica global.

### **3.2. Fase de diseño del sistema de control de gestión y evaluación de resultado.**

Objetivo de la fase:

La Alcaldía de Soyapango cuenta con el diseño del control de la gestión y la evaluación de resultado de la gerencia pública que ha sido construido con la participación de la alta dirección y la gerencia operacional.

Actividades de la fase:

- a. Realización de talleres con la participación del Concejo Municipal y gerencias para revisar las estrategias globales de acción, establecer los objetivos estratégicos, establecer la relación por programas y proyectos.
- b. Realización de talleres con la participación de gerencias y jefaturas para elaborar el desglose analítico de objetivos, programas a desarrollar, identificar los objetivos de área y analizar su relación con los objetivos estratégicos,
- c. La gerencia y jefaturas con equipos técnicos según especialidades, construyen y validan indicadores medibles, verificables y relevantes, precisando e incorporando aspectos de calidad y cantidad, construyen instrumentos para evaluación estratégica y evaluación de resultados.
- d. Construir el Tablero de control gerencial para la evaluación de los resultados estableciendo una ponderación de los indicadores y los intervalos de alarma que faciliten el monitoreo.
- e. Construir el panel de control de proyectos a partir de la experiencia y capacidad técnica actual, tomando de base el Manual Operativo del FISDL y los criterios institucionales de priorización de proyectos. El objetivo es construir un menú de indicadores claves técnicos, financieros, sociales, ambientales y de otro tipo de acuerdo con los ciclos de proyectos: formulación y ejecución.
- f. Adoptar el enfoque conceptual de Evaluación ex –post que permita medir el impacto en el problema y entorno, con la participación de la comunidad beneficiaria. Se debe elaborar la Tabla de control de evaluación ex –post y sus indicadores, procedimientos e

instrumentos que visibilicen la utilidad de la intervención y su relación con proyectos, procesos, evaluación de resultados y evaluación estratégica.

- g. Diseño sencillo y en un proceso progresivo de la metodología del Marco Lógico de Proyectos, realizando proceso de inducción y capacitación al personal técnico involucrado en proyectos, tomando en cuenta la oferta de cooperación técnica en el país, principalmente de países de Europa que trabajan esta metodología. Realización de talleres de consulta por zonas para generar insumos sobre necesidades de proyectos y selección de experiencias piloto.
  
- g. Construcción de la Tabla de control de proyectos a partir de la experiencia y capacidad técnica actual, tomando de base el Manual operativo del FISDL y los criterios institucionales de priorización de proyectos. Construir indicadores claves técnicos, financieros, sociales, ambientales y de otro tipo de acuerdo con los ciclos de proyectos: formulación y ejecución.

### **3.3. Fase de inducción y capacitación.**

Objetivo de la fase:

La Alcaldía de Soyapango cuenta con personal gerencial facultado para la aplicación del Sistema de control de la gestión y la evaluación de resultado de la gerencia pública

Actividades de la fase:

- a. Capacitación sobre el enfoque metodológico del Control de la gestión y Evaluación de resultados de la gerencia pública.
  
- b. Realizar talleres con cada una de las áreas funcionales de la Alcaldía, presentando en primer lugar la definición de los objetivos estratégicos y su análisis.
  
- c. Capacitación para el manejo de los instrumentos y aplicación de la metodología. Una vez definidos los indicadores se puede construir el Tablero de Control Gerencial.

- d. Realizar un proceso de inducción y capacitación al personal técnico involucrado en proyectos, en la Metodología del Marco Lógico, tomando en cuenta la oferta de cooperación técnica en el país, principalmente de países de Europa que trabajan esta metodología. Se sugiere partir de un Proyecto piloto.

### **3.4. Fase de implementación.**

Objetivo de la fase:

La Alcaldía de Soyapango aplica progresivamente el Sistema de control de la gestión y la evaluación de resultado de la gerencia pública logrando elevar la eficiencia y la eficacia de la gestión municipal.

Actividades de la fase:

- a. Se elabora el plan de control de gestión y evaluación de resultados de la gerencia pública de la Alcaldía de Soyapango.
- b. Se aplican instrumentos de registro en evaluación de resultados, control de procesos, control de proyectos, evaluación ex –post y evaluación estratégica global.
- c. Se elaboran informes trimestrales.



## BIBLIOGRAFÍA

Alcaldía Municipal de Soyapango. Diagnóstico funcional y organizacional de la Alcaldía Municipal de Soyapango. El Salvador, 2000.

Alcaldía Municipal de Soyapango. Plan de Desarrollo del Municipio de Soyapango, El Salvador, 2000.

Alcaldía Municipal de Soyapango, Planeación Estratégica Institucional, El Salvador, 2000.

Alcaldía Municipal de Soyapango, Proceso de formulación de estrategia de desarrollo local, El Salvador, 1999.

Alcaldía Municipal de Soyapango, Sinopsis de informes sobre ingresos y egresos del período 1997 – 1999. El Salvador, 2000.

Ayala Lilian, Burgos Willian, Culi Silvia, Echeverría Sandra, Diseño de un plan para mejorar la atención y servicio al cliente en la Alcaldía de Soyapango, UCA, El Salvador, 2001.

Banco Central de Reserva, Revista Trimestral abril – mayo - junio de 2000. San Salvador, 2000.

Banco Central de Reserva, Revista Trimestral octubre – noviembre – diciembre de 2000. San Salvador, 2000.

Buller E., Desarrollo Institucional Municipal como estrategia de intervención para el cambio y como estrategia de desarrollo local, INICAM, Perú, 1993.

COMURES, Guía para la Planificación Participativa Municipal. PROMUDE / GTZ, Primera edición. El Salvador, 1998, 37 p.

Córdova Ricardo, Políticas y propuestas de descentralización en Centroamérica, FLACSO Programa El Salvador, El Salvador, 1997.

El Diario de Hoy, El Salvador, viernes 16 de noviembre de 2001.

Fabián Roberto. Comentarios críticos a las teorías predominantes del desarrollo. Hacia otro concepto del desarrollo de las sociedades..

FISDL. Manual Operativo del Programa de Desarrollo Local. El Salvador, 1998.

Foley Michael W. ¿Qué entendemos por desarrollo?.

FONDESOY, Plan Estratégico, El Salvador, 2000.

FONDESOY, Programa de Reconstrucción, El Salvador, 2001.

Friedrich Ebert Stiftung y Funda Ungo, Código Municipal explicado, 1999, Título II: Conceptos Generales.

FUSADES. Efectos de Terremotos en pobreza. Informe. San Salvador, 2001.

FUSADES. Impacto de los terremotos sobre la sostenibilidad fiscal. San Salvador, 2001.

Germain Ana, Diagnóstico y propuesta para la concertación local entre el sector de la gran empresa y gobierno local en el municipio de Soyapango. FUNDE, San Salvador, 1997.

Gobierno de El Salvador. Atribuciones de los gobiernos municipales establecidas en el Gobierno de El Salvador. Prioridad nacional a partir de los terremotos y que responde al Plan de Reconstrucción Nacional. El Salvador, 2001.

Gobierno de El Salvador. Bases para un Plan de Nación. Comisión Nacional de Desarrollo. El Salvador, 1999.

Gobierno de El Salvador. Programa de Gobierno 1999-2004: La Nueva Alianza. El Salvador, 1999. Página 1.

Ivancevich Jonh M., Lorenzi Peter, Skinner Steven. Gestión Calidad y Competitividad. Mc Graw Hill. España. 1997.

López Vásquez Luis. Recopilación de las leyes en materia MUNICIPAL. Código Municipal, artículo 2.4<sup>a</sup>. Edición con las ultimas reformas. Editorial LIS. El Salvador, 2001. Página 7.

Merino Mendoza Mario Ernesto, Sorto Rivera José Valentín. Diseño de un manual de procesos administrativos para los servicios externos municipales en la alcaldía de la ciudad de Soyapango. UTEC. El Salvador, 2000.

Ministerio de Economía. Censos Nacionales V de población y IV de vivienda. Resultados preliminares. Dirección General de Estadísticas y Censos. Febrero de 1993.

Ministerio de Economía. Resumen de Censos Nacionales V de población y IV de vivienda. Dirección General de Estadísticas y Censos. Fondo de Población de las Naciones Unidas. San Salvador, 1995.

Sanín Ángel Héctor, Control de gestión y evaluación de resultados en la gerencia pública, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, 1999, 102 p.

Soriano Claudio, El Plan de Marketing, Editorial Piedra Santa, Primera edición. Guatemala, 1990. Página 42.

UIM, Declaración de Cartagena de Indias, Colombia, 1993.

Unión Iberoamericana de Municipalistas, Declaración de Córdoba de la Nueva Andalucía sobre "Gobernabilidad, Descentralización y Concertación en la acción municipal", Argentina, 2000.

Vice Ministerio de Vivienda, Plan de Reconstrucción y Desarrollo del Municipio de Soyapango, año 2001.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1.

### Formulario de encuesta a usuarios de servicios de la Alcaldía de Soyapango.

Número

### **ENCUESTA A USUARIOS DE SERVICIOS DE LA ALCALDIA DE SOYAPANGO.**

**¡BUENOS DIAS/BUENAS TARDES!**

Estimado señor/señora/señorita:

Atentamente le solicitamos responder la presente Encuesta que tiene como finalidad conocer la opinión de los usuarios de la Alcaldía de Soyapango sobre los servicios y Proyectos que ésta realiza.

A cada afirmación marque con una “X” la opción que exprese su opinión:

1. Totalmente de acuerdo.
2. De acuerdo
3. En desacuerdo ó
4. Totalmente en desacuerdo.

1. La Alcaldía de Soyapango contribuye a mejorar la calidad de vida de los habitantes:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

2. La Alcaldía de Soyapango está al servicio de los habitantes:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

3. La Alcaldía de Soyapango presta los servicios de forma satisfactoria:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

4. La Alcaldía de Soyapango resuelve rápidamente los trámites:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

5. La Alcaldía de Soyapango cuenta con personal que atiende con amabilidad y espíritu de servicio:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

6. Alcaldía de Soyapango realiza Proyectos que son prioridad para los ciudadanos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

7. La Alcaldía de Soyapango informa a los ciudadanos del trabajo que realiza:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

8. La Alcaldía de Soyapango facilita la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

9. El actual gobierno Municipal de Soyapango contribuye con el desarrollo del municipio:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

10. La Alcaldía de Soyapango cuenta con el apoyo de sus ciudadanos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

11. La Alcaldía de Soyapango aplica Ordenanzas Municipales a favor de la comunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

12. La Alcaldía de Soyapango rinde cuentas a sus ciudadanos:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

13. La Alcaldía de Soyapango ha hecho esfuerzos importantes para enfrentar el problema de la basura:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

14. La Alcaldía de Soyapango ha contribuido a la protección y recuperación de medio ambiente en el Municipio:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

15. La Alcaldía de Soyapango ha recuperado espacios públicos en beneficio de la comunidad:

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	------------	---------------	--------------------------

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Datos de la persona encuestada

Edad:	años	Sexo:	F	M.....	Profesión:
-------	------	-------	---	--------	------------

Nombre encuestador	
Lugar	
Fecha y hora	

## ANEXO 2.

### Caracterización de usuarios de la Alcaldía Municipal de Soyapango encuestados.

Domicilio y sexo de usuarios de la Alcaldía Municipal de Soyapango encuestados.

Lugar	Mujeres	Hombres	Vacías	Total
Bosques de Prusia	6	2		8
Bosques del Río		3		3
Colonia Guadalupe		2		2
Colonia La Coruña II	1			1
El Pino	3			3
Las Arboledas	1			1
Las Margaritas	2	4		6
Los Ángeles		1		1
Los Conacastes	1	1		2
Mercado Las Margaritas	3	1		4
Prados de Venecia	7	3		10
Reparto El Limón	1			1
Reparto Santa Cecilia	2			2
Sierra Morena	1	1		2
Soyapango Centro	29	22	4	55
Total	57	40	4	101

Rango de edad por sexo de usuarios encuestados

Rango de edad	Mujeres	Hombres	Vacías	Total	Porcentaje
18 a 20 años	5	5	0	10	10
21 a 30 años	8	14	0	22	22
31 a 40 años	23	10	1	34	34
41 a 50 años	13	9	0	22	22
51 a 60 años	7	2	0	9	9
Mayores de 60 años	1	0	0	1	1
Vacías	0	0	3	3	3
Total	57	40	4	101	100



Ocupación por sexo de usuarios encuestados.

Profesión	Mujeres	Hombres	Vacías	Total
Ama de casa	15			15
Comerciante	17	7		24
Contador	1	4		5
Cosmetóloga	1			1
Costurera	2			2
Empleado	5	6		11
Enfermera	1			1
Estudiante	6	7		13
Obrero		3		3
Profesor	5	8		13
Secretaria	2			2
Vacías	1		4	5
Profesional	1	3		4
Técnico		2		2
Total	57	40	4	101

### ANEXO 3.

#### Encuesta pasada a empleados (técnicos y operativos) de la Alcaldía de Soyapango.

1. ¿Conoce la misión y los objetivos estratégicos de la Alcaldía de Soyapango?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

2. ¿Cuáles son los principales procesos en la producción de servicios municipales?

Recolección de basura:\_\_\_\_\_

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Registro civil:\_\_\_\_\_

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Pago de impuestos\_\_\_\_\_

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Otros\_\_\_\_\_

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

Nota: si no conoce, omita las preguntas 4,5,6, y 7.

3. ¿Cómo recibe los insumos (trámites previos, documentos e información) para su trabajo?

Oportunamente\_\_\_\_\_

Sin errores\_\_\_\_\_

Con retraso\_\_\_\_\_

Con errores\_\_\_\_\_

4. ¿Conoce y participa en el control de procesos?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

5. ¿Con qué frecuencia evalúan los procesos?

Mensualmente\_\_\_\_\_

Bimensualmente\_\_\_\_\_

Trimestralmente\_\_\_\_\_

Semestralmente\_\_\_\_\_

Anualmente\_\_\_\_\_

6. ¿Conoce la forma como evalúan los procesos?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

7. ¿Le es útil la evaluación de procesos en su trabajo?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

8. ¿Conoce los procesos de formulación, control y evaluación de procesos?

Formulación Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ (Omita las preguntas 9,10 y 11)

Control y evaluación Sí\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ (Omita las preguntas 12,13, 14 y 15)

9. ¿Conoce los criterios de priorización de proyectos?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

10. ¿Quiénes participan en la formulación de proyectos?

Unidad de proyectos \_\_\_\_\_

Gerentes de áreas \_\_\_\_\_

Técnicos de área \_\_\_\_\_

Comunidades \_\_\_\_\_

Grupos de beneficiarios \_\_\_\_\_

Empresa privada \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

11. ¿Se evalúa la formulación de proyectos?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

12. ¿Existe un mecanismo periódico de evaluación de proyectos en ejecución?

Sí\_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

12.1. ¿Se aplica regularmente en la Alcaldía?

Siempre\_\_\_\_\_

A veces\_\_\_\_\_

Nunca\_\_\_\_\_

13. ¿El control y evaluación de proyectos permite medir los resultados logrados?

Suficientemente\_\_\_\_\_

Parcialmente\_\_\_\_\_

Superficialmente\_\_\_\_\_

14. ¿Quiénes participan en la evaluación de proyectos?

Unidad de proyectos \_\_\_\_\_ Grupos beneficiarios \_\_\_\_\_  
Gerentes de áreas \_\_\_\_\_ Empresas privadas \_\_\_\_\_  
Técnicos de áreas \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_  
Comunidades \_\_\_\_\_

15. ¿Los resultados son ejecutados para mejorar la ejecución de los proyectos?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

16. ¿Se utilizan evaluaciones de impacto después que los proyectos han finalizado?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

17. ¿Utilizan los resultados de las evaluaciones de impacto para mejorar futuras experiencias?

Siempre \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

18. ¿Quiénes participan de las evaluaciones de impacto para mejorar futuras experiencias?

Unidad de proyectos \_\_\_\_\_  
Gerentes de áreas \_\_\_\_\_  
Técnicos de áreas \_\_\_\_\_  
Comunidades \_\_\_\_\_  
Grupos beneficiarios \_\_\_\_\_  
Empresas privadas \_\_\_\_\_  
Otros \_\_\_\_\_

19. ¿Realizan evaluaciones estratégicas periódicas en la Alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

20. ¿Cómo considera que son los indicadores para medir los resultados?

Medibles \_\_\_\_\_ Imprecisos \_\_\_\_\_  
Claros \_\_\_\_\_ Confusos \_\_\_\_\_  
Suficientes \_\_\_\_\_ Insuficientes \_\_\_\_\_  
Relevantes \_\_\_\_\_ Irrelevantes \_\_\_\_\_

21. ¿Conoce los resultados de la última evaluación estratégica?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

22. ¿Se utilizan los recursos de la evaluación estratégica para retroalimentar el trabajo de la Alcaldía?

Sí \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¡GRACIAS POR SU COLABORACION!

Area:	Cargo:	Edad: años	Sexo:
-------	--------	------------	-------

Nombre del encuestador:	
Lugar:	
Fecha y hora:	

#### ANEXO 4.

Cargos desempeñados por de mujeres y hombres del personal técnico y operativo encuestado

Cargo	Mujeres	Hombres	Vacías	Total
Supervisor	3	3		6
Inspector		2		2
Auxiliar		2		2
Agente		1		1
Recolector de basura		1		1
Albañil		1		1
Secretaria	2			2
Jefe		1		1
Vacías		1	5	6
Total	5	11	5	21

## ANEXO 5.

### Guías de entrevistas realizadas con personal gerencial y jefaturas de la Alcaldía de Soyapango.

#### Evaluación de resultados y evaluación estratégica.

##### Evaluación de resultados.

###### Objetivo:

Conocer los mecanismos que la Alcaldía utiliza para evaluar los cambios que genera en el entorno a partir de su trabajo institucional.

###### 1. ¿Existen y se aplican instructivos o manuales de Evaluación de Resultados?

Objetivo: saber si la Alcaldía tiene mecanismos y procedimientos permanentes de evaluación de su trabajo general y los efectos en el municipio, además si el personal los conoce.

- Si los conoce, conocer su valoración sobre la utilidad que tienen y si realmente los aplican.

###### 2. ¿Cómo se realiza la Evaluación de Resultados?

Objetivo: conocer el procedimiento que utilizan, una descripción de los pasos y conocer el nivel de manejo que el personal tiene.

- Preguntar su valoración sobre el procedimiento, si es efectivo y viable o no. Que problemas han tenido en su aplicación y qué sugerencias puede hacer para mejorarlos.

###### 3. ¿La Planificación contiene Objetivos e Indicadores Objetivamente Verificables?

Objetivo: conocer si hay indicadores medibles y relevantes para medir los resultados y si la información para medirlos es accesible.

- Obtener elementos sobre la forma cómo elaboran los indicadores, quiénes participan. Con qué frecuencia los miden?. Es importante conocer su valoración sobre los indicadores (si son claros, medibles, relevantes y si se cuenta o genera la información necesaria para medirlos).

###### 4. ¿Quiénes y como participan en la Evaluación de Resultados?

Objetivo: identificar el nivel de participación de las diferentes área de la Alcaldía y cómo los resultados retroalimentan el trabajo de la institución.

- Identificar el nivel de participación del Concejo, de las Gerencias, del personal técnico, del personal operativo y de las comunidades y grupos beneficiarios y otros participantes si los hay, en evaluación de RESULTADOS (efecto del trabajo institucional en el municipio).

## **Evaluación estratégica.**

Objetivo: conocer si existen esfuerzos sistemáticos de la Alcaldía por evaluar su contribución a los procesos de Desarrollo Local.

1. ¿Existen y se aplican instructivos o manuales de Evaluación Estratégica?
2. ¿Como realiza la Evaluación Estratégica?
3. ¿Existen Indicadores Objetivamente Verificables para la Evaluación Estratégica?
4. ¿Quiénes y como participan en la Evaluación Estratégica?

Los objetivos e indicaciones de cada pregunta se mantienen, pero la diferencia es el nivel de los que se evalúa:

### Evaluación de resultados:

Evalúa los resultados del plan municipal y su contribución al entorno y condiciones del municipio, en base a la misión y visión de la institución.

### Evaluación estratégica

Se evalúa el Plan de Desarrollo del Municipio, las políticas municipales en el país. Y como el municipio se relaciona y contribuye en ese contexto al desarrollo local.



## **Guías de entrevistas realizadas con personal gerencial y jefaturas de la Alcaldía de Soyapango.**

### **Control de procesos y evaluación ex -post.**

#### **Control de procesos.**

1. ¿Cuáles son los procesos básicos en la producción de servicios municipales?

Objetivo: indagación con el entrevistado de cuáles son los principales procesos de producción de servicios, si se tiene idea de los pasos principales de esos procesos.

2. ¿Cuál es la sistematización técnica de los procesos: existe diseño de procesos?

Objetivo: Si el entrevistado conoce de documentos de diseño de los procesos, si existen manuales o documentos con los procedimientos.

3. ¿Existen Indicadores y metas de procesos?

Objetivo: Conocer si se cuantifica el producto o servicios de los procesos, si se tienen formas para medir y cuales son (cantidad y calidad, ventajas y limitaciones de la medición).

4. ¿Cuales son los principales indicadores de eficacia y eficiencia de los procesos básicos?

Objetivo: Profundizar en el tipo de indicadores de eficiencia (maximización de producto-insumo, rendimiento) y de eficacia (logro del efecto deseado en calidad, cobertura, oportunidad).

5. ¿Cuáles son los procedimientos e instrumentos para el control de procesos?

Objetivo: Indagar sobre los pasos que se siguen en la medición de indicadores del proceso de servicio.

6. ¿Quiénes y cómo participan en el Control de Procesos?

Objetivo: Indagar sobre el papel de jefatura, supervisión, operador en el proceso de servicio y en el registro o medición.

#### **Evaluación ex -post.**

1. ¿Existe un diseño o instructivo de Evaluación ex-post?

Objetivo: Verificar si existen procedimientos y plan de evaluación ex -post de proyectos y cual es su contenido básico.

2. ¿Quiénes y como participan en la Evaluación ex -post?

Objetivo: Identificar el papel de jefatura y operador en la evaluación ex -post.

3. ¿Qué factores se evalúa en la Evaluación ex -post?

Objetivo: Establecer los criterios y factores básicos que se toman en cuenta en la evaluación ex –post.

### **Control de proyectos.**

1. ¿Existe un diseño o instructivo de Control de Proyectos (formulación, evaluación ex-ante y ejecución de Proyectos)?

Objetivos: Verificar si existe y el contenido de manual o documento de procedimientos y criterios de formulación, evaluación ex ante y ejecución de Proyectos.

2. ¿Quiénes y como participan en el Control de Proyectos

Objetivo: Determinar el papel que juega la jefatura y el operador y otros participantes..

3. ¿Qué factores se evalúa en la formulación de Proyectos?

Objetivo: Profundizar en los criterios y factores que se toman en cuenta en la evaluación de la formulación de proyectos.

4. ¿Qué factores se evalúa en la ejecución de Proyectos?

Objetivo: Profundizar en los criterios y factores que se toman en cuenta en la evaluación de la ejecución de proyectos.

### **Evaluación ex -post.**

1. ¿Existe un diseño o instructivo de Evaluación ex-post?

Objetivo: Verificar si existen procedimientos y plan de evaluación ex –post de proyectos y cual es su contenido básico.

2. ¿Quiénes y como participan en la Evaluación ex –post?

Objetivo: Identificar el papel de jefatura y operador en la evaluación ex –post.

3. ¿Qué factores se evalúa en la Evaluación ex –post?

Objetivo: Establecer los criterios y factores básicos que se toman en cuenta en la evaluación ex –post.

## **ANEXO 6.**

### **Personal de gerencia de la Alcaldía de Soyapango que fue entrevistada.**

Evaluación de resultados y evaluación estratégica

1. Licda. Carolina Sanchez, Gerencia Administrativa.
2. Ing. Osmín Domínguez, Gerente General.
3. Licda. Claudia Reyes, jefatura de la UACI.

Control de procesos y evaluación ex -post.

1. Lic. Mario Adalberto Rodríguez, Gerencia de registro de estado familiar y ciudadano.
2. Lic. Luís Ortega, Registro tributario.

Control de proyectos y evaluación ex -post.

1. Ing. Yanira Nuñez, Gerencia de planificación y desarrollo urbano.
2. Ivonne Luna, Técnico del FISDL.

## ANEXO 7.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO -PIB- A PRECIOS CONSTANTES DE 1990, ELSALVADOR 1995-2000.

(Millones de Colones)

RAMAS DE ACTIVIDAD	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	6,683.0	6,767.1	6,791.0	6,743.3	7,179.2	7,120.0
Explotación de Minas y Canteras	208.0	210.1	223.7	235.5	236.5	243.6
Industria Manufacturera	10,416.9	10,598.0	11,445.3	12,204.0	12,658.7	13,222.1
Electricidad, Gas y Agua	265.9	311.3	324.4	344.2	353.3	357.4
Construcción	1,823.2	1,872.8	1,988.2	2,156.4	2,173.1	2,123.1
Comercio, Restaurantes y Hoteles	10,033.2	10,075.6	10,366.5	10,785.3	11,006.7	11,097.0
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	3,658.4	3,726.3	4,013.6	4,183.3	4,543.5	4,823.9
Establecimientos Financieros y Seguros	1,442.9	1,482.3	1,669.2	1,829.2	2,071.9	2,177.4
Bienes inmuebles y servicios prestados a empresas	1,622.7	1,676.5	1,749.7	1,798.8	1,804.4	1,831.4
Alquileres de Vivienda	4,447.8	4,522.5	4,603.9	4,695.3	4,718.5	4,789.3
Servicios Comunales, Sociales, Personales y D	2,713.2	2,726.8	2,809.5	2,867.6	2,877.0	2,915.4
Servicios del Gobierno	2,808.1	2,926.7	3,037.6	3,048.2	3,080.5	3,086.7
Menos: Servicios Bancarios imputados	1,247.9	1,345.4	1,535.6	1,654.7	1,778.3	1,869.0
Más: Derechos arancelarios e Impuesto al Valor Agregado	4,362.4	4,527.2	4,717.2	4,925.2	5,054.6	5,155.7
<b>PIB</b>	<b>49,237.8</b>	<b>50,077.8</b>	<b>52,204.2</b>	<b>54,161.6</b>	<b>55,979.6</b>	<b>57,074.0</b>

Fuente: Revistas Trimestrales del Banco Central de Reserva

### TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO, EL SALVADOR 1995-2000

RAMAS DE ACTIVIDAD	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	4.5%	1.3%	0.4%	-0.7%	6.5%	-0.8%
Explotación de Minas y Canteras	6.7%	1.0%	6.5%	5.3%	0.4%	3.0%
Industria Manufacturera	6.9%	1.7%	8.0%	6.6%	3.7%	4.5%
Electricidad, Gas y Agua	5.0%	17.1%	4.2%	6.1%	2.6%	1.2%
Construcción	6.1%	2.7%	6.2%	8.5%	0.8%	-2.3%
Comercio, Restaurantes y Hoteles	9.9%	0.4%	2.9%	4.0%	2.1%	0.8%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	5.5%	1.9%	7.7%	4.2%	8.6%	6.2%
Establecimientos Financieros y Seguros	16.4%	2.7%	12.6%	9.6%	13.3%	5.1%
Bienes inmuebles y servicios prestados a empresas	5.9%	3.3%	4.4%	2.8%	0.3%	1.5%
Alquileres de Vivienda	1.8%	1.7%	1.8%	2.0%	0.5%	1.5%
Servicios Comunales, Sociales, Personales y D	5.9%	0.5%	3.0%	2.1%	0.3%	1.3%
Servicios del Gobierno	4.3%	4.2%	3.8%	0.3%	1.1%	0.2%
Menos: Servicios Bancarios imputados	23.8%	7.8%	14.1%	7.8%	7.5%	5.1%
Más: Derechos arancelarios e Impuesto al Valor Agregado	9.5%	3.8%	4.2%	4.4%	2.6%	2.0%
<b>PIB</b>	<b>6.4%</b>	<b>1.7%</b>	<b>4.2%</b>	<b>3.7%</b>	<b>3.4%</b>	<b>2.0%</b>

**ESTRUCTURA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO , EL SALVADOR 1995-2000**

<b>RAMAS DE ACTIVIDAD</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>200</b>
Agricultura, Caza, Silvicultura y Pesca	13.6%	13.5%	13.0%	12.5%	12.8%	12.5%
Explotación de Minas y Canteras	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%	0.4%
Industria Manufacturera	21.2%	21.2%	21.9%	22.5%	22.6%	23.2%
Electricidad, Gas y Agua	0.5%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%
Construcción	3.7%	3.7%	3.8%	4.0%	3.9%	3.7%
Comercio, Restaurantes y Hoteles	20.4%	20.1%	19.9%	19.9%	19.7%	19.4%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	7.4%	7.4%	7.7%	7.7%	8.1%	8.5%
Establecimientos Financieros y Seguros	2.9%	3.0%	3.2%	3.4%	3.7%	3.8%
Bienes inmuebles y servicios prestados a empresas	3.3%	3.3%	3.4%	3.3%	3.2%	3.2%
Alquileres de Vivienda	9.0%	9.0%	8.8%	8.7%	8.4%	8.4%
Servicios Comunes, Sociales, Personales y Domésticos	5.5%	5.4%	5.4%	5.3%	5.1%	5.1%
Servicios del Gobierno	5.7%	5.8%	5.8%	5.6%	5.5%	5.4%
Menos: Servicios Bancarios imputados	2.5%	2.7%	2.9%	3.1%	3.2%	3.3%
Más: Derechos arancelarios e Impuesto al Valor Agregado	8.9%	9.0%	9.0%	9.1%	9.0%	9.0%
<b>PIB</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Revistas Trimestrales del Banco Central de Reserva



Objetivos de área	Objetivos estratégicos							
Comunicación: promover los servicios de la municipalidad y contribuir en los procesos educativos de la población para que haga uso eficiente y racional de los servicios.	X							
Auditoría interna: contribuir con el Concejo Municipal para alcanzar las propuestas del Plan de gobierno.				X				
Gestión y cooperación: gestionar recursos materiales a nivel nacional e internacional.	X		X			X	X	
UACI: comprar en forma programada los servicios y bienes de la municipalidad	Indirectamente, como apoyo de todas las áreas.							

Objetivos de área	Objetivos estratégicos							
Unidades de servicios internos								
	Promover el bienestar social de la población y especialmente de sectores vulnerables y las mujeres en particular, previniendo posibles riesgos e incentivando la oferta de servicios y recursos sociales adecuados para la plena participación de los diferentes sectores y actores locales.	Contribuir a la prevención de la delincuencia común y juvenil a través de la capacitación y generación de empleo.	Reorganizar territorialmente el municipio y desarrollar procesos de recuperación de aspectos públicos con el fin de crear un habitat que contribuya a mejorar la calidad de vida de todas las personas que habitan en Soyapango.	Impulsar procesos de empoderamiento de los sectores ciudadanos que permita mayores niveles de participación en los espacios de toma de decisiones para el desarrollo del municipio.	Concertar y coordinar estrategias y actividades que promuevan la participación responsable de todos los sectores del municipio en la protección, conservación y recuperación del medio ambiente.	Fomentar la inversión productiva para generar mayor inserción de mujeres y hombres de los sectores vulnerables en el mercado laboral, empresarial e incidir en la importancia de la capacitación ocupacional a fin de garantizar una mejor calidad laboral y gerencial	Mejorar la infraestructura vial del municipio y presentar alternativas al problema de congestión o vehicular e incentivar al tejido productivo a sostener sus niveles de inversión económica para ofrecer mayores oportunidades de ingreso a la población local.	Incidir en el desarrollo integral de la mujer a través de acciones de sensibilización de generación de capacidades y promover la participación cuantitativa y cualitativa en los diferentes espacios de toma de decisión en el ámbito local y/o regional.
Gerencia general: garantizar la ejecución eficiente de los procesos técnicos que son utilizados para brindar los servicios municipales	Todas son apoyo interno, no hay relación directa con los objetivos estratégicos.							
Registros administrativos: brindar servicios municipales eficientes que generen satisfacción en los diferentes sectores.								



Gerencia administrativa: Actualizar y desarrollar de manera efectiva el control administrativo y el mejoramiento de las instalaciones	
Finanzas: Dar atención y brindar servicios municipales eficientes y eficaces, que generen satisfacción en los diferentes sectores.	
Informática: Servirle eficiente y oportunamente a los habitantes del municipio	
Gerencia Legal: Dar seguridad jurídica a todos los actos y contratos celebrados por la Alcaldía	

Objetivos de área	Objetivos estratégicos							
Unidades de servicios internos								
	Promover el bienestar social de la población y especialmente de sectores vulnerables y las mujeres en particular, previniendo posibles riesgos e incentivando la oferta de servicios y recursos sociales adecuados para la plena participación de los diferentes sectores y actores locales.	Contribuir a la prevención de la delincuencia común y juvenil a través de la capacitación y generación de empleo.	Reorganizar territorialmente el municipio y desarrollar procesos de recuperación de aspectos públicos con el fin de crear un habitat que contribuya a mejorar la calidad de vida de todas las personas que habitan en Soyapango.	Impulsar procesos de empoderamiento de los sectores ciudadanos que permita mayores niveles de participación en los espacios de toma de decisiones estratégicas para el desarrollo del municipio.	Concertar y coordinar estrategias y actividades que promuevan la participación responsable de todos los sectores del municipio en la protección, conservación y recuperación del medio ambiente.	Fomentar la inversión productiva para generar mayor inserción de mujeres y hombres de los sectores vulnerables en el mercado laboral, empresarial e incidir en la importancia de la capacitación ocupacional a fin de garantizar una mejor calidad laboral y gerencial	Mejorar la infraestructura vial del municipio y presentar alternativas al problema de congestión o vehicular e incentivar al tejido productivo a sostener sus niveles de inversión económica para ofrecer mayores oportunidades de ingreso a la población local.	Incidir en el desarrollo integral de la mujer a través de acciones de sensibilización, generación de capacidades y promover la participación cuantitativa y cualitativa en los diferentes espacios de toma de decisión en el ámbito local y/o regional.
Cementerio: Incrementar la satisfacción de los usuarios de los cementerios			X					
Mercados: Proporcionar a los usuarios un servicio con el 100% de calidad							X	
Aseo: Recolectar el 100% de desechos sólidos y mantener el municipio limpio.					X			

<p>Espacios públicos:  Brindar la oportunidad de vivir en un municipio de zonas aptas para esparcimiento familiar y estéticamente agradable</p>			X					
<p>Promoción humana: Crear y fortalecer los mecanismos adecuados para incrementar y cualificar la participación ciudadana.</p>	X			X				
<p>Planificación y desarrollo urbano:  Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos ejecutando obras de infraestructura</p>							X	
<p>Policía municipal:  Garantizar la aplicación de las ordenanzas para mejorar las condiciones ambientales y de convivencia de la municipalidad.</p>	X	X						