

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA



TRABAJO DE GRADO
**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO PARA LA
ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS TRIFINIO, SANTA ANA, EL SALVADOR**

PARA OPTAR AL GRADO DE
INGENIERO INDUSTRIAL

PRESENTADO POR
JONATHAN ALEXANDER HENÁNDEZ HERNÁNDEZ
MARLON ALEXIS MACÚA LINARES
SAMUEL JOSUÉ RONQUILLO LÓPEZ

DOCENTE ASESOR
INGENIERO CARLOS WILVER SERRANO LÓPEZ

OCTUBRE, 2019
SANTA ANA, EL SALVADOR, CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES



M.Sc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA ÁBREGO

VICERRECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS ALVARADO

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

LICDO. CRISTOBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ

SECRETARIO GENERAL

M.Sc. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDO. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARIN

FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES



DR. RAÚL ERNESTO AZCÚNAGA LÓPEZ

DECANO

M.Ed. ROBERTO CARLOS SIGÜENZA CAMPOS

VICEDECANO

M.Sc. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO

ING. DOUGLAS GARCÍA RODEZNO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme acompañado y guiado en el trayecto de este largo camino, dándome fuerza y sabiduría para alcanzar esta meta.

A mi Padre, Ernesto René Macua, que siempre me mostraste todo tu apoyo incondicional y amor, y sé que desde el cielo me has acompañado en esta última etapa de mi carrera, este logro es dedicado para ti.

A mi Madre, Blanca Estela Linares, que siempre me corregiste, guiaste y me tuviste mucha paciencia, por todo tu apoyo inmensurable, gracias.

A mis Hermanos, Silvia Estela, Nelson Armando y Rene Ernesto, que gracias a su apoyo, consejos y motivación, me permitieron culminar esta etapa de mi vida.

A nuestro docente asesor, Ing. Carlos Wilver Serrano López, por todo su tiempo, recomendaciones consejos y observaciones compartidas a lo largo de todo el trabajo de grado.

A mis amigos de tesis, por todo el tiempo y dedicación invertidos en el trabajo de grado.

A mis amigos, por todo su apoyo, consejos, regaños y momentos únicos compartidos a lo largo de este gran camino, muchos éxitos y bendiciones.

Marlon Alexis Macua Linares

AGRADECIMIENTOS

Agradecer primeramente a Dios y a la Virgen María por guiarme, cuidarme y ayudarme en todo este recorrido, tanto en los malos momentos como en los buenos, llegando así al objetivo esperado a lo largo de mi carrera en la universidad.

A mi madre, Blanca Margarita Hernández de Hernández, por tenerme la paciencia suficiente para ver a su hijo culminar esta carrera, dándome consejos y ánimos siempre, alentándome a seguir sin importar cuanto tiempo lleve.

A mi padre, Julio Ernesto Hernández Olmedo, por el apoyo que me ha dado a lo largo de estos años, ayudando con responsabilidades de la universidad y preocupándose por mis estudios.

A mi hermano, Rodrigo Ernesto Hernández H, por apoyarme en los últimos años de la universidad, facilitando algunas cosas y, aunque no se notaba, animándome en los malos momentos.

A mi novia, Andrea Solano y su familia, por el apoyo, cariño, amor, paciencia en este largo recorrido, viendo mi primer éxito y el comienzo de muchos juntos.

A nuestro docente asesor, Ing. Carlos Wilver Serrano López, por todo su tiempo, observando y aconsejándonos a lo largo del proceso de trabajo de grado.

Jonathan Alexander Hernández Hernández

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la virgen María, por darme la oportunidad de realizar mis estudios superiores, y haberlos concluido, y por haberme acompañado en cada paso que di, y haberme levantado en cada tropiezo que tuve a lo largo de mi carrera, sé que estuvieron con migo en todo momento.

Agradezco a mi madre, Blanca Rosa López de Ronquillo, por su sacrificio, en el que día a día, me brindo su mano y me apoyo hasta el final, por sus palabras de ánimo y por haber sido la única que creyó en mí. Y me acompaño en cada fracaso y en cada victoria a lo largo de mi carrera.

Agradezco a mi padre, Víctor Samuel Ronquillo Magaña, por haberme apoyado y proveído, y me brindo su mano abnegadamente, para sacarme adelante.

Agradezco a mis hermanos, Moisés Abraham Ronquillo López, Isabel Saraí Ronquillo López, Pablo Elías Ronquillo López, que me acompañaron a lo largo de mi carrera, y por su apoyo moral.

Agradezco a los docentes que ayudaron a formarme, y vertieron sus conocimientos en mí, con mención especial al Ing. Douglas García Rodezno, Ing. Raquel Quevedo, Ing. Eliseo Meléndez, Ing. Roberto Carlos Sigüenza, y a nuestro docente asesor, el Ing. Carlos Wilver Serrano López, por todo su tiempo y dedicación lo largo del proceso de este trabajo de grado.

Al Ing. Jorge Umaña, por sus consejos y palabras de ánimo, y su guía profesional, que me motivaban a seguir adelante.

Finalmente, a todas las personas que no creyeron en mi, e intentaban desanimarme, sus palabras me dieron más fuerza, para demostrarles que, si se pudo.

Samuel Josué Ronquillo López

Índice

INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I GENERALIDADES.....	13
1.1. Antecedentes de la Asociación de Municipios Trifinio	14
1.1.1. Oplagest.....	15
1.1.2. Ventanilla marn.....	15
1.2. Problema a investigar.....	16
1.2.1. Objetivo general.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación.....	18
1.4. Alcances globales.....	19
1.5. Limitaciones.....	20
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	21
2.1. Marco legal	22
2.1.1. Código Municipal.....	23
2.1.2. Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.....	24
2.1.3. Ley de medio ambiente.....	26
2.2. Objetivos de desarrollo sostenible	29
2.3. Generalidades de un plan estratégico.....	32
2.3.1. Objetivos.....	32
2.3.2. Misión.....	33
2.3.3. Visión.....	34
2.3.4. Diagnostico institucional.....	34
2.3.4.2. <i>Procedimiento para elaborar un análisis FODA.</i>	36
2.3.5. Catálogo de proyectos.....	37
2.3.6. Diseño de indicadores.....	37
2.3.7. Seguimiento y evaluación.....	41
2.4. Información general de los municipios	42
2.4.1. Municipio de Candelaria de la Frontera.....	42
2.4.2. Municipio de Chalchuapa.....	45
2.4.3. Municipio de Coatepeque.....	47
2.4.4. Municipio de El Congo.....	49
2.4.5. Municipio de El Porvenir.....	51
2.4.6. Municipio de Masahuat.....	54
2.4.7. Municipio de Metapán.....	56
2.4.8. Municipio de San Antonio Pajonal.....	58
2.4.9. Municipio de San Sebastián Salitrillo.....	60
2.4.10. Municipio de Santa Ana.....	62
2.4.11. Municipio de Santa Rosa Guachipilín.....	64
2.4.12. Municipio de Santiago de la Frontera.....	66
2.4.13. Municipio de Texistepeque.....	68
CAPÍTULO III PLAN ESTRATÉGICO	70
3.1. Objetivos	71
3.1.1. Objetivo general.....	71
3.1.2. Objetivos específicos.....	71

3.2.	Panorama territorial.....	72
3.3.	Ejes Estratégicos.....	73
3.3.1.	Fortalecimiento institucional.....	76
3.3.2.	Gestión del territorio.....	79
3.3.3.	Desarrollo económico local y turismo.....	82
3.3.4.	Desarrollo socio-cultural y derechos humanos.....	87
3.3.5.	Equidad de género, apoyo a la niñez y juventud.....	89
3.4.	Diagnostico institucional.....	92
3.4.1.	Definición de lineamientos y filosofía.....	92
3.4.1.1.	Misión.....	92
3.4.1.2.	Visión.....	92
3.4.1.3.	Valores.....	92
3.4.2.	Organigrama.....	93
3.4.3.	Matriz FODA.....	94
3.4.3.1.	Fortaleza.....	94
3.4.3.2.	Oportunidades.....	95
3.4.3.5.	Análisis FODA para diagnostico Institucional.....	96
3.4.3.6.	Análisis de la Matiz FODA y ponderación de ítems.....	97
	Análisis del Balance Institucional de la Asociación.....	101
	Análisis de los factores de Optimización.....	103
	Análisis de los factores de riesgo.....	105
3.5.	Catálogo de proyectos de mancomunidad.....	106
3.5.1.	Desarrollo turístico en la región Trifinio.....	106
3.5.2.	Desarrollo del corredor turístico “Montecristo-Güija-San Antonio Pajonal”.....	108
3.5.3.	Construcción de plaza recreacional y comercial, Candelaria de la Frontera.....	108
3.5.4.	Creación de ruta turística denominada “ruta blanca entre ríos”.....	109
3.5.5.	Fortalecimiento del centro de desarrollo emprendiendo negocios Ceden-Trifinio.....	109
3.5.6.	Construcción de un centro de desarrollo integral y formación técnico vocacional Trifinio.....	110
3.5.7.	Prevención de la violencia en el territorio de la asociación de municipios trifinio.....	111
3.5.8.	Servicio a la cadena de calzado, ofrecido por la asociación de municipios trifinio.....	111
3.5.9.	Perforación de pozo para agua potable cantón el Matazano.....	112
3.5.10.	Introducción del sistema de abastecimiento de agua potable a caseríos Piletas, Cantón la ruda, municipios de Masahuat.....	112
3.5.11.	Establecimiento de escuelas agroecológicas de campo, en territorios climáticamente inteligentes (TCD).....	113
3.5.12.	Elaboración y difusión de políticas públicas relacionadas con la gobernanza ambiental.....	113
3.6.	Catálogo de proyectos por estrategia.....	114
3.6.1.	Fortalecimiento institucional.....	114
3.6.2.	Gestión del territorio.....	115
3.6.3.	Desarrollo económico local y turismo.....	116
3.6.4.	Desarrollo socio-cultural y derechos humanos.....	117
3.6.5.	Equidad de género y apoyo a la niñez y juventud.....	118
3.7.	Diseño de indicadores.....	120
3.7.1.	Definición y formulación de indicadores.....	120
3.8.	Seguimiento y control.....	127

3.8.1. Proceso de seguimiento de los proyectos y descripción de las partes de la ficha del indicador.....	127
3.8.1.1. <i>Encabezado.....</i>	127
3.8.1.2. <i>Cuerpo del instrumento de medición de indicadores.....</i>	129
3.8.1.3. <i>Conclusión de la medición.....</i>	130
3.8.2. Seguimiento y evaluación del plan estratégico.....	132
3.8.2.1. <i>Pasos a seguir para el seguimiento de los proyectos del plan estratégico de Asociación de Municipios Trifinio.....</i>	132
3.8.2.2. <i>Instrucciones para la utilización del cuadro de seguimiento de proyectos.....</i>	135
3.8.2.3. <i>Instrucciones para la utilización del cuadro de seguimiento del plan estratégico.....</i>	136
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	138
4.1. Conclusiones.....	139
4.2. Recomendaciones.....	140
4.3. Referencias.....	141
ANEXOS.....	142
Anexo 1: Metodología de gestión de proyectos de desarrollo.....	143
Anexo 2: fotografías.....	170
Anexo 3: Diario oficial, Republica de El Salvador en la America Central.....	179

Índice de tablas

<i>Tabla 1. Características que debe cumplir un indicador</i>	38
<i>Tabla 2. Recopilación de datos generales de Candelaria de la Frontera</i>	43
<i>Tabla 3. Recopilación de datos generales del municipio de Chalchuapa</i>	46
<i>Tabla 4. Recopilación de datos generales del municipio de Coatepeque</i>	48
<i>Tabla 5. Recopilación de datos generales del municipio de El Congo.</i>	50
<i>Tabla 6. Recopilación de datos generales del municipio de El Porvenir</i>	53
<i>Tabla 7. Recopilación de datos generales del municipio de Masahuat</i>	55
<i>Tabla 8. Recopilación de datos generales del municipio de Metapán</i>	57
<i>Tabla 9. Recopilación de datos generales del municipio de San Antonio Pajonal</i>	59
<i>Tabla 10. Recopilación de datos generales del municipio de San Sebastián Salitrillo</i>	61
<i>Tabla 11. Recopilación de datos generales del municipio de Santa Ana.</i>	63
<i>Tabla 12. Recopilación de datos generales del municipio de Santa Rosa Guachipilín.</i>	65
<i>Tabla 13. Recopilación de datos generales del municipio de Santiago de la Frontera.</i>	67
<i>Tabla 14. Recopilación de datos generales del municipio de Texistepeque</i>	69
<i>Tabla 15. Metodología del taller AMT</i>	73
<i>Tabla 16. Criterios de Ponderación de Ítems</i>	97
<i>Tabla 17. Recopilación de Fortalezas de la Asociación</i>	97
<i>Tabla 18. Recopilación de Oportunidades de la Asociación</i>	98
<i>Tabla 19. Recopilación de Amenazas de la Asociación</i>	98
<i>Tabla 20. Recopilación de Debilidades de la Asociación</i>	99
<i>Tabla 21. Balance de los resultados obtenidos de las variables del FODA</i>	99
<i>Tabla 22. Balance estratégico de los factores de análisis</i>	100
<i>Tabla 23. Cartera de Proyectos Enfocados al desarrollo turístico en la región Trifinio</i>	106
<i>Tabla 24. Cartera de Proyectos Relacionados con el Desarrollo del corredor turístico “Montecrito-Güija-San Antonio Pajonal</i>	108
<i>Tabla 25. Detalle del proyecto de construcción de plaza recreacional y comercial, Candelaria de la Frontera</i>	108
<i>Tabla 26. Detalle del proyecto de Creación de ruta turística denominada “ruta blanca entre ríos”.</i>	109
<i>Tabla 27. Cartera de proyectos relacionados con el fortalecimiento del centro de desarrollo emprendiendo negocios CEDEN-TRIFINIO</i>	109
<i>Tabla 28. Detalle del proyecto de Construcción de un centro de desarrollo integral y formación técnico vocacional TRIFINIO</i>	110
<i>Tabla 29. Detalle del proyecto de prevención de la violencia en el territorio de la asociación de municipios trifinio</i>	111
<i>Tabla 30. Detalle del proyecto de Servicio a la cadena de calzado, ofrecido por la asociación de municipios TRIFINIO</i>	111
<i>Tabla 31. Detalle del proyecto de Perforación de pozo para agua potable cantón el Matazano ...</i>	112
<i>Tabla 32. Detalle del proyecto de Introducción del sistema de abastecimiento de agua potable a caseríos Piletas, Cantón la ruda, municipios de Masahuat</i>	112
<i>Tabla 33. Detalle del proyecto de Establecimiento de escuelas agroecológicas de campo, en territorios climáticamente inteligentes (TCI).</i>	113

<i>Tabla 34. Detalle de los proyectos de Elaboración y difusión de políticas públicas relacionadas con la gobernanza ambiental.....</i>	<i>113</i>
<i>Tabla 35. Cartera de proyectos relacionados con el Fortalecimiento institucional</i>	<i>114</i>
<i>Tabla 36. Cartera de proyectos relacionados con la Gestión del territorio</i>	<i>115</i>
<i>Tabla 37. Cartera de proyectos relacionados con el Desarrollo económico local y turismo</i>	<i>116</i>
<i>Tabla 38. Cartera de proyectos relacionados con el Desarrollo socio-cultural y derechos humanos</i>	<i>117</i>
<i>Tabla 39. Cartera de proyectos relacionados con la Equidad de género y apoyo a la niñez y juventud.....</i>	<i>118</i>
<i>Tabla 40. Seis preguntas claves para el análisis del indicador</i>	<i>120</i>
<i>Tabla 41. Ejemplo de definición de los elementos de Indicadores</i>	<i>124</i>
<i>Tabla 42. Criterios de validación de Indicadores</i>	<i>126</i>
<i>Tabla 43. Ponderación de las actividades para medición de avance del proyecto.....</i>	<i>133</i>
<i>Tabla 44. Matriz de Interesados.....</i>	<i>147</i>

INTRODUCCIÓN

Los agrupamientos o asociaciones municipales constituyen en El Salvador un fenómeno reciente y creciente. Después de la firma de los acuerdos de paz en 1992, fue cobrando fuerza el desarrollo local y en esa perspectiva, la inquietud de alcanzar nuevos escalones en el desarrollo y mayores logros para la población, a través de la unión de varios municipios en agrupamientos, asociaciones o micro regiones (FUNDE-PNUD, 2004).

Un plan estratégico es un documento en el que los responsables de organizaciones (instituciones, empresas u entes no gubernamentales) definan cuáles serán las estrategias y líneas de acción a seguir en el mediano o largo plazo. El tiempo de seguimiento al plan suele ser a largo plazo, aunque a veces, puede ser a mediano plazo.

“El plan estratégico se considera una orientación para el desarrollo de cualquier proyecto, una directriz que define los principios y lineamientos que se deben seguir para la planeación” (Sacaray, Rosales, Carranza, 2008). Por tanto, las organizaciones que cuenten con un buen plan estratégico tienen bien definidas las directrices, las cuales hacen que se logren las metas y objetivos, tanto, cuantitativos y cualitativos de dicha organización. El plan es temporal debido a que establece intervalos de tiempo específicos, los cuales deben ser cumplidos-respetados por los miembros de la organización.

En el plan se presentan los antecedentes de la asociación, su marco legal, estructura del plan estratégico, información importante de los municipios, un diagnóstico institucional, entre otros, donde todo se acopla en un plan estratégico para la Asociación de Municipios Trifinio.

Capítulo I Generalidades

1.1. Antecedentes de la Asociación de Municipios Trifinio

La Asociación nace con la finalidad de que la ciudadanía ejerza un rol más protagónico principal en la búsqueda de la mejor ruta a seguir para el logro de un desarrollo integral sostenible, con procesos participativos que propicien un mejor nivel de calidad de vida. En sus inicios la asociación estaba conformada por los municipios siguientes: Metapán, Masahuat, Santa Rosa Guachipilín, San Antonio Pajonal, Candelaria de la Frontera, Texistepeque y Santiago de la Frontera.

Esta inicia como una parte de la región conocida como el Trifinio, conformada por los municipios antes mencionados, que son fronterizos con Guatemala y Honduras. Bajo el tratado tri-nacional (3 países: Guatemala, Honduras y El Salvador) que albergaba los municipios fronterizos de cada país, por parte del departamento de Santa Ana iniciaron con los municipios de Metapán, Masahuat, Santa Rosa Guachipilín, San Antonio Pajonal y Santiago de la Frontera, y por el departamento de Chalatenango, Citalá y Dulce Nombre de María. No obstante, el plan estratégico de la asociación se desliga completamente de la región Trifinio como tal.

Actualmente, cuenta con un total de 11 municipios miembro (pero para efectos de estudio se tomarán los 13 municipios) del departamento de Santa Ana los cuales son: Candelaria de la Frontera, Coatepeque, El Congo, Chalchuapa, Masahuat, Metapán, San Antonio Pajonal, Santa Ana, Santa Rosa Guachipilín, Santiago de la Frontera y San Sebastián Salitrillo.

Cabe resaltar, que la asociación adoptó el nombre del “Trifinio” ya que esta nació en la ciudad de Metapán en 2006 (que es parte de la región trifinio), y esto ha creado cierta confusión al conocer o estudiar por primera vez la asociación, ya que se relaciona la región y la asociación trifinio, por eso se hace la aclaración que, el plan estratégico de la asociación se desliga

completamente de la región como tal. Actualmente, la sede de la "Asociación de municipios Trifinio" se encuentra situada en el km 87, carretera Panamericana, Lotificación las Flores II, calle Los Girasoles, Candelaria de la Frontera, departamento de Santa Ana.

1.1.1. OPLAGEST.

La oficina de planificación y gestión del territorio (OPLAGEST) nace en 2012 como un proyecto de URBAN III, financiado por la Unión Europea. Con el propósito de que la asociación fuera auto sostenible en el tiempo. OPLAGEST funciona, como una descentralización por parte del ministerio de vivienda, para poder brindar planos de construcción y ordenamiento territorial en el departamento de Santa Ana. A parte que, esta garantiza el cumplimiento de las propuesta realizadas en el plan estratégico de la Asociación de Municipios Trifinio.

1.1.2. Ventanilla MARN.

El Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales (MARN) en coordinación con la Asociación de Municipios Trifinio inauguran una oficina de ventanilla única, y esta funciona como un medio para agilizar los trámites relacionados con los procesos de evaluación Ambiental. Esta opera desde 2017 en coordinación con la oficina de planificación y gestión del territorio donde esta apoya con un soporte técnico y legal.

1.2. Problema a investigar.

La asociatividad municipal es muy importante para el desarrollo de sus territorios en ámbitos tales como: economía local (emprendedurismo), desarrollo social, protección/equilibrio ambiental. Por tanto, todas estas asociaciones de municipios cuentan con planes que definen las acciones a tomar en el futuro.

La Asociación de Municipios el Trifinio, anteriormente contaba con un plan estratégico que caduco el 2015, y actualmente por no contar con una guía clara, ajustada a las necesidades de la asociación, que oriente la formulación de programas y proyectos de desarrollo, se presentan problemas con el seguimiento de los proyectos, por ejemplo el proyecto ‘Establecimiento de escuelas agroecológicas de campo, en territorio climáticamente inteligentes’, beneficiando a muchas familias al cosechar sus propios alimentos, al darle seguimiento una vez al año sin profundizar en el impacto que ha dado el proyecto en las familias, y así elaborar planes de mejora para el proyecto. Como afirma Juan Huerta (2006): “Las políticas se vuelven obsoletas y, para mantener su efectividad, deben evaluarse periódicamente, reacomodarse y volverse a enunciar, con base en las oportunidades y condiciones que se presenten” (p.7).

Esto resulta ser perjudicial al momento de buscar financiamiento para ejecutar proyectos en pro de sus miembros al no contar con un horizonte de planificación establecido, esto implica que, sus ejes estratégicos actuales, como lo son los ejes de fortalecimiento institucional, gestión del territorio, desarrollo económico local y turismo, y desarrollo social y participación ciudadana, no están acorde con lo que la institución busca en la actualidad, en temas en auge como las personas que son retornadas de otros países.

Objetivos del estudio

1.2.1. Objetivo general.

Diseñar un plan estratégico para la Asociación de Municipios Trifinio, con una vigencia de 10 años.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Definir los ejes estratégicos que seguirá el plan.
- Elaborar una herramienta de control y seguimiento de proyectos.

1.3. Justificación

Como estudiantes de la Universidad de El Salvador Facultad Multidisciplinaria de Occidente, tenemos un compromiso social el cual queremos cumplir mediante el desarrollo del plan estratégico para la Asociación de Municipios Trifinio, el cual será una herramienta de guía, seguimiento y evaluación de las metas y objetivos establecidos.

La importancia del plan estratégico, es la mejora de la calidad de vida de los 245,421 habitantes, del departamento de Santa Ana, de una manera amigable con el medio ambiente y desarrollo de las comunidades. Impulsar la buena gestión de recursos para el fortalecimiento económico, social, cultural y turístico, donde todo se desarrolle de una manera integral.

1.4. Alcances globales

- Diseñar un plan estratégico para la Asociación de Municipios Trifinio con el fin de facilitar la inversión pública, privada e internacional con el objetivo de beneficiar a la población de los municipios asociados.
- Elaborar una herramienta para poder darle seguimiento a los proyectos mediante indicadores, y al mismo tiempo, que funcione para evaluar y verificar si se están cumpliendo con los lineamientos previamente establecidos.
- Crear un documento participativo, en el cual se involucren algunos actores locales para que puedan apoyar y dar su juicio como expertos.

1.5.Limitaciones.

- ✓ Conocimiento en temas de urbanismo, uso de suelos e hidrografía.
- ✓ Poca información de catálogo de proyectos.
- ✓ Falta de compromiso de las alcaldías para brindar información.

Capítulo II Marco teórico

2. Marco teórico

2.1. Marco legal

¿Qué es la Asociación de Municipios Trifinio? Es una asociación que busca el desarrollo integral de sus territorios y la colaboración mutuamente en la ejecución de proyectos de enfoque de desarrollo social, la cual está regida por el código municipal, la ley de medio ambiente. Constituida el 1° de marzo de 2006, siendo una entidad salvadoreña de naturaleza pública, con personería jurídica según la publicación de sus estatutos en el diario oficial tomo No. 371, número 81, con fecha del 4 de mayo de 2006 (ver anexo 3). Los fines de la asociación son los siguientes:

- I. Fomentar y potenciar el desarrollo sostenible del territorio a través de la planificación de los recursos disponibles de la región.
- II. Planificar y gestionar el desarrollo y ordenamiento del territorio, en el marco de procesos ampliamente participativos.
- III. Desarrollar y ejecutar programas para la recuperación, conservación y protección de los recursos naturales y socio-culturales.
- IV. Impulsar un desarrollo sustentable a través de la diversificación productiva y el impulso del turismo.
- V. Promover la equidad de género, apoyo a la niñez y la juventud a través de la adopción de políticas públicas, programas y proyectos de incidencia en los municipios miembro.

2.1.1. Código Municipal.

TÍTULO I: objeto y campo de aplicación.

CAPITULO UNO

Art. 1.- El presente código tiene por objetivo desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de las facultades autónomas de los municipios.

TÍTULO III: de la competencia municipal y la asociatividad de los municipios.

CAPITULO DOS

Art. 11.- Los municipios podrán asociarse para mejorar, defender y proyectar sus intereses o concretar entre ellos convenios cooperativos a fin de colaborar en la realización de obras o prestación de servicios que sean de interés común para dos o más municipios.

Art. 12.- Los municipios individuales o asociados con otros, podrán crear entidades descentralizadas, asociaciones con participación de la sociedad civil y del sector privado, fundaciones, empresas de servicios municipales o de aprovechamiento o industrialización de recursos naturales, centros de análisis, investigación e intercambio de ideas, informaciones y experiencias, para la realización de determinados fines municipales.

Art. 13.- Las asociaciones o entidades creadas de conformidad a este código, gozaran de personalidad jurídica otorgada por él o los municipios, en la respectiva acta de constitución. En dicha acta se incluirán sus estatutos, los cuales se escribirán en un registro público especial que llevará la corporación de municipalidades de la república de El Salvador, y deberá publicarse en el diario oficial, a costa de las asociaciones o entidades creadas.

2.1.2. Ley de creación del fondo para el desarrollo económico y social de los municipios.

Art. 1.- Créase el fondo para el desarrollo económico y social de los municipios de El Salvador, que podrá denominarse “FODES”, el cual estará constituido por:

Un aporte anual del estado igual al ocho por ciento de los ingresos corrientes netos del presupuesto del estado, que deberá consignarse en el mismo en cada ejercicio fiscal, y entregando en forma mensual y de acuerdo a lo establecido en los artículos 4 y 4-A de esta ley, el cual podrá financiarse con:

- a) Los subsidios y aportes que posteriormente le otorgue el estado.
- b) Aportes y donaciones.
- c) Préstamos externos e internos.
- d) Bonos u otros ingresos que por cualquier concepto reciba.

El manejo del fondo municipal a que se refiere el artículo anterior, estará a cargo del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal, creado por decreto legislativo número 616, de fecha 4 de marzo de 1987, publicado en el diario oficial No 52, tomo 294, del 17 del mismo mes y año. En el texto de la presente ley, este organismo podrá denominarse “ISDEM”.

Art. 4.- El monto a distribuir anualmente a los municipios se asignara proporcionalmente según los siguientes criterios:

Población	50%
Equidad	25%
Pobreza	20%
Extensión territorial	5%

Art. 4-A.- El cincuenta por ciento a que se refiere al criterio de población se distribuirá por el sistema de asignación per cápita, en base a la población de cada municipio, en forma inversamente proporcional a la misma. Identificados los municipios por los diferentes rangos de población, se hará una asignación que será el resultado de multiplicar la población ponderada per cápita y por el grado de relación per cápita.

El veinticinco por ciento del fondo municipal se distribuirá en los doscientos sesenta y dos municipios en forma equitativa, dividiendo el veinticinco por ciento de la asignación anual sobre el total de municipios.

El veinte por ciento del fondo municipal, se distribuirá de acuerdo al comportamiento de los índices de pobreza generados a partir de los datos del censo oficial vigente, generándose así una clasificación de rangos de población por pobreza.

El cinco por ciento del fondo municipal a distribuirse de acuerdo a la extensión territorial de los municipios, se adjudicará en forma directamente proporcional en la misma. Identificados los municipios según su extensión territorial, se estima un factor constante de asignación por kilómetro cuadrado que se multiplica por la extensión territorial de cada municipio.

Art. 5.- Los recursos provenientes de este fondo municipal, deberán aplicarse prioritariamente en servicios y obras de infraestructura en las áreas urbanas y rural, y en proyectos dirigidos a incentivar las actividades económicas, sociales, culturales, deportivas y turísticas del municipio.

Los recursos provenientes del fondo municipal podrán aplicarse por las municipalidades en forma individual o cuando dos o más municipios se asocien, para mejorar, defender y

proyectar sus intereses o concretar entre ellos convenios cooperativos, a fin de colaborar en la realización de obras o prestación de servicios que sean de interés para las mismas.

2.1.3. Ley de medio ambiente.

Titulo 1: objeto de la ley

Capitulo uno

Art. 1.- La presente ley tiene por objeto desarrollar las disposiciones de la Constitución de la Republica, que se refieren a la protección, conservación y recuperación del medio ambiente; el uso sostenible de los recursos naturales que permitan mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones; así como también, normar la gestión ambiental, pública y privada y la protección ambiental como obligación básica del Estado, los municipios y los habitantes en general; y asegurar la aplicación de los tratados o convenios internacionales celebrados por El Salvador en esta materia.

Principios de la política nacional del medio ambiente

Art. 2.- La política nacional del medio ambiente, se fundamentara en los siguientes principios:

- a) Todos los habitantes tienen derecho a un medio ambiente sano y ecológicamente equilibrado. Es obligación del estado tutelar, promover y defender este derecho de forma activa y sistemática, como requisito para asegurar la armonía entre los seres humanos y la naturaleza;
- b) La adaptación al cambio climático deberá planificarse bajos los principios de responsabilidades comunes pero diferencias y de aprovechamiento racional con responsabilidad intergeneracional;

- c) El desarrollo económico y social debe ser compatible y equilibrado con el medio ambiente; tomando en consideración el interés social señalado en el art. 117 de la constitución;
- d) Se deberá de asegurar el uso sostenible, disponibilidad y calidad de los recursos naturales, como base de un desarrollo sustentable y así mejorar la calidad de vida de la población;
- e) Es responsabilidad de la sociedad en general, del estado y de toda persona natural y jurídica, reponer o compensar los recursos naturales que utilizan para asegurar su existencia, satisfacer sus necesidades básicas, de crecimiento y desarrollo, así como enmarcar sus acciones, para atenuar o mitigar su impacto en el medio ambiente; por consiguiente se procurará la eliminación de los patrones de producción y consumo no sostenible; sin defecto de las sanciones a que esta ley diere lugar;
- f) En la gestión de protección del medio ambiente, prevalecerá el principio de prevención y precaución;
- g) La contaminación del medio ambiente o alguno de sus elementos, que impida o deteriore sus procesos esenciales, conllevará como obligación la restauración o compensación del daño causado debiendo indemnizado al Estado o a cualquier persona natural o jurídica afectada en su caso, conforme a la presente ley;
- h) La formulación de la política nacional del medio ambiente, deberá tomar en cuenta las capacidades institucionales del Estado y de las municipalidades, los factores demográficos, los niveles culturales de la población, el grado de contaminación o deterioro de los elementos del ambiente, y la capacidad económica y tecnológica de los sectores productivos del país;

- i) La gestión pública del medio ambiente debe ser global y transectorial, compartida por las distintas instituciones del Estado, incluyendo los municipios y apoyada y complementada por la sociedad civil, de acuerdo a lo establecido por esta ley, sus reglamentos y demás leyes de la materia;
- j) En los procesos productivos o de importación de productos deber incentivarse la eficiencia ecológica, estimulando el uso racional de los factores productivos y desincentivándose la producción innecesaria de desechos sólidos, el uso ineficiente de energía, del recurso hídrico, así como el desperdicio de materias primas o materiales que pueden reciclarse;
- k) En la gestión pública del medio ambiente deberá aplicarse el criterio de efectividad, el cual permite alcanzar los beneficios ambientales al menor costo posible y en el menor plazo, conciliando la necesidad de protección del ambiente con las de crecimiento económico;
- l) Se potencia la obtención del cambio de conducta sobre el castigo con el fin de estimular la creación de una cultura proteccionista del medio ambiente;
- m) Adoptar regulaciones que permitan la obtención de metas encaminadas a mejorar el medio ambiente, propiciando una amplia gama de opciones posibles para su cumplimiento, apoyados por incentivos económicos que estimulen la generación de acciones minimizantes de los efectos negativos al medio ambiente;
- n) La educación ambiental se orientara a fomentar la cultura ambientalista a fin de concientizar a la población sobre la protección, conservación, preservación y restauración del medio ambiente.

2.2.Objetivos de desarrollo sostenible

¿Qué son los objetivos de desarrollo sostenible? Es un llamado universal, para proteger el planeta garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Estos son 17 objetivos que están interrelacionados con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las futuras generaciones.

El Salvador es uno de los países que ha adoptado la agenda 2020-2030, está ofrece una oportunidad única para poner al mundo en camino a un desarrollo más próspero y de una manera sostenible. La asociación de municipios trifinio promueve el cumplimiento de dicha agenda a través, de los objetivos de desarrollo sostenible.

Dichos objetivos son: 1) fin de la pobreza, 2) hambre cero, 3) salud y bienestar, 4) educación de calidad, 5) igualdad de género, 6) agua limpia y saneamiento, 7) energía asequible y no contaminante, 8) trabajo decente y crecimiento económico, 9) industria, innovación e infraestructura, 10) reducción de las desigualdades, 11)ciudades y comunidades sostenibles, 12) producción y consumo responsable, 13)acción por el clima, 14) vida submarina, 15) vida de ecosistemas terrestres, 16) paz, justicia e instituciones sólidas y 17) alianzas para lograr los objetivos.



Producido en colaboración con **TROLLBÄCK + COMPANY** | TheGlobalGoals@trollback.com | +1 212 529 1010
 Para cualquier duda sobre la utilización, por favor comuníquese con: dplcampaña@un.org

Figura 1. Objetivos de desarrollo sostenible de la ONU

Todo lo anterior, contribuye al desarrollo sostenible de los territorios del país, a través de, “alianzas” para implementar la agenda a través de una sólida alianza global, “paz” promoviendo la paz, justicia y sociedades inclusivas, “prosperidad” asegurando vidas prósperas y satisfactorias en armonía con la naturaleza, “personas” poniendo fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y garantizando la dignidad e igualdad, y, “planeta” protegiendo los recursos naturales de nuestro planeta y el clima para generaciones futuras.



Figura 2. Los cinco componentes para el desarrollo sostenible que plantea la ONU.

El desarrollo sostenible que plantea la agenda viene dado por cinco componentes: *prosperidad*: asegurando vidas prósperas y satisfactorias en armonía con la naturaleza, *personas*: poniendo un fin a la pobreza y el hambre en todas sus formas y garantizar la dignidad e igualdad, *planeta*: protegiendo los recursos naturales de nuestro planeta y el clima para generaciones futuras, *alianzas*: implementando la agenda a través de una sólida alianza global y, *paz*: promoviendo la paz, la justicia y sociedades inclusivas (Naciones Unidas,2016). Y para que haya un desarrollo sostenible deben de cumplirse los objetivos de desarrollo sostenible.

2.3.Generalidades de un plan estratégico

Para entrar en el concepto de que es el plan estratégico se darán una definición de lo que es en sí y el contenido a desarrollar a lo largo de los capítulos presentados con anterioridad. El desarrollo social, en los diferentes municipios asociados, es buscado mediante proyectos que beneficie a esta idea y con eso se necesite una guía con el fin de llegar al objetivo deseado por los municipios, el plan como herramienta de planeación y desarrollo social al parecer mucho más flexible y eficiente que es de mucha ayuda en estos casos (Lancellotti, 2014).

Todo el plan estratégico tiene una estructura para su desarrollo con la cual puede variar según la visión del proyectista encargado de la realización de este, con esto en mente se dividirá en los siguientes componentes:

2.3.1. Objetivos.

Según Koontz, Weihrich (2008) “los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la actividad; no sólo representan el punto final de la planeación, sino el fin al que se dirige la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control” (p.110).

Al redactar los objetivos se tiene que considerar ciertas características que los harán realistas y lógicos según lo que es en si la organización, según Sonia (2016) las características debe de ser:

- **Medibles:** Los objetivos deben ser mensurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.
- **Claros:** Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

- **Alcanzables:** Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que ésta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.
- **Desafiantes:** Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o un reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- **Realistas:** Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- **Coherentes:** Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y valores de la empresa.

2.3.2. Misión.

Esta depende de las actividades de la organización, institución o empresa, teniendo en cuenta los recursos y medios disponibles para cumplirla. Con esto se pretende dar un mejor servicio o producir un producto de calidad cumpliendo las expectativas de los clientes.

Según Clifford y Erik “la declaración de misión comunica e identifica el objetivo de la empresa a todos los que tienen intereses en ella. Las declaraciones de misión sirven para evaluar el desempeño de la organización” (p. 25). Esto ayudara a la persona que trabaja para la

organización se sienta identificada con la empresa, con el conocimiento que debe cumplir para cumplirla.

El concepto de misión es fundamental y debe estar en total consonancia con la visión de futuro que queremos alcanzar.

2.3.3. Visión.

Una organización tiene como objetivo crecer y expandirse llegando a más potenciales clientes en una zona geográfica o en el mundo, con la visión se pretende tener una motivación con el objetivo de hacia donde se quiere, sin confundirlo con lo que es la misión.

Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización.

Nos permite la visión, según Arturo R. (2014), inspirar y motivar a los miembros de la empresa al hacer que se sientan identificados y comprometidos con ella, darle identidad y personalidad a la empresa, cimentar las bases para la cultura organizacional y proyectar una imagen positiva ante clientes, proveedores y público en general.

2.3.4. Diagnostico institucional.

Uno de los aspectos fundamentales del análisis institucional, es que permiten conocer el perfil de operación de una empresa o institución en un momento dado. Es también conocido como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), El análisis FODA es aplicable a cualquier tipo de organización sin importar su tamaño o naturaleza, es una

herramienta que favorece el desarrollo y ejecución de la planeación formal, y el éxito de sus operaciones.

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y concatenación de recursos y fines, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas (MH THEMES, 2019, p.1).

2.3.4.1. Variables del análisis FODA.

- a) Oportunidades. Son aquellas circunstancias del entorno que son potencialmente favorables para la organización y pueden ser cambios o tendencias que se detectan y que pueden ser utilizados.
- b) Fortalezas. Es algo en lo que la organización es competente, se traduce en aquellos elementos o factores que estando bajo su control, mantiene un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes y claros, con posibilidades atractivas en el futuro.
- c) Debilidad. Significa una deficiencia o carencia, algo en lo que la organización tiene bajos niveles de desempeño y por tanto es vulnerable, denota una desventaja ante la competencia, con posibilidades pesimistas o poco atractivas para el futuro.

- d) Amenazas. Son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas que ponen en riesgo el alcanzar los objetivos establecidos, pueden ser cambios o tendencias que se presentan repentinamente o de manera paulatina, las cuales crean una condición de incertidumbre e inestabilidad en donde la empresa tiene muy poca o nula influencia.

2.3.4.2.Procedimiento para elaborar un análisis FODA.

El procedimiento para realizar un diagnóstico institucional a través de un análisis FODA incluye los siguientes pasos:

- a) Identificar lo más apegado a la realidad de la organización, cada uno de las variables de los factores que corresponden al análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- b) Ordenar y tabular cada uno de las variables y agruparlos según su factor.
- c) Establecimiento de criterios de ponderación de variables.
- d) Ponderación de cada uno de las variables.
- e) Balance mediante la suma de las ponderaciones de cada variable y su respectivo porcentaje del total de datos.
- f) Balance estratégico de factores de optimización y de riesgo.
- g) Grafico del balance estratégico.
- h) Análisis de resultados.
- i) Grafico de factores de optimización (fortalezas y oportunidades).
- j) Análisis de factores de optimización.
- k) Grafico de factores de riesgo (debilidades y amenazas).
- l) Análisis de factores de riesgo.

2.3.5. Catálogo de proyectos.

En un plan es importante agrupar y administrar los proyectos futuros para su correcta gestión y control, se entiende como catálogo de proyectos la relación de todos aquellos proyectos o trabajos inmobiliarios que son agrupados para optimizar su gestión y alcanzar los objetivos estratégicos de un negocio. El objetivo, de trabajar con un catálogo de proyectos (Project Portfolio Management - PPM) es agrupar una serie de proyectos individuales que comparten: estrategia, dirección, desarrollo, comunicación y riesgos (Connex, 2015).

El fin de tener una cartera de proyectos es su buena gestión para cumplir con los objetivos propuestos en el plan mediante la admisión de nuevos proyectos, establecer prioridades, optimizar los recursos que se disponen y controlar los proyectos.

2.3.6. Diseño de indicadores.

A diario seguimos indicadores sin tener conciencia que lo son por ejemplo las señales de tránsito, las agujas del reloj, etc., esto para tener una referencia de un resultado, actividad o situación, manejada con el fin de interpretarlo en un solo contexto y teniendo una guía de hacia dónde queremos llegar o, que información deseamos saber o interpretar. CONEVAL, 2013 “Cada indicador brinda información relevante y única respecto a algo: una señal que debe ser interpretada de una única manera, dado que tiene un solo objetivo” (p.12).

Al diseñar indicadores hay que considerar la combinación de más de un dato o información, ya que un indicador aislado no es útil para medir o interpretar la información dado por los diferentes proyectos o programas a desarrollar, por eso se debe tomar en cuenta dos elementos:

1. Un elemento estratégico, un elemento misional o un elemento que le apunta a un objetivo de componente, un programa, un proyecto, o un proceso.
2. Un elemento operativo, estos elementos deben de estar relacionados entre sí en el contenido narrativo del indicador.

Para saber que el indicador es el más adecuado se seguirá el proceso con contestar seis preguntas (tabla) analizando su respuesta, tomando la opinión de todos los involucrados del proyecto y justificando el porqué de este indicador.

Tabla 1. Características que debe cumplir un indicador

Características	Pregunta: es el indicador...
Claro	<ol style="list-style-type: none"> 1.) ¿Un reflejo lo más directo posible del objetivo? 2.) ¿Preciso en su medición y definición del desempeño esperado?
Relevante	<ol style="list-style-type: none"> 1.) ¿Apropiado para garantizar una medición objetiva? 2.) ¿Responde lógicamente al objetivo que se desea lograr o provisión del bien o servicio a ofrecer (producto), o la necesidad de detección las oportunidades de mejora en los procesos?
Económico	<ol style="list-style-type: none"> 1.) ¿Capaz de emplear el medio más práctico y económico de obtención de datos? 2.) ¿Disponible a un costo razonable o justificable dado el beneficio que su obtención-medición generará a la administración?

Medible	<ol style="list-style-type: none"> 1.) ¿Sensible al cambio en el resultado, pero relativamente inmune a otros cambios? 2.) ¿Sujeto a validación externa? 3.) ¿Con medios y fuentes de verificación disponibles?
Adecuado	<ol style="list-style-type: none"> 1.) ¿Factible de ser desagregado en la medida de lo necesario para informar sobre resultados? 2.) ¿Suficiente para estimar el desempeño?

Fuente: Manual de indicadores de la institución universitaria Colegio Mayor de Antioquia

Todo esto no se puede determinar sin un historial de información relacionado con el proyecto, de la cual se reunirá de fuentes primarias y secundarias, las primarias hacen referencia a la información obtenida en la investigación de campo mediante entrevistas, cuestionarios, formularios, etc., la secundaria es la información que se obtendrá de revistas, periódicos, otros trabajos de grado, internet, etc., que servirán para diseñar de manera más precisa los indicadores. Después de depurar la información obtenida y elegir que indicador es el más adecuado, se determinara la formula y el tipo de valor que tomara el indicador puede ser:

- ✓ Cifra absoluta.
- ✓ Porcentajes, promedios y otras medidas y formulas estadísticas de primer grado. Como lo son los siguientes ejemplos:
 - Cifra estadística absoluta.
 - Medidas estadísticas: Usados para mostrar comportamientos típicos tendencias como:
 - Proporción.

- Porcentaje.
- Relación o razón.
- Tasa (o coeficiente).

Los indicadores sirven para “observar” y medir cambios cuantitativos (mayores o menores) como cualitativos (positivos o negativos) que presentan cierta variable, al compararlos con un historial de variables nos dará cierta información que influirá en la toma de decisiones, cuyo propósito debe ser mejorar el proyecto por eso es necesario establecer metas y proyectarlas se debe tomar en cuenta ciertos criterios tales como:

- Establecer referentes comparativos: el primer referente lo constituye lo planeado por la entidad, sin embargo, también es posible establecer un referente respecto a otras entidades similares o comparables o respecto a datos históricos, todo dependerá de las necesidades planteadas desde los objetivos iniciales.
- Establecer medidas de desempeño claves: dependerá de los objetivos determinados para la evaluación, de las características de la entidad y del nivel de la organización donde se pretendan desarrollar.
- Línea base y desempeño histórico.
- Estándares aplicados a normas técnicas.

Estas metas, como antes se menciona, se comparan con una serie histórica una vez cumplido el objetivo o los objetivos de los diferentes proyectos. Los resultados obtenidos pueden mostrar las tendencias siguientes: la primera si ha habido una mejora la cual se expresa en un aumento (A) o, en la formulación del proyecto no se seleccionaron estándares o recursos pertinentes a la naturaleza y propósito del proyecto, lo cual reduzca (R) los valores identificados

en la línea base, o solo tomar en cuenta los valores anuales lo cual puede mantener (M) los resultados.

2.3.7. Seguimiento y evaluación.

El seguimiento y evaluación de los indicadores dependerá de los responsables encargados del diseño de los indicadores, también evaluando cada etapa correspondiente del indicador, destacando dos momentos importantes:

- El seguimiento: se realiza en fechas consideradas por los encargados y a partir de allí se generan informes que permiten identificar hallazgos, inconformidades, incompetencias o desviaciones. Los valores logrados por los indicadores se pueden tomar como elemento para justificar cambios, ajustes y/o correcciones.
- La evaluación: Se realiza al final del ejercicio (Evaluación ex-post) y su propósito es fundamentalmente observar, a través del análisis de los indicadores, si se lograron las metas propuestas, los valores estratégicos de los objetivos, su impacto y pertinencia.

2.4. Información general de los municipios

A continuación se presenta información general que fue obtenida por técnicos y/o miembros de los 13 municipios de Santa Ana:

2.4.1. Municipio de Candelaria de la Frontera.



Figura 3. Escudo del municipio de Candelaria de la Frontera

Candelaria de la frontera era una pequeña aldea llamada “El Chaparral”, nombrada así por la abundancia de árboles en sus montañas con ese nombre: Chaparrón. En 1882 obtuvo el título de “pueblo”, gracias a la actividad del Sr. Mariano Carrillo, quien después fue nombrado comandante local, incorporado en el distrito de Santa Ana y luego al distrito de Chalchuapa.

Ubicado geográficamente en el distrito de Chalchuapa del departamento de Santa Ana y a la zona occidental. Ubicada a 87 kilómetros de la capital y 28 kilómetros al noroeste de la ciudad de Santa Ana, abarca una extensión de 91.13 kilómetros cuadrados, con una población de 22,686 habitantes según el censo poblacional de 2007. Con una administración total de 11 catones y 53 caseríos.

La población total de Candelaria de la Frontera alcanzaba 22,686 habitantes, de los cuales el 51.40% correspondía a la población femenina y 48.60% a la masculina. Del total de la población, el 64.08% era rural, mientras que el 35.92% urbana.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se contemplan, en el área económica: comercio, industria, servicios, financieros, agrícola. De las empresas identificadas, 35 corresponden al sector comercio, 11 al industrial, 4 al financiero y 25 al sector servicios. En programas sociales se cuentan con: estimulación temprana en niños de 0 a 7 años, computación a jóvenes, inglés, educación familiar, ciudad limpia, becas, talleres vocacionales, seguridad alimentaria. Y a nivel cultural, programas de deporte en futbol, basquetbol y baile.

Tabla 2. Recopilación de datos generales de Candelaria de la Frontera

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	5.1	4.0
2. Índice de analfabetismo adulto	24.3%	
3. Hogares con déficit habitacional	30%	46.7%
4. Personas receptoras de remesas	13.2%	13.5%
5. Hogares con acceso a agua	95.04%	76.0%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	42.4%	5.2%
7. Hogares con acceso a alumbrado	99.2%	24.5%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-

9. Índice de pobreza (2009)	55.5%	
Índice de desarrollo humano:	0.691	Año: 2009
Índice de PIB:	0.580	Año:2009
Esperanza de vida:	70.3 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$ 1,824,952.24	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Candelaria de la Frontera

2.4.2. Municipio de Chalchuapa.



Figura 4. Escudo del municipio de Chalchuapa

El área de Chalchuapa fue habitado desde tiempos precolombinos por grupos *poqomanes* y *pipiles*. El nombre Chalchuapa proviene del *náhuatl*. El municipio formó parte del departamento de Sonsonate. Por estar situada en la ruta que conduce de Guatemala a San Salvador, el pueblo fue ocupada por tropas varias veces.

Ubicado geográficamente en el departamento de Santa Ana, a 78 kilómetros de San salvador con una extensión territorial de 165,76 kilómetros cuadrados, contando con un total de 21 cantones. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 74,038 habitantes, siendo mujeres un 52.00% y hombres un 48%. De estos, 64.42% son del área urbana y 35.58% del área rural.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se contemplan: programas a jóvenes, talleres vocacionales, programas de deporte (futbol, basquetbol, etc.) y apoyo y fortalecimiento al sector de emprendedores.

Tabla 3. Recopilación de datos generales del municipio de Chalchuapa

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
2. Índice de analfabetismo adulto	14.9%	
3. Hogares con déficit habitacional	-	-
4. Personas receptoras de remesas	-	-
5. Hogares con acceso a agua	-	-
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	-	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	-	-
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	45.1%	
Índice de desarrollo humano:	0.740	Año: 2009
Índice de PIB:	0.645	Año: 2009
Esperanza de vida:	72.3 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$2,900,294.25	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Chalchuapa.

2.4.3. Municipio de Coatepeque.



Figura 5. Escudo del municipio de Coatepeque.

El municipio de Coatepeque fue fundado alrededor del siglo V y VI por los Pok'okomanes de la familia Maya Quiché con el nombre náhuatl de Coatepeque que significa “Cerro de las sierpes o lugar de culebras” proviene de coat, cual: culebra, sierpe y serpiente. Y Tepec: cerro, montaña y localidad. En 1200 fue ocupada por los pipiles para luego ser parte del señorío de Cuscatlan.

Ubicada geográficamente en del departamento de Santa Ana con una extensión territorial de 165.76 km², con un total de 16 cantones y 98 caseríos. Según el último censo realizado en 2009 hay una población de 36,768 habitantes, siendo mujeres 51.23% y hombres 48.77%. De estos, 36.28% son del área urbana y 63.72% son del área rural. La principal área de desarrollo impulsada por la municipalidad es “desarrollo social” pero hay otras áreas de interés como la reactivación del rubro cafetalero y fomentar las agroindustrias.

Tabla 4. Recopilación de datos generales del municipio de Coatepeque

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
2. Índice de analfabetismo adulto	27.5%	
3. Hogares con déficit habitacional	25 %	10%
4. Personas receptoras de remesas	70 %	30 %
5. Hogares con acceso a agua	100 %	50%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	80 %	20%
7. Hogares con acceso a alumbrado	100 %	80 %
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	56.3%	
Índice de desarrollo humano:	0.685	Año: 2011
Índice de PIB:	0.599	Año: 2011
Esperanza de vida:	65 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$ 2,770,185.31	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Coatepeque

2.4.4. Municipio de El Congo.



Figura 6. Escudo del municipio de El Congo

Antiguamente lo que hoy se conoce como El Congo, era llamado como “Cucumtlán”, que significa lugar de ollas. En este sitio se encontró el famoso “sol de piedra” que figura entre las colecciones del Museo Nacional. Cerca de la antigua estación ferroviaria se encuentra el famoso ídolo de El Congo, de forma esferoidal y atribuida a la cultura maya-quiché.

Ubicada geográficamente en el departamento de Santa Ana, con una extensión territorial de 91.43 kilómetros cuadrados, con un total de 8 cantones y 35 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2009 hay una población de 36,768 habitantes, siendo mujeres el 34.63% y el 65.37% hombres. De estos, el 60.26% son del área urbana y el 39.74% del área rural.

Las principales áreas de desarrollo son a nivel económico: fortalecer actividades agropecuarias del municipio y desarrollo de turismo sostenibles. A nivel medio ambiental: contribuir a la conservación de los recursos hídricos y agroecológicos relacionados con la zona de reserva.

Tabla 5. Recopilación de datos generales del municipio de El Congo.

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
2. Índice de analfabetismo adulto	18.7%	
3. Hogares con déficit habitacional	-	-
4. Personas receptoras de remesas	-	-
5. Hogares con acceso a agua	-	-
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	-	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	-	-
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	57.7%	
Índice de desarrollo humano:	0.705	Año: 2009
Índice de PIB:	0.578	Año: 2009
Esperanza de vida:	72.6 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$ 1,681,769.98	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de El Congo

2.4.5. Municipio de El Porvenir.



Figura 7. Escudo del municipio de El Porvenir.

Según el Arzobispo don Pedro Cortés y Larraz, en 1770 la Haciendas de los dos Ríos pertenencia a la Parroquia de Chalchuapa ingreso en 1786 en el partido de Santa Ana y Según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa en 1807 la Hacienda Los Dos Ríos era de ganado, añil, caña dulce de Don José Antonio Calderón y Hnos.

En esa antigua Hacienda se formó la aldea o cantón de los dos ríos de la jurisdicción de Chalchuapa que como tal es citado en un informe municipal de esta población de 26 de Octubre de 1858.

El Congreso Constituyente por Decreto del 1 de Marzo de 1880 Comisiono al Poder Ejecutivo para que de acuerdo con la Corte Suprema de Justicia, resolviera lo conveniente y diera cuenta de lo acordado la Legislatura de 1881.

El Ascenso del Valle de los Dos Ríos a la categoría de Municipio no se Efectuó, empero, sino hasta los tiempos de Gobierno Provisorio del Ínclito Mandatario General Francisco Menéndez. En efecto: éste, por Decreto Ejecutivo del 7 de agosto de 1885, erigió un pueblo,

con el nombre de El Porvenir, EL VALLE DE LOS DOS RIOS de la jurisdicción de Chalchuapa, en el departamento de Santa Ana.

Se fijó como jurisdicción del nuevo municipio la que había reconocido el valle antes mencionado y se acordó que el tercer domingo de diciembre de este año se reunieran los vecinos para elegir la primera municipalidad de El Porvenir, Presidido por el Alcalde Jefe del distrito de Chalchuapa.

Ubicada geográficamente en el departamento de Santa Ana, con una extensión territorial de 52.52 kilómetros cuadrados, con un total de 4 cantones y 25 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 8,232 habitantes, siendo mujeres el 50.39 % y el 49.61 % hombres. De estos, el 11.18 % son del área urbana y el 88.82 % del área rural.

Los productos agrícolas más cultivados son: granos básicos, café, plantas ornamentales, patata, yuca y pastos.

Hay crianza de ganado: Vacuno-bovino, porcino, caballar y mular, lo mismo que aves de corral.

Tabla 6. Recopilación de datos generales del municipio de El Porvenir

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
2. Índice de analfabetismo adulto	23.2%	
3. Hogares con déficit habitacional	-	-
4. Personas receptoras de remesas	-	-
5. Hogares con acceso a agua	60%	-
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	40%	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	60%	-
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	54.2%	
Índice de desarrollo humano:	0.675	Año:2009
Índice de PIB:	0.559	Año:2009
Esperanza de vida:	69.8 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$870,890.69	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de El Porvenir.

2.4.6. Municipio de Masahuat.



Figura 8. Escudo del municipio de Masahuat.

Esta antigua población fue fundada por la tribu yaqui o pipil de los mazahuas, en el propio riñón de una comarca ocupada por tribus maya-chortis. Conquistado y colonizado por los españoles en el siglo XVI, perteneció a la alcaldía de San Salvador. Su fecha de fundación es el 15 de enero de 1543 y desde 1786 formarte del distrito de Metapán que pertenecía a la intendencia de San Salvador. Perteneció al departamento de Sonsonate, y desde 1855 al departamento de Santa Ana.

Geográficamente ubicado en el municipio pertenece al distrito de Metapán del departamento de Santa Ana, con una extensión territorial de 71.23 kilómetros cuadrados, con un total de 5 cantones 17 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 3,393 habitantes, siendo mujeres un 51.13% y hombres 48.87%. De estos, 14.68% son del área urbana y 85.32% del área rural.

Tabla 7. Recopilación de datos generales del municipio de Masahuat

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	4.8	3.1
2. Índice de analfabetismo adulto	44.7%	
3. Hogares con déficit habitacional	30.0%	68.8%
4. Personas receptoras de remesas	30%	60%
5. Hogares con acceso a agua	99.2%	72.8%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	28.5 %	1.1%
7. Hogares con acceso a alumbrado	95.4%	80.4%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	81.4%	
Índice de desarrollo humano:	0.625	Año:2009
Índice de PIB:	0.529	Año:2009
Esperanza de vida:	69.6 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$737,453.80	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Masahuat

2.4.7. Municipio de Metapán.



Figura 9. Escudo del municipio de Metapán

El municipio de Metapán fue fundado el 13 de noviembre de 1945, siendo inicialmente poblado por las tribus mayachortis, los cuales a partir del siglo XIII fueron influenciados y conquistados por las tribus pipiles. Metapán según el náhuatl significa “Río del maguey” o “Río de las piedras de moler”. Proviene de las raíces “Meta” que significa maguey y “Apan” que significa río.

Ubicado geográficamente en el departamento de Santa Ana con una extensión territorial de 668.36 km², contando con un total de 6 barrios y 63 colonias. Según el último censo de población realizado en el año 2007 hay una población de 59,004 habitantes, siendo mujeres un 52.83% y hombres un 47.17%. De estos, 32.8% son del área urbana y 67.2% del área rural.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se contemplan: en el área económica: industria, ganadería, agricultura, turismo, explotación del mineral carbonato de calcio. Área social: vivienda a personas de escasos recursos, servicio de agua potable y energía eléctrica en la zona rural, organización comunal a través de Adescos, canastas básicas para los adultos

mayores, atención médica y dotación de medicamentos a personas de escasos recursos, apoyo a instituciones de salud y escuelas. Área de cultura: apoyo al deporte, música, educación, etc.

Tabla 8. Recopilación de datos generales del municipio de Metapán

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	5.4	3.2
2. Índice de analfabetismo adulto	29.2%	
3. Hogares con déficit habitacional	11.8%	41.2%
4. Personas receptoras de remesas	18.9%	24.8%
5. Hogares con acceso a agua	97.0%	59.4%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	81.6%	9.8%
7. Hogares con acceso a alumbrado	97.0%	59.4%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	45.3%	
Índice de desarrollo humano:	0.681	Año: 2009
Índice de PIB:	0.663	Año: 2009
Esperanza de vida:	70.9 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$ 3,627,774.73	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Metapán

2.4.8. Municipio de San Antonio Pajonal.



Figura 10. Escudo del municipio de San Antonio Pajonal

El municipio de San Antonio Pajonal fue fundado el 13 de noviembre de 1945, siendo inicialmente fundada como una aldea a principios del siglo XIX bajo la jurisdicción del municipio de Santiago de la frontera.

Ubicado geográficamente en el departamento de Santa Ana, cuenta con una extensión territorial de 51.92 kilómetros cuadrados, con un total de 14 caseríos y 4 cantones. Según el último censo realizado en 2007 hay una población de 4,574 habitantes, siendo mujeres un 51.2% y hombres 48.8%. De estos 36.4% son del área urbana y 63.7% del área rural.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se contemplan: la agricultura y la ganadería, los cuales son los principales medios de generación de ingresos de las familias.

Tabla 9. Recopilación de datos generales del municipio de San Antonio Pajonal

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
8. Índice de analfabetismo adulto	34.0%	
3. Hogares con déficit habitacional	20%	3%
4. Personas receptoras de remesas	60%	40%
5. Hogares con acceso a agua	94%	98%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	100%	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	100%	98%
8. Índice de violencia (datos de último año)	20%	30%
9. Índice de pobreza (2009)	54.1%	
Índice de desarrollo humano:	0.681	Año:2009
Índice de PIB:	0.623	Año:2009
Esperanza de vida:	71.2 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$668,623.52	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de San Antonio Pajonal

2.4.9. Municipio de San Sebastián Salitrillo.



Figura 11. Escudo del municipio de San Sebastián Salitrillo

Estando el general Francisco Menéndez en el gobierno provisional emitió el decreto ejecutivo con fecha 7 de septiembre de 1885 en el cual el *Valle de Salitrillo* obtiene la calidad de pueblo y se fijó como jurisdicción la misma que había reconocido el antiguo Valle. El 18 de junio de 1886 la municipalidad levanto un acta, en la cual fijo la demarcación jurisdiccional de la población, donde se declaró que el municipio de San Sebastián comprendía además del antiguo Valle de Salitrillo, los cantones Los Amates y San Luis.

Ubicado geográficamente en el departamento de Santa Ana con una extensión territorial de 42.23 kilómetros cuadrados, contando con un total de 4 cantones y 36 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 18,566 habitantes, siendo las mujeres 52.97% y hombre un 47.03%. De estos, 94.16% son del área urbana y 5.84% del área rural.

Tabla 10. Recopilación de datos generales del municipio de San Sebastián Salitrillo

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	-	-
2. Índice de analfabetismo adulto	19.2%	
3. Hogares con déficit habitacional	-	-
4. Personas receptoras de remesas	-	-
5. Hogares con acceso a agua	-	-
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	-	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	-	-
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	39.4%	
Índice de desarrollo humano:	0.683	Año: 2009
Índice de PIB:	0.603	Año: 2009
Esperanza de vida:	69.3 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$1,124,040.73	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de San Sebastián Salitrillo.

2.4.10. Municipio de Santa Ana.



Figura 12. Escudo del municipio de Santa Ana.

Santa Ana fue fundada en la época precolombina en el periodo clásico. Sus moradores pertenecían a las culturas maya y pipil principalmente, que habitaron tanto en el actual municipio como todo el departamento. La ciudad de Santa Ana fue fundada por los *Mayas Poqomanes* en lo que hoy es el barrio de Santa Bárbara entre los ríos Apanteos y Apanchacal, alrededor de los siglos de V o VI.

Ubicada geográficamente en el departamento de Santa Ana, a 65 kilómetros de la capital, San Salvador. Con una extensión territorial de 400.05 kilómetros cuadrados, con un total de 35 cantones y 320 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 245,421 habitantes, siendo mujeres 52.10% y 47.90% hombres. De estos, el 83% son del área urbana y el 17% rural.

Las principales áreas de desarrollo impulsadas son, sociales: promoción de la cultura de paz y prevención de la violencia y revitalización integral del centro histórico. A nivel medio ambiental: preservación y manejo de zonas patrimoniales, medio ambiente, reforestación y desechos sólidos, formulación de proyectos enfocados en saneamiento y la generación de acceso

a agua potable en los caseríos, cantones y barrios del municipio. En desarrollo económico local: impulsar el emprendimiento, desarrollo comercial e industrial, mejorar los servicios municipales a las empresas y creación de rutas y circuitos turísticos tanto a nivel interno como en conjunto con otras municipalidades.

Tabla 11. Recopilación de datos generales del municipio de Santa Ana.

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	7	3.8
2. Índice de analfabetismo adulto	14.1%	
3. Hogares con déficit habitacional	21.9%	72.4%
4. Personas receptoras de remesas	9.5%	7.7%
5. Hogares con acceso a agua	89.0%	43.7%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	72.1%	6.8%
7. Hogares con acceso a alumbrado	94.9%	64.0%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	42.1%	
Índice de desarrollo humano:	0.779	Año:2009
Índice de PIB:	0.713	Año:2009
Esperanza de vida:	74.3 años	
Ingreso proveniente de FODES (año)	\$ 3,599,685.75	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Ana

2.4.11. Municipio de Santa Rosa Guachipilín.



Figura 13. Escudo del municipio de Santa Rosa Guachipilín

Santa Rosa Guachipilín antes de 1916 llamado cantón “El Guachipilín” y los que posteriormente a su fundación se convirtieron en cantones eran caseríos antes de proclamarse como municipio; fue hasta el 28 de junio de 1916 que el cantón Guachipilín se declara como municipio adoptando el nombre que actualmente posee. El nombre Santa Rosa se deriva de la patrona del lugar, Santa Rosa de lima y el complemento del nombre es por la abundancia que existía en la zona de árboles de guachipilín.

Ubicado geográficamente en el departamento de Santa Ana, con una extensión territorial de 38.40 km², con un total de 6 cantones y 14 caseríos. Según el último censo poblacional realizado en 2007 hay una población de 4,930 habitantes, siendo mujeres un 52.86% y hombres un 47.14%. De estos, 8.74% son del área urbana y 91.26% del área rural.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se contemplan: el área económica: la agricultura y comercios de cultivos de maíz, frijol y maicillo siendo estas las actividades predominantes de la zona. Área socio cultural: una apuesta completa a llevar los servicios

básicos (energía eléctrica, educación, agua potable, saneamiento y telecomunicación) a toda la población.

Tabla 12. Recopilación de datos generales del municipio de Santa Rosa Guachipilín.

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	5.6	4.8
2. Índice de analfabetismo adulto	35.6%	
3. Hogares con déficit habitacional	12.1%	36.4%
4. Personas receptoras de remesas	-	-
5. Hogares con acceso a agua	95.8%	79.4%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	-	-
7. Hogares con acceso a alumbrado	-	-
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	65.3%	
Índice de desarrollo humano:	0.633	Año: 2009
Índice de PIB:	0.520	Año: 2009
Esperanza de vida:	69.2 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$869,964.08	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Santa Rosa Guachipilín

2.4.12. Municipio de Santiago de la Frontera.

Figura 14. Escudo del municipio de Santiago de la Frontera.



El municipio de Santiago de la Frontera pertenece al distrito de Santa Ana y está situado al sur del lago de Guija en la frontera poniente con la república de Guatemala.

Está ubicado a 98 kilómetros de la capital con una extensión territorial de 44.22 km², contando con un total de 18 caseríos y cantones. Su administración se divide en 18 caseríos y 6 cantones. Estos últimos son: La Flor, Guacamayas, La Danta, Las Piletas, Las Chilamates y Santa Cruz. Según el último censo realizado en 2007 hay una población de 5,196 habitantes, siendo mujeres un 51.62% y hombres un 48.38%. De estos, 27.64% son del área urbana y 72.36% del área rural.

Dentro de las principales áreas de desarrollo se encuentran: áreas de economía fomentado servicios de la caja de crédito. Sociales brindando apoyo a la persona rural con transporte, abastecimiento de agua a las comunidades, programas de talleres vocacionales y traslado a personas a centros médicos de salud y hospitales.

Tabla 13. Recopilación de datos generales del municipio de Santiago de la Frontera.

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	3.9	2.9
2. Índice de analfabetismo adulto	36.9%	
3. Hogares con déficit habitacional	28.0%	60.4%
4. Personas receptoras de remesas	25.6%	23.4%
5. Hogares con acceso a agua	90.4%	48.7%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	2.7%	1.0%
7. Hogares con acceso a alumbrado	95.4%	88.2%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	73.5%	
Índice de desarrollo humano:	0.595	Año: 2009
Índice de PIB:	0.483	Año: 2009
Esperanza de vida:	65 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$890,790.41	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Santiago de la Frontera

2.4.13. Municipio de Texistepeque.



Figura 15. Escudo del municipio de Texistepeque.

Texistepeque fue fundada por los *Mayas Poqomanes*, y conquistado por los *Náhuas de Kuskatan* en 1200. Con la llegada de los conquistadores españoles, formó parte de la alcaldía mayor de San Salvador y posteriormente al distrito de Santa Ana. Fue nombrado como villa en el año de 1847, y para el año de 1886 la población perteneciente a la zona se organizó a tal punto de celebrar elecciones populares en las que quedaría constituido como primer alcalde Maximo Calderón, y fue declarada ciudad el día 22 de octubre de 1946.

Ubicada geográficamente en el departamento de Santa Ana, con una extensión territorial de 178.97 kilómetros cuadrados, con un total de 6 cantones y 78 caseríos. Según el último censo realizado poblacional realizado en 2007 hay una población de 20,802 habitantes, siendo mujeres el 52.3% y el 47.7% hombres. De estos 39.8% del área urbana y el 60.2% del área rural.

Tabla 14. Recopilación de datos generales del municipio de Texistepeque

Característica	Área	
	Urbana	Rural
1. Escolaridad Promedio (en años):	3.9	2.9
2. Índice de analfabetismo adulto	26.7%	
3. Hogares con déficit habitacional	28.0%	60.4%
4. Personas receptoras de remesas	25.6%	23.4%
5. Hogares con acceso a agua	90.4%	48.7%
6. Hogares con acceso de servicio de recolección de basura	2.7%	1.0%
7. Hogares con acceso a alumbrado	95.4%	88.2%
8. Índice de violencia (datos de último año)	-	-
9. Índice de pobreza (2009)	54.5%	
Índice de desarrollo humano:	0.634	Año: 2009
Índice de PIB:	0.578	Año: 2009
Esperanza de vida:	69.3 años	
Ingreso proveniente de FODES	\$1,762,200.35	Año: 2018

Fuente: Alcaldía municipal de Texistepeque

Capítulo III Plan estratégico

3. Plan estratégico

En este apartado se desarrollara el contenido del plan estratégico desde sus objetivos hasta las bases en las que giran la asociación de municipios “Trifinio”, con el fin de reunir toda esa información sirviendo como guía durante el periodo 2020-2030.

3.1.Objetivos

3.1.1. Objetivo general.

Establecer los ejes estratégicos claves que permitan articular y coordinar con instituciones públicas (gobiernos locales) y actores locales (ONG’s, asociaciones de la sociedad civil, entre otros), miembros de la asociación de municipios trifinio en función del desarrollo territorial bajo los criterios de integridad, inclusión, sostenibilidad y sustentabilidad, para el período 2020-2030.

3.1.2. Objetivos específicos.

- Disponer de un instrumento que proporcione la visión, misión, objetivos y ejes estratégicos para el desarrollo de la asociación.
- Disponer de información general de los municipios.
- Realizar una herramienta de control, seguimiento y evaluación de indicadores.

3.2. Panorama territorial.

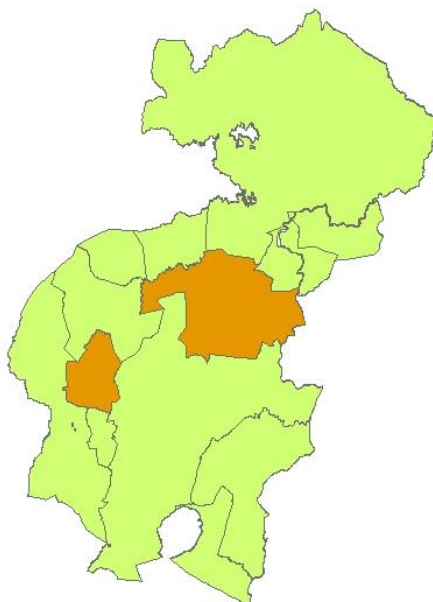


Figura 16. Mapa del departamento de Santa Ana, El Salvador.

Como se observó en la sección 2.4. (Información de municipios) se lograron identificar muchas de las características las cuales sirven como punto focal para formular proyectos y/o estrategias de trabajo. Primero, de los 13 municipios 12 son en su mayoría son población femenina, por lo cual debe de haber una priorización en proyectos de enfoque a la mujer. Dicho lo anterior, de los 13 municipios 9 son en su mayoría población que vive en zonas rurales, por tanto, debe de haber una priorización de proyectos para esta zona.

El agua es el elemento más importante para la vida humana, se hace énfasis en que, en las áreas rurales de los municipios de Texistepeque, Santiago de la Frontera, Santa Ana, Metapán y El Congo se gestionen proyectos para hacer llegar a más comunidades este elemento básico. No se profundiza en otras características de los municipios, ya que mucha de la información no fue proporcionada.

3.3.Ejes Estratégicos

Para el desarrollo de los ejes estratégicos se realizó un taller donde se validaron y realizaron comentarios y mejoras a los ejes y proyectos futuros (ver sección 3.6) que la asociación desea dar seguimiento durante la vigencia del plan. Se realizó el día martes 16 de julio del presente año, donde se contó con la participación de: ISDEM, UES Fmocc, concejales y alcaldes municipios miembro, FUNDE e USAID.

La metodología que se siguió para el correcto desarrollo del taller, fue por medio de dinámicas que conllevaban a formar grupos para debatir, dar ideas de mejoramiento de los ejes y exponer estas ideas a los demás grupos con el siguiente orden de actividad, destacando las actividades más importantes del taller:

Tabla 15. Metodología del taller AMT

Punto de Agenda	Descripción Metodológica
Objetivos y Agenda del taller (AMT)	La AMT explica los objetivos y agenda a desarrollar durante el taller.
Revisión y validación de la misión, visión, valores y objetivos estratégicos de la Asociación (Plenaria)	En plenaria, el equipo facilitador hace una presentación de la misión, visión y los valores de la AMT, para recibir retroalimentación y validación de los mismos. Los aportes del grupo se reciben de forma verbal. Las personas que deseen dar su opinión sobre este punto, deben levantar la mano para poder llevar un orden de las participaciones. Una persona del equipo facilitador, tomará nota de los aportes recibidos. Para realizar este

	ejercicio se contará con 45 minutos de tiempo.
Revisión y validación de los ejes de desarrollo de la Asociación con sus temas prioritarios y líneas de acción. (7 grupos)	Se arman 7 grupos de trabajo, uno por cada eje de desarrollo de la asociación. Cada grupo debe hacer una reflexión sobre la importancia del eje asignado y revisar los temas prioritarios y líneas de acción prevista en cada eje para validarlo o mejorarlo. Para este ejercicio, cada grupo contará con un tiempo de 1 hora y 15 minutos, de los cuales 40 minutos corresponde al trabajo de grupo y en el tiempo restante cada grupo contará con 5 minutos de tiempo para exponer los resultados de su reflexión en una dinámica de carrousel. Cada grupo recibirá las instrucciones del ejercicio en una página separada
Propuestas de proyectos mancomunados y su priorización. (UES)	El equipo de trabajo de la UES hará un ejercicio para la presentación y priorización de proyectos mancomunados en la AMT. Para este ejercicio, se contará con 30 minutos de tiempo.

Resultados esperados 2020-2030. (por programa estratégico)(10 grupos)

Se armarán 10 grupos de trabajo, uno por cada eje estratégico del Plan Estratégico de la AMT 2030. Cada uno de los grupos, deberá elaborar el resultado que se espera obtener al año 2030 con la implementación del PEP. El resultado debe ser medible, observable y de fácil verificación al final del periodo. Cada grupo, deberá también definir como se irá midiendo el resultado a lo largo del tiempo durante la implementación del PEP. Para este ejercicio se contará con 1 hora 30 minutos de tiempo, de los cuales 45 minutos serán para el trabajo en grupo y luego cada grupo contará con 4 minutos de tiempo para exponer su trabajo en una dinámica de carrousel al resto de grupos para recibir retroalimentación. Cada grupo recibirá las instrucciones del ejercicio en una página separada.

Identificación de actores claves y fuentes de financiamiento en el territorio

En plenaria, se identificarán a través de papeletas, los actores claves que se deben involucrar en la implementación del PEP (del territorio y fuera de él), así como las entidades de cooperación que deben buscarse para

movilizar recursos que permitan la implementación del PEP. Para este ejercicio se contará con un espacio de 30 minutos. No habrá plenaria, solo se recibirán los aportes individuales de los participantes.

3.3.1. Fortalecimiento institucional.

Fortalecimiento institucional de la Asociación de Municipios Trifinio y las municipalidades socias.

Potenciar el desarrollo de la Asociación, a través de la gestión de iniciativas de Fortalecimiento Institucional.

Promover el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de administración de los consejos municipales y los funcionarios públicos, en las áreas técnicas y financieras de la región para que los municipios y la Asociación se vuelvan auto sostenible financiera y técnicamente.

Fomentar la planificación municipal y creación de unidades municipales de gestión del conocimiento.

Fortalecer la planificación de la asociación de municipios trifinio para el apoyo del gobierno local mediante una visión país.

Gestión de la cooperación y relaciones internacionales.

Fortalecer los lazos de cooperación descentralizada en los territorios, facilitar la cooperación internacional hacia las comunidades,

Realizar articulaciones inter institucionales, academia, empresarios y la ciudadanía (organizaciones de la sociedad civil) en general, entre ellos se destacan con enfoque de equidad género, apoyo a la niñez y juventud.

Promoción de la participación ciudadana para impulsar procesos de incidencia y así, facilitar la cooperación internacional (sensibilizar sobre la auto sostenibilidad no subsidios).



Figura 17. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

Metas:

- a) Asociación de municipios trifinio y municipalidades socias fortalecidas, con capacidades de autogestión institucional para la consolidación de la gobernanza y el desarrollo territorial inclusivo.
- b) Asociación de municipios trifinio y municipalidades han institucionalizado relaciones con organismos de cooperación nacionales e internacionales, mediante la suscripción de convenios que garantizan los recursos para la ejecución de desarrollo económico, social y ambiental.

Acciones estratégicas:

- a) Diseño y gestión de plan para generación de conocimiento en autogestión institucional.
- b) Agendar reuniones con miembros de cooperación nacional e internacional para poder generar convenios para el desarrollo del territorio.

3.3.2. Gestión del territorio.

Gestión del territorio intermunicipal.

Desarrollo Urbano, Comercial, Turístico y Saneamiento Ambiental en el territorio de la Asociación.

Mejorar la conectividad entre los municipios de la Asociación para lograr un equilibrio territorial y la integración regional. Fortalecimiento vial de rutas turísticas.

Levantamiento de inventario de recursos naturales y ecosistemas. Fortalecimiento en el área catastral.

Priorización en gestión de saneamiento ambiental y aguas residuales.

Fortalecer capacidades para el diseño y actualización de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial. Mapas catastrales municipales actualizados.

Gestionar y formular nuevos tributos (contribución especial) para inversión en conectividad.

Asesoría técnica y legal a las municipalidades, legalización de lotificaciones y parcelaciones de uso habitacional, regulación de construcciones, ampliaciones, remodelaciones, segregaciones simples, verificación técnica de proyectos regionales, formulación de proyectos, planes y políticas públicas, gestión del desarrollo y ordenamiento territorial, a través de la Oficina de Planificación y Gestión Territorial, OPLAGEST-TRIFINIO.

Gestión ambiental y recurso naturales.

Preservación y manejo de zonas patrimoniales, responsable de los Recursos Naturales Renovables RNR en las zonas altas de montaña, corredores y zonas de amortiguamiento, gestión ambiental, desechos sólidos, agua y gestión de riesgos; asesoría y acompañamiento a municipalidades, facilitación de procesos en proyectos regionales, articulación de actores y gestión de recursos, en articulación con la Ventanilla única MARN-TRIFINIO.

Ecoturismo sostenible, conservar y restaurar el medio ambiente y enfrentar los efectos derivados de los desastres ocasionados por la combinación de fenómenos naturales y actividad del hombre, con énfasis en los recursos hídricos, bosque y minería.



Figura 18. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

Metas:

- a) Contar con al menos 2 políticas públicas en temas de gestión de riesgos y cambio climático.
- b) Tener identificadas las áreas nativas protegidas.
- c) Poseer los censos actualizados municipales.

Acciones estratégicas:

- a) Diseño y gestión de políticas públicas.
- b) Gestión para la identificación de las áreas nativas protegidas.
- c) Gestión con municipalidades para llevar acabo los censos.

3.3.3. Desarrollo económico local y turismo.

Economía y empleo local.

Formación de capacidades para el empleo, articulación, fomento del emprendedurismo, la productividad, prevención, turismo, mejorando su calidad de vida dinamizando la economía de los municipios pertenecientes a la Asociación.

Creación de escuela técnico vocacional de formación para la capacitación en conocimientos que las empresas demanden actualmente.

Apoyo a pequeños negocios y emprendimientos, mediante el apoyo del gobierno con realización de proyectos, programas y/o capital semilla.

Diseño y creación de programas y/o proyectos para la generación y creación de empresas en los municipios miembro.

Creación de comité mancomunado para el desarrollo económico local.

Diversificación del sector agro-industrial.

Formación en capacidades para la generación de valor añadido al producto.

Estrategias de agricultura familiar, donde, se clasifica la producción agrícola, forestal, pesquera, pastoril y acuícola, gestionada y operada por una familia y que depende principalmente de la mano de obra familiar, incluyendo tanto a mujeres como a hombres.

Sensibilización a los productores en temas como, la cadena de valor, donde no solo la producción o elaboración es el fin último, sino pensar en transporte, almacenamiento, comercialización, etc.

Capacitación en temas de requerimientos de calidad de los productos para no solo tener un comercio local, sino también extranjero.

Fortalecimiento del sector turismo.

Desarrollar y fortalecer el turismo sostenible de la región, con vistas a estimular la inversión privada en este rubro y generar empleabilidad juvenil, prevención de la violencia y generación programas de desarrollo humano en el territorio.

Generación de ferias de emprendedurismo con un enfoque de turismo amigable con el medio ambiente.

Identificación de rubros más fuertes de la región para el fortalecimiento del programa de CEDEN-TRIFINIO emprendiendo un nuevo negocio.

Estableciendo políticas públicas locales, programas y proyectos de desarrollo económico para la zona.

Fortalecimiento en la Participación en plataformas de gobernanza territorial como:

- Mesa Técnica Interinstitucional para el empoderamiento económico de los y las empresarias del territorio de la Asociación Trifinio.
- El Consejo Económico del Trifinio ES.
- Grupo de Trabajo Local para la implementación de la ECADERT en el Territorio trinacional.
- Red de Mancomunidades de El Salvador.
- Red de Mancomunidades de la Región Trifinio.
- Mesa Nacional del Café.

Migración y apoyo a retornados.

Desarrollar una estrategia que plantee alternativas que apoyen la prevención de la migración y atención a personas retornadas de manera que se le facilite su reinserción a la sociedad en los casos de retornos a sus lugares de origen, todo esto con el objeto de mejorar los medios de vida y las oportunidades de desarrollo personal, económico y social.

Establecer servicios públicos mancomunados innovadores que contribuyan a crear mejores condiciones de vida para la población retornadas y migrante del territorio perteneciente a la Asociación.

Sensibilizar a las empresas para que no tengan prejuicios discriminatorios hacia las personas retornadas, y poder facilitar trabajos a estas personas. A través de la articulación con actores locales, poder ofrecer una ayuda psicológica a estas personas.

Campanas de divulgación del peligro que implica la migración, consecuencias tanto en salud física como mental, la desintegración familiar, la trata de personas y las extorsiones. Al mismo tiempo, generar programas de apoyo a adultos mayores y brindar terapia ocupacional a las personas.

Facilitación de trámites de permisos para nuevos negocios y poder brindar una capacitación para fortalecer sus capacidades como emprendedor.

Poder generar una base de datos entre los municipios miembro de todas aquellas personas retornadas, al igual, implementar ventanillas de apoyo migrantes y retornados. Con esto, diseñar una bolsa de empleo a nivel de territorio.



Figura 19. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

Metas:

- a) Numero de micro y pequeñas empresas, servicios y políticas públicas generadas.
- b) Fuentes de empleo (esperadas) y personas que se han logrado insertar al mercado laboral.
- c) Incremento de ingresos en familias y el porcentaje de inversión en turismo y desarrollo económico local; número de rutas de turismo generadas.
- d) Cantidad de programas generados con un enfoque a mujeres y jóvenes.
- e) Garantizar la seguridad territorial, laboral y económica del municipio miembro.
- f) Poder incorporar a la mayoría de la población migrante y retornada en empleos permanentes.

Acciones estratégicas:

- a) Reuniones con empresas privadas para poder hacer convenios para la insertar a la población al mercado laboral.
- b) Diseño y gestión de políticas públicas.
- c) Desarrollar programas y/o proyectos de seguridad ciudadana y prevención de la violencia.
- d) Gestión de cooperación en temática de niñez y juventud.

3.3.4. Desarrollo socio-cultural y derechos humanos.

Promover la movilización y captación de fondos locales, nacionales e internacionales para la demanda de servicios socioculturales, educación tecnológica y vivienda.

Facilitar procesos de participación ciudadana para fomentar mayores niveles de gobernabilidad social y política a nivel de las autoridades municipales y civiles. Incorporación de los actores locales a los planes de desarrollo de la Asociación.

Impulsar una oficina descentralizada para la promoción de los derechos humanos, con sus competencias, recursos y fondos de la Procuraduría de los Derechos Humanos, tanto, para personas mayores, adolescentes y jóvenes, con la buena articulación de organizaciones que trabajen por el cumplimiento de los derechos humanos.



Figura 20. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

Desarrollo de políticas públicas locales de los municipios que conforman la Asociación:

- a) Para el fortalecimiento del sector salud y seguridad alimentaria.
- b) Para el ámbito cultural que permitan el fomento y la recuperación de la identidad cultural del territorio.
- c) Paridad de género en los empleos y cargos públicos.
- d) Desarrollo e implementación de enfoque de derecho.

Metas:

- a) Llevar un registro de acciones socio-culturales y asesorías en derechos humanos en la asociación de municipios trifinio.
- b) Control y seguimiento a las acciones y campañas de sensibilización en temas de derechos humanos.

Acciones estratégicas:

- a) Llevar acabo un registro de acciones socio-culturales y formación en derechos humanos en la Asociación de Municipios Trifinio.
- b) Seguimiento y evaluación de las acciones y campañas de sensibilización en temas de derechos humanos.

3.3.5. Equidad de género, apoyo a la niñez y juventud.

Integrar la equidad de género en las políticas públicas locales de los municipios que integran la asociación como eje estratégico para el desarrollo territorial, promoviendo y generando espacios para la participación de las mujeres.

Realizar campañas de promoción de la equidad de género a nivel político, institucional y participación ciudadana para resaltar la importancia de la mujer. Todo lo anterior, articulado con actores locales que trabajen en la temática.

Reforzando el enfoque, con el diseño y planificación de políticas públicas locales para reforzar la importancia del enfoque de género en el territorio y así, poder promover un enfoque de derechos igualitarios, tanto, a hombres como mujeres. Con un especial énfasis en la implementación de una política de cuidado.

Formación en conocimientos de género y sensibilización de información. Esto con un acompañamiento y fortalecimiento de las unidades de la mujer y género de las municipalidades miembro.

Niñez y Juventud.

Integrar el enfoque de inclusión de los jóvenes en los programas y proyectos para el impulso del desarrollo local, fomentando y fortaleciendo las actividades recreativas y deportivas a nivel territorial.

Garantizar los derechos de la niñez y la adolescencia a través de la promoción y divulgación de las leyes pertinentes, como ejemplo: la ley lepina.

Generación de talleres vocacionales que sean enfocados desde temprana edad en temas como el inglés, computación, tecnología y arte/cultura. Fomentando los valores para fortalecer la parte emocional.

Una apuesta concreta a los jóvenes y adolescentes, donde los proyectos no solo vayan a la formación técnica y académica, sino, también al desarrollo de competencias para la vida, ya que ahora en día son una de las herramientas más importantes para su crecimiento personal y profesional. Al mismo tiempo, gestionar convenios con universidades y empresas privadas para generar oportunidades de empleo.

Desarrollo de políticas públicas locales de los municipios que conforman la Asociación:

- La creación de una bolsa de primer empleo o pasantías para los jóvenes.
- Actualización de talleres vocacionales, enfocado en los nuevos requerimientos de empresas y tecnológicos.

Cumplimiento de las leyes de protección a niños y adolescentes.

Metas:

- a) Al 2030 que los centros educativos del municipio miembro hayan implementado programas de concientización sobre la igualdad de género.
- b) Anualmente, desarrollar al menos 1 campaña de sensibilización sobre la equidad de género e inclusión social, orientado a las municipalidades que son parte de la asociación.
- c) Al 2030 que el municipio miembro cuenten con políticas públicas que incorporen la igualdad de género, inclusivo y la niñez y juventud.

Acciones estratégicas:

- a) Formulación y gestión de políticas públicas en temas de igualdad de género, inclusión y temas de niñez y juventud.
- b) Anualmente, desarrollar al menos 1 campaña de sensibilización sobre la igualdad de género e inclusión social, orientado a las municipalidades que son parte de la asociación.
- c) Diseño programas orientados a centros educativos en temas de concientización sobre la igualdad de género y, posterior, busca la gestión para su implementación.



Figura 21. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

3.4. Diagnóstico institucional

3.4.1. Definición de lineamientos y filosofía.

3.4.1.1. Misión.

Impulsar la gestión, planificación del desarrollo y ordenamiento territorial de manera integral y sostenible, a través del fortalecimiento económico social, inclusión, cultural y turístico, y en armonía con el medio ambiente, mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

3.4.1.2. Visión.

Ser una entidad sólida, transparente y gestora de la gobernanza ciudadana, que propicie el desarrollo integral sostenible de la región en el marco de las políticas públicas locales, generando procesos innovadores en los municipios que la conforman.

3.4.1.3. Valores.

- ✓ Sostenibilidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Transparencia
- ✓ Eficacia
- ✓ Efectividad
- ✓ Equidad
- ✓ Justicia
- ✓ Respeto

3.4.2. Organigrama.

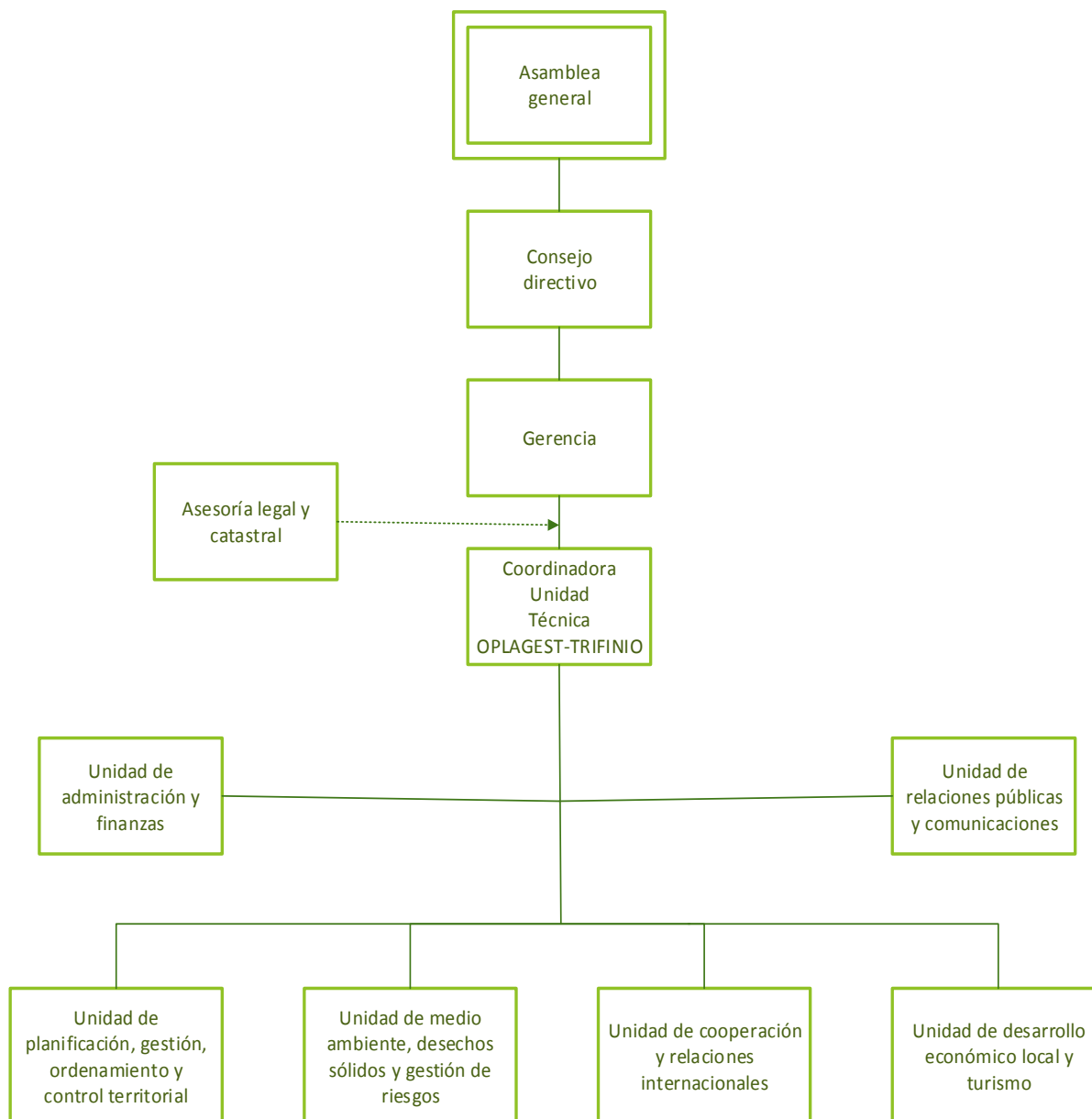


Figura 22. Grafico del Organigrama de asociación de municipios trifinio.

El organigrama de la asociación está encabezada por asamblea general conformada por los diferentes alcaldes y socios de los municipios asociados, seguido del consejo directivo que conoce todo de la asociación que está conformado por la gerente general y su equipo técnico.

La gerencia que está a cargo de la Arq. Katiuzka Villalta tomando también la coordinación de la OPLAGEST-TRIFINIO, con asesoría legal y catastral a cargo de Lic. Janet Rivera.

El cuerpo técnico de la asociación se distribuye en las diferentes áreas de la organización, Ing. Vilma Castaneda Colaboradora administrativa, Ing. Vladimir Palacios Técnico de proyectos, OPLAGEST; Licda. María Guzmán Contadora y técnico DEL, Erick Wilfredo Rosales Auxiliar de OPLAGEST, Arq. Blanca Quan Técnico de emprendedurismo, Agrónomo David De León Técnico agronomía, Miguel Rugamas viverista AMT. Siendo un total de 9 miembros desempeñando diferentes funciones y responsabilidades dentro de la asociación.

3.4.3. Matriz FODA.

Con el objetivo de conocer la situación de la asociación de municipios trifinio, se elaborara un análisis mediante la matriz FODA, y con ella saber las oportunidades de mejora.

3.4.3.1. Fortaleza.

- Aporte económico de gobiernos locales socios.
- Unidades técnicas multidisciplinarias.
- Equipo técnico altamente calificado.
- Apertura y voluntad política de los gobiernos locales socios en el desarrollo municipal y de la asociación.
- Desarrollo e implementación de políticas públicas.
- Proceso descentralizado para aprobar planos de construcción.
- Relación con la región tri-nacional Trifinio.

3.4.3.2.Oportunidades.

- Región con potencial para desarrollo económico local y turismo.
- Apoyo de instituciones para fortalecer el rol de la asociación.
- Establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones.
- Poco desarrollo del área agrícola en la región.
- Desarrollo de nuevas estrategias para el apoyo de cooperación internacional.
- Fortalecimiento de capacidades en el área de formulación y evaluación de proyectos.

3.4.3.3.Debilidades.

- La sostenibilidad de la Asociación de Municipios Trifinio, no está garantizada.
- Pocos mecanismos de coordinación interinstitucional.
- Escasa capacidad para contratación de talento humano.

3.4.3.4.Amenazas.

- Cambio de gobierno central y locales.
- Renuencia de algunas instituciones en el involucramiento de procesos impulsados por la asociación.
- Poca organización comunitaria.
- Cambio climático.

3.4.3.5. Análisis FODA para diagnóstico Institucional.

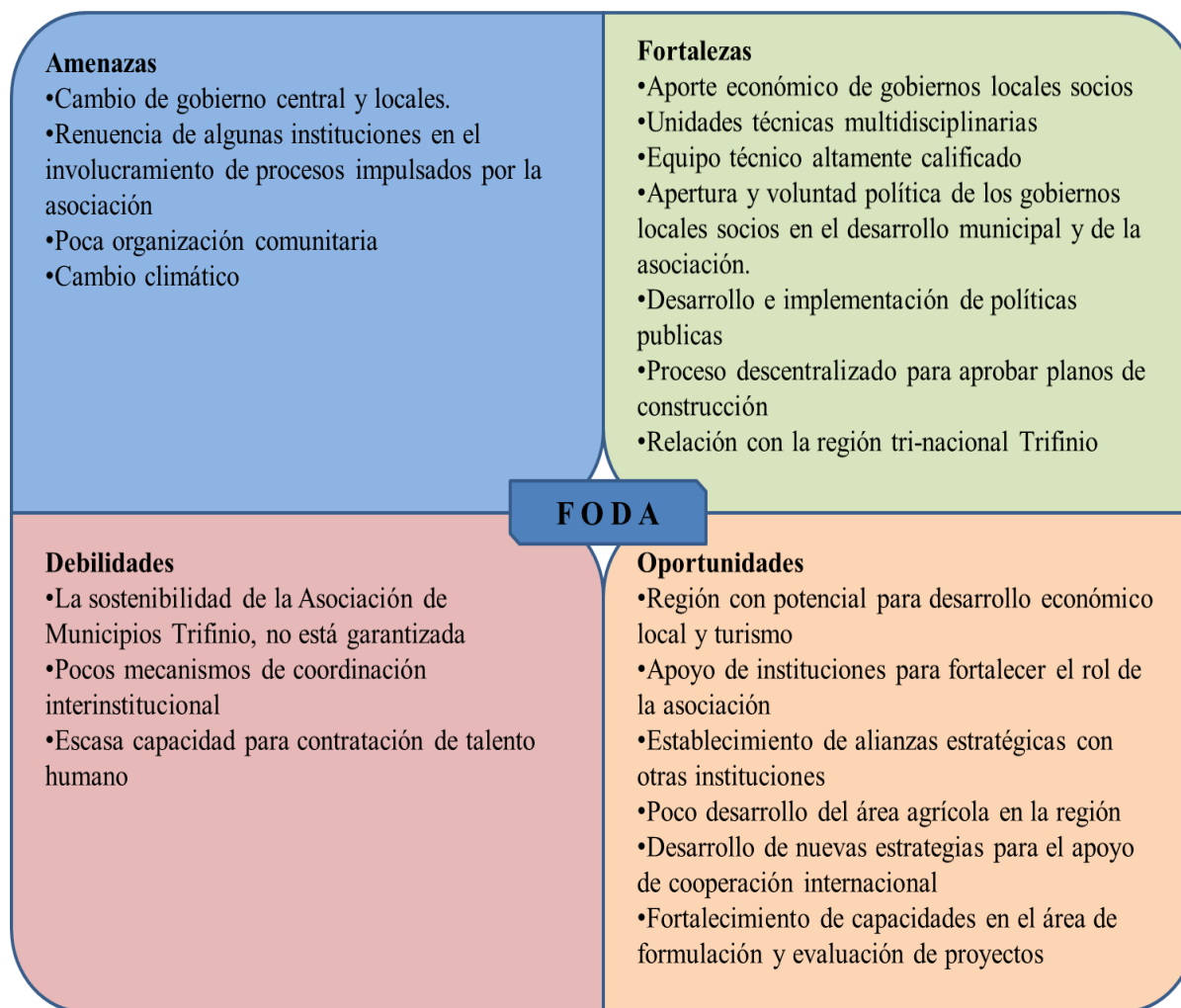


Figura 23. Conjunto de las variables del análisis FODA.

3.4.3.6. Análisis de la Matiz FODA y ponderación de ítems.

a) Criterios de Ponderación de Ítems

Tabla 16. Criterios de Ponderación de Ítems

Criterio de Ponderación	
Alto	3
Medio	2
Bajo	1

Las ponderaciones fueron establecidas por consenso entre los alumnos autores de esta Tesis

b) Ponderación de Atributos

Tabla 17. Recopilación de Fortalezas de la Asociación

Fortalezas	Ponderación
1. Aporte económico de gobiernos locales socios	3
2. Unidades técnicas multidisciplinarias	3
3. Equipo técnico altamente calificado	3
4. Apertura y voluntad política de los gobiernos locales socios en el desarrollo municipal y de la asociación.	2
5. Desarrollo e implementación de políticas públicas	2
6. Proceso descentralizado para aprobar planos de construcción	1
7. Relación con la región tri-nacional Trifinio	2

Las ponderaciones fueron establecidas por consenso entre los alumnos autores de esta Tesis

Tabla 18. Recopilación de Oportunidades de la Asociación

Oportunidades	Ponderación
1. Región con potencial para desarrollo económico local y turismo	3
2. Apoyo de instituciones para fortalecer el rol de la asociación	3
3. Establecimiento de alianzas estratégicas con otras instituciones	2
4. Poco desarrollo del área agrícola en la región	2
5. Desarrollo de nuevas estrategias para el apoyo de cooperación internacional	2
6. Fortalecimiento de capacidades en el área de formulación y evaluación de proyectos	1

Las ponderaciones fueron establecidas por consenso entre los alumnos autores de esta Tesis

Tabla 19. Recopilación de Amenazas de la Asociación

Amenazas	Ponderación
1. Cambio de gobierno central y locales.	3
2. Renuencia de algunas instituciones en el involucramiento de procesos impulsados por la asociación	2
3. Poca organización comunitaria	2
4. Cambio climático	1

Las ponderaciones fueron establecidas por consenso entre los alumnos autores de esta Tesis

Tabla 20. Recopilación de Debilidades de la Asociación

Debilidades	Ponderación
1. La sostenibilidad de la Asociación de Municipios Trifinio, no está garantizada	3
2. Pocos mecanismos de coordinación interinstitucional	2
3. Escasa capacidad para contratación de talento humano	2

Las ponderaciones fueron establecidas por consenso entre los alumnos autores de esta Tesis

c) Balance entre Elementos del Análisis FODA

Tabla 21. Balance de los resultados obtenidos de las variables del FODA

Balance		
Amenazas	8	18%
Debilidades	7	16%
Fortalezas	16	36%
Oportunidades	13	30%
Total	44	100%

Los datos presentados en esta tabla, se obtienen mediante la suma de las ponderaciones de cada área de análisis FODA y su respectivo porcentaje del total de datos

d) Balance Estratégico de factores de Optimización y de Riesgo

Tabla 22. Balance estratégico de los factores de análisis

Balance Estratégico	
Factor de Optimización	67%
Factor de Riesgo	33%

Los datos presentes en esta tabulación se obtienen de la suma de los factores de Optimización (Fortalezas y Oportunidades) y de la suma de los factores de riesgo (Debilidades y amenazas)

e) Balance Institucional de la Asociación

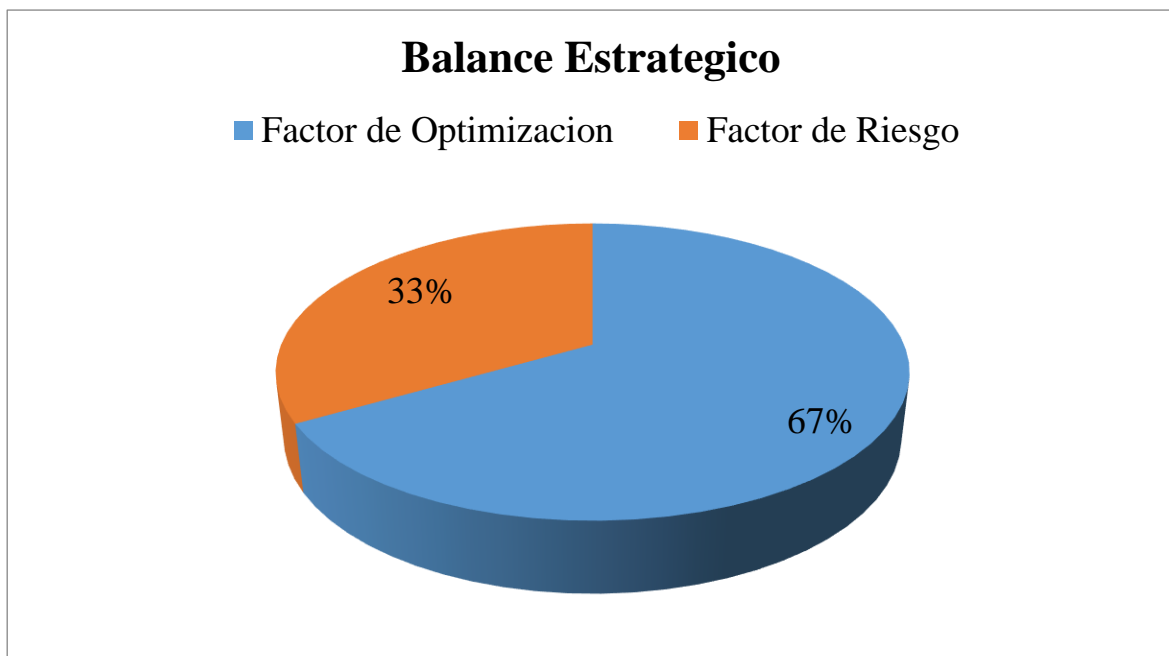


Figura 24. Balance de los factores de Optimización y de Riesgo

Análisis del Balance Institucional de la Asociación.

Se puede observar que la institución obtuvo un resultado favorable (ver figura 24) y positivo, ya que, demuestra ventaja en sus factores de Optimización (con un 67%) sobre sus Factores de Riesgo (con un 33%), esto demuestra que la institución, cuenta con condiciones favorables para el desenvolvimiento normal y efectivo de sus labores, no obstante, puede mejorar los puntos correspondientes a los factores de riesgo, para mejorar su efectividad institucional, y su salud institucional.

f) **Análisis de Factores de Optimización**

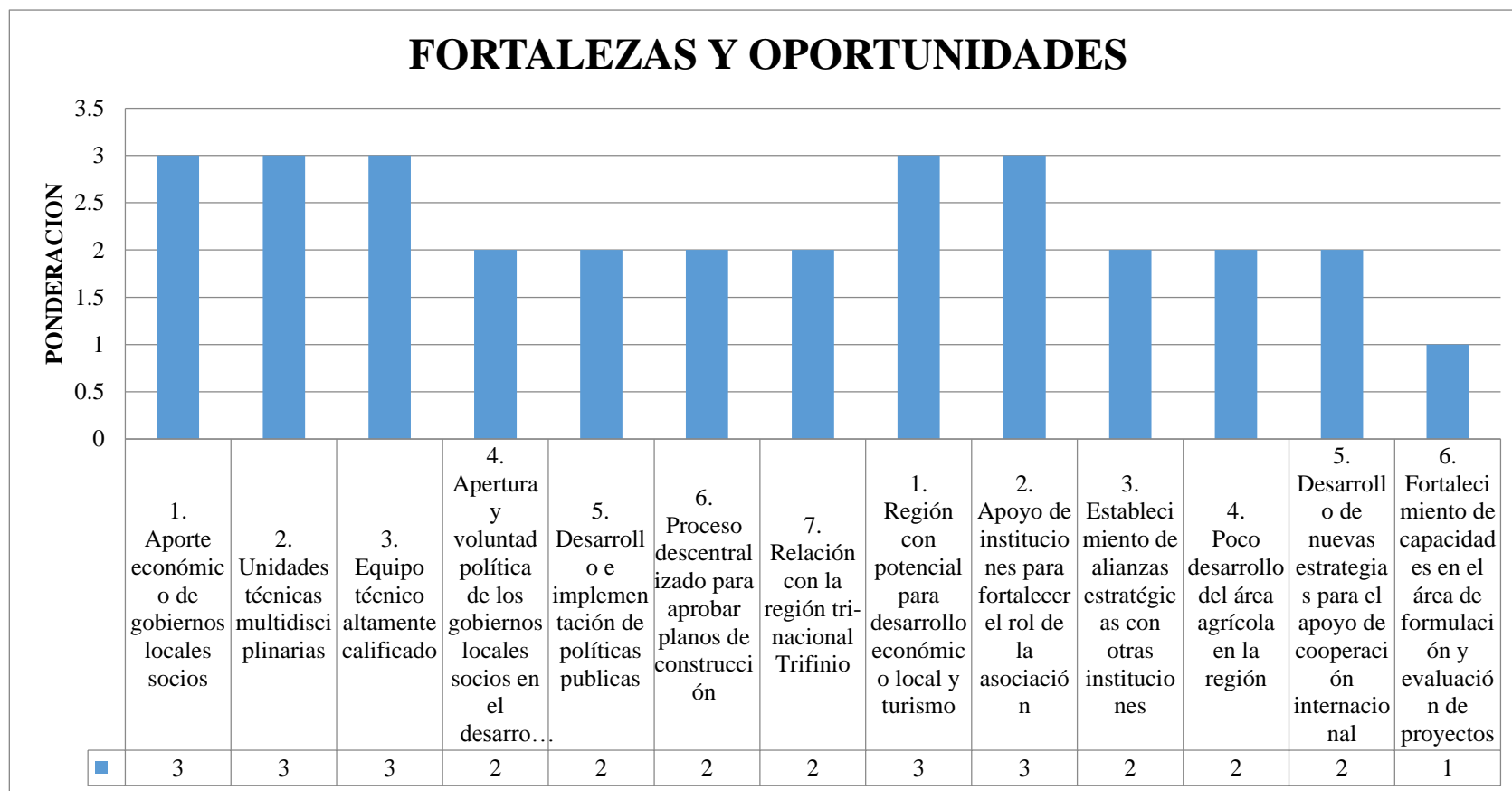


Figura 25. Análisis Individual de los factores de optimización

Análisis de los factores de Optimización.

La oportunidad con la ponderación más baja (ver figura 25) corresponde a la de fortalecimiento de capacidades en el área de formulación y evaluación de proyectos, ya que actualmente es una de las áreas más demandadas y en constante desarrollo, por lo cual con el tiempo, y con capacitaciones a su personal, logre colocarlo con una ponderación más alta en un futuro.

g) Análisis de Factores de Riesgo

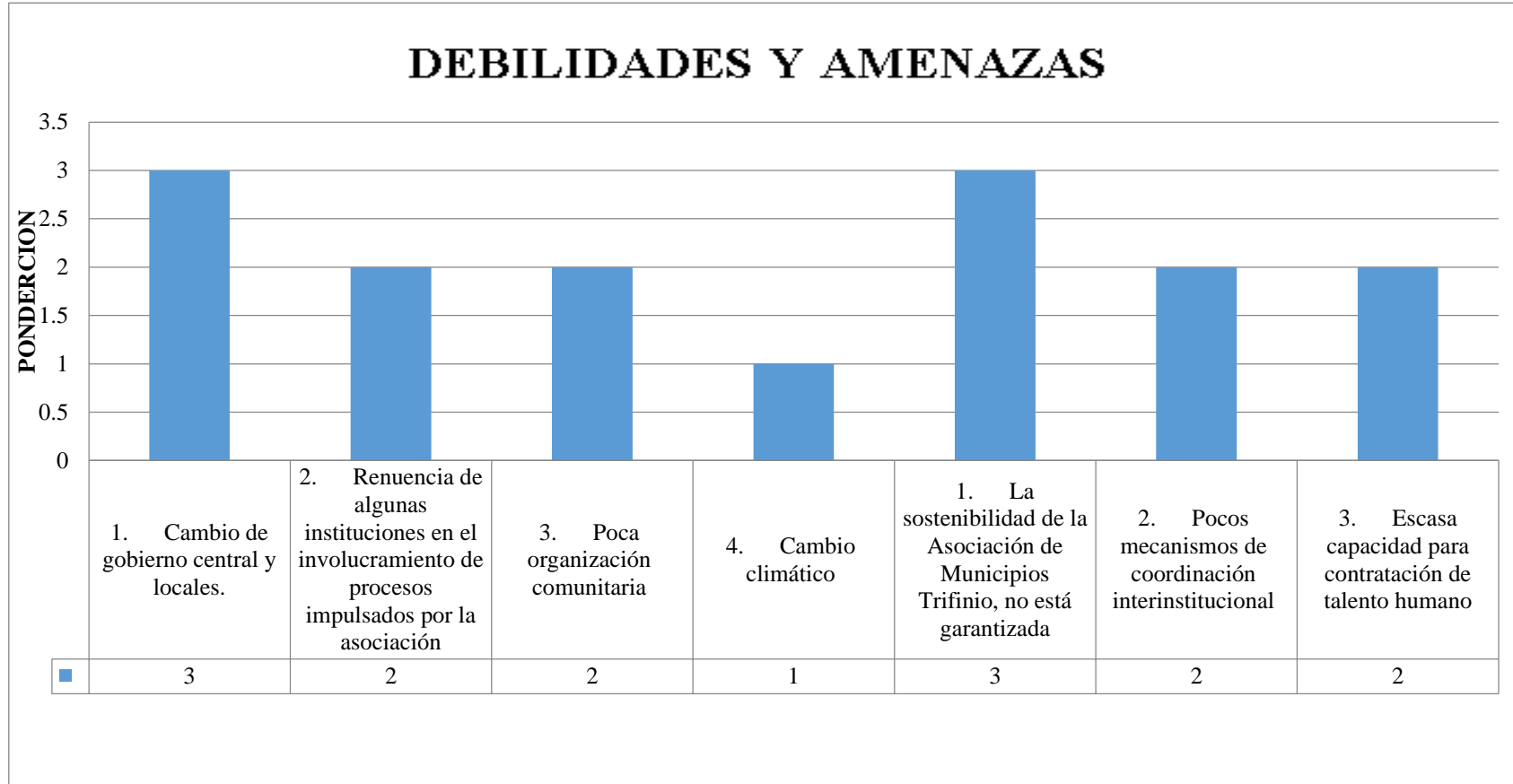


Figura 26. Análisis Individual de los factores de riesgo (Debilidades y amenazas)

Análisis de los factores de riesgo.

Según el análisis de los factores de riesgo, la amenaza con mayor ponderación (ver figura 26), corresponde al Cambio de gobierno central y locales, ya que, la inestabilidad tanto en los gobiernos locales de cada municipalidad, se corre el riesgo de dejar inconclusos proyectos e iniciativas, así como con el cambio de gobiernos centrales, podría incurrir en cambios de políticas para el financiamiento de proyectos para la asociación, por lo cual se tendrían que crear los mecanismos necesarios para que aunque haya cambios de gobiernos, se asegure la finalización de los proyectos y su seguimiento dentro del periodo del plan (2020-2030)

Por otro lado, la debilidad con mayor ponderación corresponde a: La sostenibilidad de la Asociación de Municipios Trifinio, no está garantizada, ya que es una institución de gobierno descentralizada, autónoma, no obstante, el ingreso de sus fondos no está establecido y no es constante, por lo cual una mala administración del recurso capital, podría incurrir en consecuencias críticas y perjudiciales para la institución.

3.5. Catálogo de proyectos de mancomunidad

¿Qué es una mancomunidad? La unión de diferentes territorios que se juntan en pos de un objetivo común que puede ser de tipo político o económico. Con esto en mente, cuando hablamos de proyectos de mancomunidad nos referimos a todos aquellos proyectos donde están involucrados dos o más municipios para potenciar sus territorios.

A continuación se presentan una serie de proyectos los cuales se quieren ejecutar en un futuro, muchos de ellos aún están en fase de formulación.

3.5.1. Desarrollo turístico en la región Trifinio.

Tabla 23. Cartera de Proyectos Enfocados al desarrollo turístico en la región Trifinio

Proyecto	Ubicación	Monto
La magia de la naturaleza y los lagos	San Antonio Pajonal, Candelaria de la Frontera, El Congo, Coatepeque, Santa Rosa Guachipilín, Metapán, Santiago de la Frontera, Masahuat, Santa Ana y San Sebastián Salitrillo.	En formulación
Parque eco turístico “Reserva El Caliche”	Candelaria de la Frontera	\$395,000.00
Fortalecimiento de los procesos de producción y comercialización de la	Metapán	\$9,519.75

horchata de morro en polvo		
Campamento “Villa Limón	Metapán	\$90,000.00
Calendario anual de ferias de turismo a realizarse en todos y cada uno de los municipios de la Región Trifinio El Salvador	Toda la región trifinio	\$20,000.00
Oficina de promoción turística digital, aplicación para Android y dos QRs	Toda la región trifinio	\$7,000.00

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.2. Desarrollo del corredor turístico “Montecristo-Güija-San Antonio Pajonal”.

Tabla 24. Cartera de Proyectos Relacionados con el Desarrollo del corredor turístico “Montecristo-Güija-San Antonio Pajonal”

Proyecto	Ubicación	Monto
Circuito Monte Cristo- Güija	Metapán	\$4,385,263.00
Malecón las cuevitas el Pajonal	Metapán	\$1,325,500.00
Proyecto de apoyo a las actividades turísticas en la región triffinio	Región Triffinio	\$810,000.00

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Triffinio

3.5.3. Construcción de plaza recreacional y comercial, Candelaria de la Frontera.

Tabla 25. Detalle del proyecto de construcción de plaza recreacional y comercial, Candelaria de la Frontera

Proyecto	Ubicación	Monto
Construcción de la plaza recreacional y comercial	Candelaria de la Frontera	\$88,556.65

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Triffinio

3.5.4. Creación de ruta turística denominada “ruta blanca entre ríos”.

Tabla 26. Detalle del proyecto de Creación de ruta turística denominada “ruta blanca entre ríos”.

Proyecto	Ubicación	Monto
Ruta blanca entre ríos	Masahuat, Santa Rosa Guachipilín y Metapán	\$52,946.25

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.5. Fortalecimiento del centro de desarrollo emprendiendo negocios CEDEN-TRIFINIO.

Tabla 27. Cartera de proyectos relacionados con el fortalecimiento del centro de desarrollo emprendiendo negocios CEDEN-TRIFINIO

Proyecto	Ubicación	Monto
Programa de fortalecimiento del CEDEN-TRIFINIO	San Antonio Pajonal, Candelaria de Frontera, El Congo, Coatepeque, Santa Rosa Guachipilín, Santiago de la Frontera, Santa Ana y San Sebastián Salitrillo	En formulación
Programa de fortalecimiento de festivales artesanales municipales de la asociación de municipios trifinio	Región Trifinio	\$20,550.00

Propuesta de construcción de casa antena	Región Trifinio	En formulación
Emprendiendo un nuevo negocio	Región Trifinio	\$18,900.00
Programa conformación de asociaciones de mujeres comunales municipales o cooperativas	Región Trifinio	En formulación

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.6. Construcción de un centro de desarrollo integral y formación técnico vocacional TRIFINIO.

Tabla 28. Detalle del proyecto de Construcción de un centro de desarrollo integral y formación técnico vocacional TRIFINIO

Proyecto	Ubicación	Monto
Proyecto brindar modalidades flexibles de educación	Región trifinio	En formulación

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.7. Prevención de la violencia en el territorio de la asociación de municipios trifinio.

Tabla 29. Detalle del proyecto de prevención de la violencia en el territorio de la asociación de municipios trifinio

Proyecto	Ubicación	Monto
Proyecto de reducción del ausentismo escolar y prevención de violencia	Región trifinio	En formulación

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.8. Servicio a la cadena de calzado, ofrecido por la asociación de municipios trifinio.

Tabla 30. Detalle del proyecto de Servicio a la cadena de calzado, ofrecido por la asociación de municipios TRIFINIO

Proyecto	Ubicación	Monto
Servicio de calzado a ofrecer por parte de la asociación de municipios trifinio	Candelaria de la frontera	\$49,882.96

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.9. Perforación de pozo para agua potable cantón el Matazano.

Tabla 31. Detalle del proyecto de Perforación de pozo para agua potable cantón el Matazano

Proyecto	Ubicación	Monto
Proyecto de extracción de recurso hídrico subterráneo, cantón El Matazano jurisdicción de Santa Rosa Guachipilín	Santa Rosa Guachipilín	\$28,786.76

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.10. Introducción del sistema de abastecimiento de agua potable a caseríos Piletas,

Cantón la ruda, municipios de Masahuat.

Tabla 32. Detalle del proyecto de Introducción del sistema de abastecimiento de agua potable a caseríos Piletas, Cantón la ruda, municipios de Masahuat

Proyecto	Ubicación	Monto
Solventar la necesidad de agua potable de la comunidad	Masahuat	\$30,569.59

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Trifinio

3.5.11. Establecimiento de escuelas agroecológicas de campo, en territorios climáticamente inteligentes (TCI).

Tabla 33. Detalle del proyecto de Establecimiento de escuelas agroecológicas de campo, en territorios climáticamente inteligentes (TCI).

Proyecto	Ubicación	Monto
Impulsar la gobernanza socio ambiental estableciendo ECAS DE CAMPO	Región triffinio	\$27,680.00

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Triffinio

3.5.12. Elaboración y difusión de políticas públicas relacionadas con la gobernanza ambiental.

Tabla 34. Detalle de los proyectos de Elaboración y difusión de políticas públicas relacionadas con la gobernanza ambiental

Proyecto	Ubicación	Monto
Proyecto Takakura mejoramiento del proceso de compostaje en la planta	Región triffinio	En formulación
Manejo integral de desechos solidos	Región triffinio	En formulación

Fuente: elaborado por Asociación de Municipios Triffinio

3.6. Catálogo de proyectos por estrategia

Así como hay proyectos que son para el desarrollo de los territorios también se tienen aquellos proyectos los cuales son para potenciar y fortalecer a la Asociación de Municipios Trifinio. Estos proyectos han sido pensados para poder llevar acabo y cumplir las metas establecidas en las diferentes estrategias por cada eje antes planteado.

A continuación se presenta una serie de proyectos institucionales.

3.6.1. Fortalecimiento institucional.

Tabla 35. Cartera de proyectos relacionados con el Fortalecimiento institucional

Proyecto	Dirigido a	Monto
Formación de conocimientos en formulación y evaluación de proyectos de cooperación internacional	Asociación de municipios trifinio y unidades municipales	En formulación
Talleres de sensibilización en temas de participación e incidencia ciudadana	Población en general	En formulación
Creación de espacios entre otras organizaciones para fortalecimiento de capacidades municipales	Unidades municipales y asociación de municipios trifinio	En formulación

Fuente: Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

3.6.2. Gestión del territorio.

Tabla 36. Cartera de proyectos relacionados con la Gestión del territorio

Proyecto	Dirigido a	Monto
Generación de política pública para preservar los recursos naturales renovables	Asociación de municipios trifinio y concejos municipales	En formulación
Campañas de ecoturismo en áreas de gran afluencia de turistas	Complejos turísticos y concejos municipales	En formulación
Talleres de sensibilización con respecto a la reforestación	Asociación de municipios trifinio y concejos municipales	En formulación

Fuente: Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

3.6.3. Desarrollo económico local y turismo.

Tabla 37. Cartera de proyectos relacionados con el Desarrollo económico local y turismo

Proyecto	Dirigido a	Monto
Generación de red de emprendedores locales	Unidades municipales y emprendedores	En formulación
Creación de espacio para escuela técnico vocacional orientado al área de informática y conocimiento especializado	Jóvenes de escasos recursos y concejos municipales	En formulación
Diseño e implementación de marca triffinio para todos aquellos emprendedores	Asociación de municipios triffinio y emprendedores	En formulación
Campañas sobre el riesgo y peligros que conlleva la migración	Asociación de municipios triffinio y unidades municipales	En formulación
Levantamiento de información de personas retornadas	Asociación de municipios triffinio y unidades municipales	En formulación

Atención psicológica a personas retornadas y familiares	Asociación de municipios trifinio, unidades municipales y actores locales	En formulación
---	---	----------------

Fuente: Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.

3.6.4. Desarrollo socio-cultural y derechos humanos

Tabla 38. Cartera de proyectos relacionados con el Desarrollo socio-cultural y derechos humanos

Proyecto	Dirigido a	Monto
Generación de una oficina descentralizada de promoción de derechos humanos	Asociación de municipios trifinio, concejales municipales y organizaciones de la sociedad civil	En formulación
Campañas de derechos humanos	Asociación de municipios trifinio y concejales municipales	En formulación
Talleres de recuperación de identidad cultural	Población en general	En formulación

Fuente: Taller de actualización del plan estratégico participativo de la Asociación de Municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019

3.6.5. Equidad de género y apoyo a la niñez y juventud.

Tabla 39. Cartera de proyectos relacionados con la Equidad de género y apoyo a la niñez y juventud.

Proyecto	Dirigido a	Monto
Formación de conocimientos en igualdad de género	Asociación de municipios triffinio, unidades y concejales municipales y, población en general	En formulación
Creación de talleres vocacionales desde temprana edad	Concejos municipales y población en general	En formulación
Talleres de formación en competencias para la vida	Asociación de municipios triffinio, concejales municipales y población en general	En formulación
Diseño e implementación de una política pública de bolsa de primer empleo o pasantías	Asociación de municipios triffinio, concejales municipales	En formulación
Generación de programas de concientización en centros educativos	Ministerio de educación y centros educativos	En formulación

Planeación y diseño de	Asociación de municipios	En formulación
política pública de cuidado	trifinio y unidades	
	municipales	

Fuente: Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019

3.7. Diseño de indicadores

3.7.1. Definición y formulación de indicadores.

El diseño de indicadores no cuenta con una metodología estándar o un procedimiento específico, sin embargo en este punto se desarrollara una guía de como formular indicadores y darles su respectivo seguimiento y evaluación.

Al comenzar con esta serie de pasos debemos considerar que indicadores son los más adecuados y que se pueda dar un seguimiento con el objetivo de obtener información relevante, sin perder de vista la filosofía y lineamientos que tiene el plan estratégico y ejes estratégicos de la asociación de municipios “Trifinio”, los cuales se han dividido todos los proyectos que tiene a cargo la asociación y que se agregaran durante la ejecución del plan estratégico.

El **primer paso** es utilizar la herramienta hecha por el Banco Mundial de la serie de preguntas que debe de cumplir un indicador (ver tabla 39) la cual nos responderá la pregunta “¿Qué debe cumplir un indicador?” y ayudara a evaluar la calidad del indicador, tomando de ejemplo el proyecto de fortalecimiento CEDEN-TRIFINIO, en la compra de insumos para los diferentes ferias artesanales que ya se desarrollan a través de la asociación de municipios el “Trifinio”, tenemos que medir el “Numero de emprendedores inscritos en las diferentes ferias realizadas”.

Tabla 40. Seis preguntas claves para el análisis del indicador

Características	Pregunta: es el indicador...	Respuesta
Claro	1. ¿Un reflejo lo más directo posible del objetivo?	Si, debido a que evalúa a los beneficiados.

	2. ¿Preciso en su medición y definición del desempeño esperado?	Si, ya que se contara con un registro de inscritos y a quien se presta los insumos.
Relevante	1. ¿Apropiado para garantizar una medición objetiva?	Si, debido que el beneficio va directo al emprendedor.
	2. ¿Responde lógicamente al objetivo que se desea lograr o provisión del bien o servicio a ofrecer (producto), o la necesidad de detección las oportunidades de mejora en los procesos?	Sí, hay margen de mejora, al tener más insumos se ampliara los cupos para más emprendedores.
Económico	1. ¿Capaz de emplear el medio más práctico y económico de obtención de datos?	Si, solo se usara lápiz y papel para obtener la información necesaria para llenar la ficha del indicador.
	2. ¿Disponibile a un costo razonable o justificable dado el beneficio que su	Sí, no genera gasto adicional.

	obtención-medición	
	generará a la	
	administración?	
Medible	1. ¿Sensible al cambio en el resultado, pero relativamente inmune a otros cambios?	Sí, se puede verificar que el número de emprendedores inscritos hayan asistido a las ferias.
	2. ¿Sujeto a validación externa?	No, se enfoca que la asociación pueda validar con las herramientas dadas.
	3. ¿Con medios y fuentes de verificación disponibles?	Sí, la ficha de inscripción y la observación directa a los emprendedores que asisten a las ferias.

Adecuado	1. ¿Factible de ser desagregado en la medida de lo necesario para informar sobre resultados?	Si, se puede separar emprendedores inscritos por el número de ferias que se realizan en un periodo de tiempo.
	2. ¿Suficiente para estimar el desempeño?	Si, se sabrá si es un éxito el seguimiento del proyecto o no.

Fuente: Manual de indicadores de la institución universitaria Colegio Mayor de Antioquia.

Al elegir qué tipo de indicador como **segundo paso** se debe de tener en cuenta que tipo de indicador queremos, debido a los componentes de un proceso o el proyecto se encuentran tres tipos de indicadores:

- Indicador de producto.
- Indicador de resultado.
- Indicadores del proceso.

El tipo de indicador será de producto debido a que se busca un aumento de emprendedores en este tipo de ferias fomentando y motivando al emprendedurismo, al ver que tienen el apoyo de la asociación ayudando con la reducción de gastos de cualquier alquiler de mesas para la exhibición de sus productos o algún canopy para resguardarse del sol, proporcionando a estos ese tipo de materiales. **Tercer paso** consistirá en determinar la tendencia como meta del indicador, comportándose de tres maneras: aumentar, mantener o reducir.

En este caso la meta será aumentar debido a que se busca aumentar el emprendedurismo comparado con el número de emprendedores inscritos a estas ferias y así observar el comportamiento de ellos en cada feria realizada.

Se reúne la información del indicador (ver Tabla 40) haciendo un resumen de lo recolectado a lo largo de los pasos realizados.

Tabla 41. Ejemplo de definición de los elementos de Indicadores

PROYECTO 1: FORTALECIMIENTO DEL CEDEN-TRIFINIO						
Componente 1: Adquisición de mobiliario y equipo (CANOPYS, SILLAS, MESAS Y TREN TURÍSTICO) para la realización de los Festivales Artesanales Municipales que ya se desarrollan a través de la Asociación Trifinio	Objetivo del indicador	Unidad de medida	Línea base	Meta (Por mes)	Porcentaje de relación con resultados	Fórmula
Indicador de producto						
Número de emprendedores inscritos en las diferentes ferias realizadas	Aumentar	Número	7	12	100%	
Número de espacios generados para la exhibición de artesanías elaboradas por los emprendedores	Mantener	Número	5	5	100%	

En esta tabla, se tomó como ejemplo el proyecto de Adquisición de mobiliario y equipo para la realización de los Festivales Artesanales Municipales que ya se desarrollan a través de la Asociación de Municipios Trifinio para demostrar la definición de los puntos que se estarán evaluando como indicadores y sus metas y objetivos.

Cuarto paso, se elige el tipo de valor que se convertirá el indicador y para este proyecto se mostrara como cifra absoluta, el dato a comparar mes por mes se obtendrá de datos históricos que cuenta la Asociación de Municipios Trifinio que su objetivo es superar el número de emprendedores inscritos. De este modo se recopilara una serie histórica, si todavía no cuenta con un registro de emprendedores inscritos por feria se recomienda tener uno.

El **quinto paso** es el planteamiento de la formula pero en este caso no tendrá una formula específica, ya que se trabajara con cifra absoluta comparando el resultado mes por mes obteniendo así el comportamiento que tienen los emprendedores con cada feria organizada con la asociación

Como análisis del indicador y también como **sexto paso** se evalúa el indicador con el fin de que pueda proporcionar información valiosa, y que ayude a la toma de decisiones por parte de la asociación, lo siguiente a tomar en cuenta es el área de desempeño que sean relevantes a medir, este resultado sale de las variables a evaluar que serían el número de ferias realizadas por la asociación y el número de emprendedores inscritos para dichas ferias.

Si las herramientas de las preguntas utilizado en el primer paso, no es satisfactorio, se puede considerar validar los indicadores tomando otros criterios (ver tabla 41) con el objetivo de tener seguridad de que los indicadores puedan tener un control y seguimiento adecuado.

Tabla 42. Criterios de validación de Indicadores

Criterio de validación	Está vinculado a la misión	Mide resultados intermediados y finales	Mensurables	Datos válidos y confiables	Se identifica el responsable por su cumplimiento	Útil para todo tipo de personal
Número de emprendedores inscritos en las diferentes ferias realizadas	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Número de espacios generados para la exhibición de artesanías elaboradas por los emprendedores	Si	Si	Si	Si	Si	Si

En esta tabla dando continuidad al ejemplo de la Tabla 36, se hace pasar por los filtros de validación los criterios bajo los cuales se estará midiendo el indicador

Y así se pueden ir tomando muchos criterios para validar los indicadores y queda a responsabilidad del equipo que los formulara que criterios tomar para cada indicador de cada proyecto, manejando así una amplia lista para validar. La recopilación de datos para los indicadores se hará mediante fuentes primarias y secundarias.

Al establecer supuestos que puedan afectar a la medición o evaluación del indicador, solo para este caso, tenemos solo uno:

- Cancelación de ferias debido al clima según la temporada o no llevarla a cabo según lo planeado.

Para plasmar todo la información anterior se dejara una herramienta la cual servirá para darle seguimiento a los proyectos.

3.8. Seguimiento y control

3.8.1. Proceso de seguimiento de los proyectos y descripción de las partes de la ficha del indicador.

A continuación se presenta una guía para la utilización del instrumento de medición de indicadores, con el objetivo de medir su efectividad y comprobar sus resultados, y al no ser estos favorables, optar por la toma de medidas para corregir su curso para asegurar su éxito.

Los datos obtenidos en la formulación y diseño del indicador terminaran plasmados en una plantilla hecho por el grupo de trabajo, facilitando la evaluación del proyecto terminado, dándole así un correcto seguimiento y control. Partiendo de los datos tenemos los siguientes elementos de la plantilla:

3.8.1.1. Encabezado.


	FICHA DE INDICADORES					
	NEI-01					
	Versión		Fecha			Página
Valor a Medir						
Finalidad						
Objetivo	Disminuir	<input type="checkbox"/>	Mantener	<input type="checkbox"/>	Aumentar	<input type="checkbox"/>
Unidad de medida			Fuente de los datos			

Figura 27. Encabezado del Instrumento de medición de indicadores, en la cual se recogen los datos generales para la fácil identificación del proyecto, especificación de Valore a medir, Objetivos y las unidades a medir

En esta parte encontramos el código de la identificación de la ficha (NEI-01) el cual puede tener como siglas las iniciales del nombre del proyecto, el cual no tiene que ser muy largo ni complicado, pero con la suficiente singularidad para asegurarse que no exista la dualidad de códigos.

Posteriormente, en la identificación de la ficha se coloca la datación de la ficha, la Versión y la identificación del número de Pagina (un solo proyecto puede contar con diversas Versiones de ficha de indicadores y con diversas cantidades de páginas, todo dependerá de la frecuencia con la que se realicen las mediciones, su periodo y la cantidad de indicadores que se planea medir, mientras más indicadores y mayor sea la frecuencia de las mediciones, mayor será la cantidad de Paginas y Versiones para el seguimiento de los indicadores del proyecto.)

A continuación se especifica el valor a medir y la finalidad, los cuales se basan en el objetivo que se persigue con el proyecto, los cuales deben estar bien definidos y contar con la suficiente claridad para garantizar que no se perderá el rumbo y la orientación de los esfuerzos para la ejecución del proyecto.

Luego se establecen los objetivos generales de la medición, los cuales representan la norma que establecerá si el proyecto se está ejecutando de una manera favorable, neutra o desfavorable, lo cual indicara la correcta ejecución del proyecto, o una señal de alerta para la toma de medidas para corregir el rumbo en el caso que se obtengan resultados desfavorables.

3.8.1.2. Cuerpo del instrumento de medición de indicadores.

	Mes 1			
	Valor Obtenido en el mes 1			
	Valor Optimo deseado			
	Cumplimiento del Objetivo en el mes 1	Si	No	
Observaciones:				
	Mes 2			
	Valor Obtenido en el mes 2			
	Tendencia con Respecto al mes Anterior	Decreciente	Neutra	Creciente
	Tendencia con Respecto al Objetivo	Desfavorable	Neutra	Favorable
	Mes 3			
	Valor Obtenido en el mes 3			
	Tendencia con Respecto al mes Anterior	Decreciente	Neutra	Creciente
	Tendencia con Respecto al Objetivo	Desfavorable	Neutra	Favorable

Figura 28. Cuerpo del instrumento de medición de indicadores, en el cual se registrarán los datos recogidos en cada medición.

Luego de establecer el periodo con el cual se medirá la variable, dependiendo la duración del proyecto, y la necesidad de la realización de las mediciones (semanal, mensual, trimestral, semestral) se fijaran para cada periodo el Valor Optimo Deseado (VOD) el cual tendrá que ser acorde a objetivo de la medición de indicadores (Disminuir, Mantener, Aumentar) dicho valor será el que se usará de parámetro para comparar si el objetivo se está cumpliendo.

En el primer periodo, se registrara el primer resultado y se evaluara si se cumplió el objetivo del primer periodo, posteriormente en el siguiente periodo se colocara el valor obtenido,

y se comparara con el mes anterior, para conocer si existe una tendencia ya sea Favorable, Neutra o Desfavorable, y se continuara evaluando al final de cada periodo.

3.8.1.3. Conclusión de la medición.

Frecuencia de medición		Frecuencia de análisis	
Líder del proceso		Responsable de generar el indicador	
Observaciones			
Firma líder proceso			

Figura 29. Conclusión de la medición, en la que se detallan datos como la frecuencia de la medición y la frecuencia de análisis, así como el líder del proyecto y el responsable de generar el indicador.

En esta parte, se presenta la información final de la medición, en la se definirá la Frecuencia de la medición, la cual se establecerá en función de la necesidad del seguimiento del proyecto. Y la frecuencia de análisis, con la cual se establecerá el periodo con el cual se estarán evaluando las tendencias y la toma de medidas para garantizar el exitoso cumplimiento del proyecto.

Lista de pasos a seguir para el uso de la ficha de medición de indicadores:

- a) Definir el valor a medir y la finalidad, los cuales deben de contar con la suficiente claridad y sencillez para su fácil interpretación y garantizar que no se perderá el rumbo y la orientación de los esfuerzos para la ejecución del proyecto. Estos se pueden derivar directamente de objetivo del proyecto, ya que, estos tienen que estar en completa sintonía con este para garantizar el exitoso cumplimiento del proyecto.
- b) Establecer la frecuencia de medición, dependiendo la complejidad y la duración del proyecto, la frecuencia de medición del proyecto deberá ser más o menos frecuente. Se

tiene que respetar una sola frecuencia de medición, para cada variable a medir, para garantizar que no existirá dualidad de información y para el fácil análisis de los datos obtenidos.

- c) Definir la frecuencia de análisis, esta frecuencia se basara en la complejidad del proyecto y la necesidad de la frecuencia del análisis de los datos, para la toma de medidas.
- d) Establecimiento del objetivo de la medición de indicadores, al conocer el objetivo del proyecto, se hace más fácil establecer los objetivos de la medición de indicadores, estos pueden ser: disminuir, mantener o aumentar los valores que se obtendrán con el paso de los periodos, y proporcionaran directamente la información para conocer si el objetivo del proyecto se está llevando a cabo.
- e) Asignar los valores deseados para cada periodo, en base al objetivo de la medición.
- f) Completar los espacios con los valores obtenidos en cada periodo, con los cuales se podrá apreciar si existe una tendencia, y se podrá conocer si los objetivos se están cumpliendo de una forma favorable, de lo contrario, al final de cada periodo de análisis, evaluar los resultados y definir la toma de acciones ante los resultados obtenidos.
- g) Completar la información de la ficha de medición de indicadores, con los datos de identificación de la ficha, tales como: fecha, código, versión, numero de página; así como también la información de los responsables tanto de la medición como del líder del proceso (pueden ser la misma persona) y finalmente su firma personal.

3.8.2. Seguimiento y evaluación del plan estratégico.

Al contar dentro del plan estratégico con un número de proyectos a ejecutar y otros en vía de redacción de perfiles para su posterior aprobación, se elaboró una plantilla para el seguimiento de estos proyectos con el fin de evaluar el plan estratégico en sí, verificando y dando un seguimiento durante los 10 años de duración.

Otro instrumento de medición elaborado es la de seguimiento de proyectos en ejecución, midiendo el progreso con indicadores tomadas de las gestiones de la teoría de administración de proyectos.

También contando de una guía para la elaboración de indicadores y herramientas para administración de proyectos dejando como guía para la asociación de municipios “El Trifinio” (ver anexo A1) dándole así una guía completa en relación con los proyectos y programas a desarrollarse en los años de duración del plan.

3.8.2.1. Pasos a seguir para el seguimiento de los proyectos del plan estratégico de

Asociación de Municipios Trifinio.

- a) Hacer una planificación a gran escala de los proyectos que se planean realizar en el lapso de los diez años que durara el plan estratégico.
- b) Hacer una planificación detallada de las actividades que se necesitaran para la realización de cada proyecto
- c) Ponderar cada una de las actividades utilizando la siguiente guía:

Tabla 43. Ponderación de las actividades para medición de avance del proyecto

Ítem	Valor Asignado
Definición de los encargados del proyecto (Cuerpo Técnico)	2%
Definición de Interesados	2%
Realización del acta de constitución del proyecto	5%
El Desglose del Alcance del Proyecto	3%
Determinación del Cronograma del proyecto	10%
Estimación de Costos y Determinación de las fuentes de Ingreso	7%
Creación de la Matriz de adquisiciones	5%
Creación de la matriz de Riesgos	1%
Creación de la matriz de Comunicaciones	3%
Creación de la Matriz de responsabilidades	2%
Verificación continua del Cronograma de Actividades y planificación del proyecto (Puesta en marcha)	
-Medición Progresiva y constante	60%

Los ítems de las actividades del proyecto, fueron ponderados por medio de un consenso entre los alumnos formuladores de esta tesis

Nota: En cuanto a la planificación de un proyecto no está sujeta a un tiempo específico, ya que, la adquisición de fondos no está definida, y su fuente puede ser altamente variable, por lo cual no se estima un tiempo mínimo para su realización; no obstante las actividades para la realización del proyecto (puesta en marcha de dicho proyecto) tendrán que sujetarse rigurosamente al tiempo establecido en el cronograma.

- d) Colocar en orden cronológico los proyectos a realizar, considerando su relevancia (importancia con respecto al beneficio que el proyecto generará para la comunidad/mancomunidad)
- e) Dar seguimiento a cada proyecto, desde su concepción hasta su finalización

Instrumentos necesarios:

- Cuadro de Seguimiento de Proyectos
- Cuadro de Seguimiento del plan Estratégico

3.8.2.2. Instrucciones para la utilización del cuadro de seguimiento de proyectos.

1. Dar seguimiento a las actividades previas a la realización del proyecto (Planificación) sin considerar un tiempo específico, ya que la adquisición de fondos para su realización está sujeta a variables externas, fuera del control de la asociación.
2. Dar seguimiento a las actividades programadas en el Cronograma, siendo este el 60% del Proyecto, el cual se puede dividir por semanas, y de forma equitativa dividiendo el número de semanas entre el 60% (que corresponde a esta parte del Proyecto).
3. Dar seguimiento a las mediciones semanales, y a su análisis mensual, para determinar si se están cumpliendo los plazos estipulados en el cronograma.


		FICHA PARA SEGUIMIENTO DE PROYECTOS			
		MAP-01			
		Versión: 1.0	Fecha: Martes 16 de Julio de 2019		Página:1
Frecuencia de medición	Semanal		Frecuencia de análisis	Mensual	
Líder del proceso			Responsable de generar el indicador		
Observaciones					
Firma líder proceso					
Item			Avance	Realiz.	Observaciones
Definición de los encargados del proyecto (Cuerpo Técnico)			2%		
Definición de Interesados			2%		
Realización del acta de constitución del proyecto			5%		
El Desglose del Alcance del Proyecto			3%		
Determinación del Cronograma del proyecto			10%		
Estimación de Costos y Determinación de las fuentes de Ingreso			7%		
Creación de la Matriz de adquisiciones			5%		
Creación de la matriz de Riesgos			1%		
Creación de la matriz de Comunicaciones			3%		
Creación de la Matriz de responsabilidades			2%		
Actividades Programadas en el Cronograma					
Verificación continua del Cronograma de Actividades y planificación del proyecto (Puesta en marcha) Medición Progresiva y constante					
Actividades de la semana 1			10%		
Actividades de la semana 2			10%		
Actividades de la semana 3			10%		
Actividades de la semana 4			10%		
Actividades de la semana 5			10%		
Actividades de la semana 6			10%		

Figura 30. Ficha de evaluación para el seguimiento de proyectos

3.8.2.3. Instrucciones para la utilización del cuadro de seguimiento del plan estratégico.

1. Dar seguimiento a cada proyecto, desde su concepción hasta su puesta en marcha, considerando las fechas tanto de Inicio del proyecto (concepción del proyecto) como su fecha programada de finalización, así como la fecha en la que se realiza la medición, todo esto se puede realizar apoyándose con la herramienta de seguimiento de proyectos.
2. Finalmente hacer un recuento del avance neto de los proyectos y sumarlo para obtener el avance del plan.


		FICHA PARA SEGUIMIENTO DE PLAN ESTRATEGICO			
		MAP-01			
		Versión: 1.0	Fecha: Martes 16 de Julio de 2019		Página:1
Frecuencia de medición	Semanal		Frecuencia de análisis	Mensual	
Líder del proceso			Responsable de realizar la medición		
Observaciones					
Firma líder proceso					
Código del Proyecto	Fecha de Inicio del Proyecto	Fecha Programada de Finalización	Fecha de Medicion de Avance	Avance	Observaciones
P001					
P002					
P003					
P004					
P005					
P006					
P007					
P008					
P009					
P010					
Avance Total del Plan Estrategico					

Figura 31. Ficha para el seguimiento del plan estratégico

Nota:

Se pueden incluir proyectos nuevos, según sea la necesidad, pero se tendrán que tomar en cuenta los proyectos anteriores; por lo cual, aunque un proyecto se haya concluido, siempre se tendrá que colocar en el cuadro de control de avance del plan.

Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.

4.1.Conclusiones

- a) La Asociación de Municipios Trifinio no cuenta con un plan estratégico actualizado.
- b) Con la herramienta ficha de indicadores, poder realizar un seguimiento de los proyectos.
- c) La asociación cuenta con múltiples oportunidades para crecer y fortalecer su estructura interna, para consolidar una asociación más estable, al realizar una campaña de comunicación y la implementación de las herramientas proporcionadas, puede asegurar la permanencia de sus miembros, por un tiempo más prolongado.
- d) Actualmente la evaluación de los proyectos, y su seguimiento es aleatorio y ambiguo, y únicamente se realiza una única evaluación para determinar si se cumplieron los objetivos esperados.
- e) Poca relevancia por parte de la administración para mantener un plan actualizado.

4.2. Recomendaciones

Luego de diseñar el plan estratégico participativo se presentan una serie de recomendaciones que servirán para una mejor implementación:

- a) Implementar el plan estratégico propuesto.
- b) Dar a conocer el plan estratégico a toda la Asociación de Municipios Trifinio y a los municipios miembro.
- c) Realizar una evaluación periódica de los proyectos para medir su avance y desarrollo.
- d) Usar la metodología de gestión de proyectos de desarrollo planteada por el BID (Banco Interamericano de Desarrollo).
- e) Realizar un POA (plan operativo anual) para cada eje estratégico planteado.
- f) Mantener el plan estratégico actualizado, incorporando nuevos proyectos y lecciones aprendidas.
- g) Sensibilizar a los trabajadores de la Asociación de Municipios Trifinio sobre la importancia del plan estratégico.

4.3.Referencias

- ✓ Huerta, J. Rodríguez, G. *Desarrollo de habilidades directivas*. Distrito Federal, México: Pearson.
- ✓ Naciones Unidas. (2016). *Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://un.org/sustainabledevelopment/es>
- ✓ Harold Koontz, Heinz Weihrich. *Administración: Una perspectiva global*. 12ª. Edición.
- ✓ Mg. Gino Pérez Lancellotti. *El Plan Maestro como instrumento de diseño urbano: potencialidades y limitantes*. Universidad Católica del Norte, Chile.
- ✓ Clifford F. Gray, Erik W. Larson. *Administración de proyectos*. 4ª. Edición McGraw
- ✓ Arturo R. (2014). *Crece Negocios*. Recuperado de <https://www.crecenegocios.com/lavision-de-una-empresa/>
- ✓ MH THEMES (2019). *¿Qué es una matriz FODA?* Recuperado de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- ✓ José Luis Ramírez Rojas (2012). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- ✓ Connex (2015). *¿Qué es una cartera de proyectos?* Recuperado de <https://www.sofia-rtd.com/blog/blog/que-es-una-cartera-de-proyectos>
- ✓ Sonia. (2016). *Creación de empresas y emprendedores*. Recuperado de <http://www.estartap.com/objetivos-empresariales/>

ANEXOS

Anexo 1: Metodología de gestión de proyectos de desarrollo.

A continuación, se presenta un resumen de la metodología planteada por el banco interamericano de desarrollo (BID), instituto interamericano para el desarrollo económico y social (INDES) y project management institute (PMI).

Herramientas para un buen diseño de proyectos.

Gestión de proyectos de desarrollo.

Los proyectos en el ámbito del desarrollo tienen como objetivo final la obtención de resultados concretos que permitan impulsar el desarrollo socioeconómico de un país, una región o una comunidad. La implementación de proyectos para impulsar el desarrollo se basa en la premisa de que éstos cumplirán sus objetivos dentro de sus limitaciones de alcance, tiempo y presupuesto.

La estrategia de desarrollo del país

Cada país tiene una serie de necesidades y prioridades sociales y económicas a partir de las cuales se prioriza la inversión pública a través de proyectos de desarrollo financiados con fondos propios o externos.

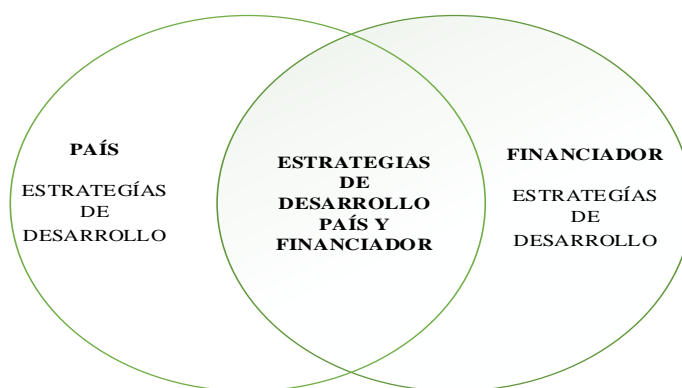


Figura 32. Las estrategias de desarrollo del país

Los proyectos de desarrollo constituyen los vehículos para que un país logre sus índices de desarrollo. En este sentido, todos los actores del desarrollo establecen constantemente marcos de trabajo que facilitan la colaboración y la eficiencia de sus acciones para lograr un mayor impacto.

La lógica del proyecto

Permite asegurar que los proyectos seleccionados mantengan su contribución a los objetivos estratégicos de los países, regiones, municipios, organizaciones financiadoras y ejecutoras del proyecto a favor de los beneficiarios; por el otro, posibilita evaluar que los resultados esperados se hayan definido a partir de una priorización adecuada: primero, se determinan los resultados y, luego, la combinación de recursos para lograrlos.

Los resultados se basan en indicadores de desempeño y evaluaciones; se considera un resultado exitoso aquel que ha sido planificado y ha ocurrido según lo programado en la planificación estratégica, la planificación participativa y la planificación operativa.

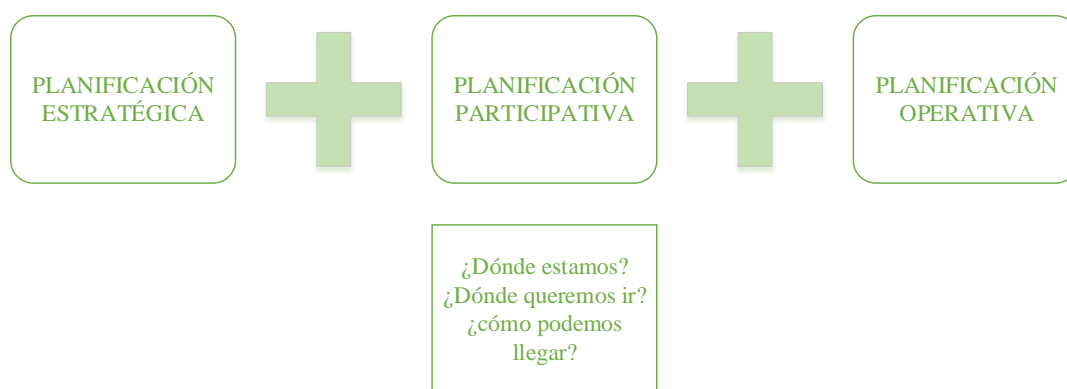


Figura 33. La lógica del proyecto, para asegurar su éxito.

Si los resultados esperados no satisfacen las necesidades y expectativas de los beneficiarios finales, no serán exitosos, aunque hayan sido cumplidos de acuerdo con lo

planificado. Otro elemento a tener en cuenta en el momento de definir los resultados en este contexto es que estos generen un impacto sostenible.

Las restricciones del proyecto

Según la conceptualización más comúnmente conocida en el ámbito de la gestión de proyectos, todo proyecto está sujeto a una triple restricción: el alcance (productos), el tiempo (cronograma) y el costo (presupuesto). No es suficiente para un proyecto alcanzar los objetivos dentro del presupuesto o reportar que todas las actividades y los productos han sido ejecutados a tiempo, sino que, además de tener equilibradas las tres restricciones en todo momento, debe de asegurarse de lograr los objetivos (impacto) esperados.

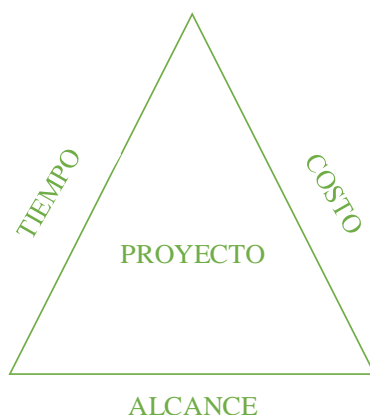


Figura 34. Restricciones Globales de todo proyecto

Para los proyectos de desarrollo no es suficiente entregar un proyecto acorde al alcance, tiempo y costo, sino que también debe satisfacer las necesidades y expectativas de los interesados, que son los últimos jueces de la calidad del proyecto. Gestionar estas restricciones requiere un análisis cuidadoso y un acuerdo acerca de cuáles son las prioridades para la organización, el ente financiador y los beneficiarios finales.

Identificación de interesados (Stakeholders)

Silies y Mondelo (2015) mencionan que. “La identificación de interesados consiste en seleccionar a todas las personas, los grupos o las entidades que serán impactadas de alguna manera por el proyecto o su resultado. Esto implica no solo identificar a quienes recibirán beneficios del proyecto, sino también a quienes serán impactados negativamente por él” (p.31).

Los interesados pueden ser internos (personal de las unidades ejecutoras, personal administrativo o ejecutivo de la organización, personal de las entidades financiadoras con alto nivel e influencia en el proyecto y sus recursos) o externos (beneficiarios del proyecto, instituciones del sector u organizaciones de la sociedad civil, que serán de un modo u otro impactados por los resultados del proyecto).

Para identificarlos, se requiere la siguiente información:

- ✓ Nombre o identificación del interesado (stakeholder).
- ✓ Objetivos o resultados del proyecto relacionados con el interesado.
- ✓ Nivel de interés del interesado.
- ✓ Influencia o poder del interesado.
- ✓ Impacto positivo: el resultado que beneficia al interesado.
- ✓ Impacto negativo: el resultado que impacta negativamente al interesado.
- ✓ Estrategias del proyecto: una lista de las acciones que se pueden realizar para reducir el impacto negativo sobre el proyecto o incrementar el interés del interesado.

Con toda la información anterior presentada, el cuadro relaciona los diferentes componentes de la matriz de interesados.

Tabla 44. Matriz de Interesados

Supervisor de proyecto					
Objetivos o metas	Niveles de interés	Nivel de influencia	Acciones posibles del interesado (Stakeholder)		Estrategias
Gestión exitosa del proyecto	Bajo-Medio-Alto	Bajo-Medio-Alto	Positivas: cumplir con los objetivos	Negativas: retrasos	Mantener al supervisor involucrado en todo avance del proyecto, en especial en cambios y riesgos

Matriz de identificación de todos aquellos interesados clave, tanto los que son beneficiados de una manera positiva como los que son de una manera negativa.

Una vez que la información de los interesados está completa, el administrador del proyecto debe representar esta información usando ejes (X y Y) para poder clasificar a cada interesado en uno de los grupos para los cuales se definen diferentes estrategias.

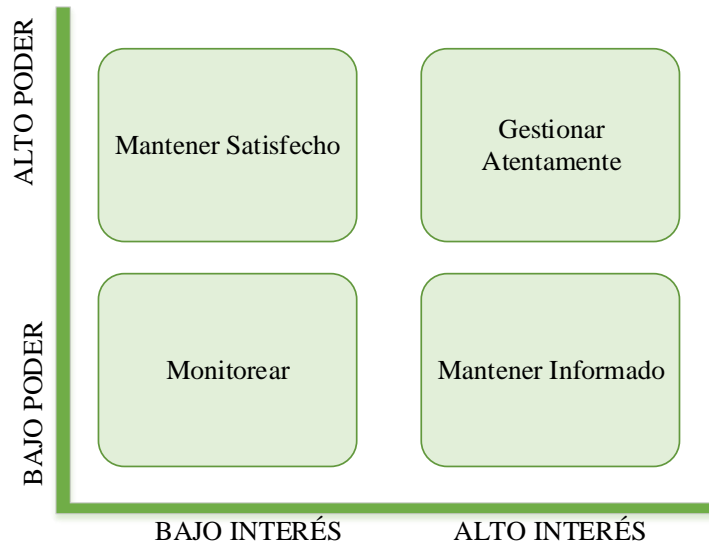


Figura 35. Matriz para la clasificación de interesados

Cada uno de los cuadrantes del gráfico implica una estrategia que permite manejar las relaciones con los interesados (stakeholders):

- ✓ Bajo poder / Bajo interés = monitorear.
- ✓ Alto poder / Bajo interés = mantener satisfecho.
- ✓ Bajo poder / Alto interés = mantener informado.
- ✓ Alto poder / Alto interés = gestionar atentamente.

Las estrategias que el equipo de proyecto identifique irán dirigidas a incrementar del soporte al proyecto y minimizar el impacto negativo de los interesados.

El acta de constitución del proyecto

Se trata del documento de inicio de la implementación de un proyecto en el cual, entre otros, se definen: 1) el alcance, el tiempo y los costos; 2) el análisis de los interesados; 3) la estructura de gobernabilidad, y 5) el equipo responsable del proyecto. El acta de constitución

del proyecto ofrece una visión preliminar de los roles y las responsabilidades de los principales involucrados y define la autoridad del gerente del proyecto.

La creación y la aprobación del acta por la junta directiva dan inicio formal al proyecto y asignan la autoridad para utilizar los recursos en las actividades del proyecto. Este documento generalmente incluye:

- ✓ **Racionalidad y propósito del proyecto:** la razón de ser del proyecto, es decir, lo que el proyecto pretende cumplir y el problema que debe resolver.
- ✓ **Objetivos del proyecto:** una breve descripción de los objetivos del proyecto y del impacto esperado.
- ✓ **Estrategia del proyecto:** breve descripción del modelo de intervención, alcance (productos más importantes) y límites del alcance (lo que no producirá el proyecto), cronograma resumido de hitos, presupuesto y riesgos, supuestos y restricciones de alto nivel.
- ✓ **Estructura de gobernabilidad**
- ✓ **Gerencia y equipo**
- ✓ **Mecanismo de control de cambios y monitoreo**

El acta no es un documento que detalle exhaustivamente el proyecto, tampoco trata de suplantar otros documentos de la fase de diseño y aprobación del proyecto. El contenido del acta puede variar según el área de aplicación, las características y la complejidad del proyecto, y puede incluir componentes adicionales a los identificados anteriormente.

Importancia de la planificación en la gestión de proyectos

La planificación no es un proceso que ocurre una sola vez durante el proyecto, sino que es un proceso continuo durante la vida del proyecto puesto que todo plan requiere cambios y ajustes, y estas modificaciones, siempre y cuando estén debidamente autorizadas, alteran la planificación original.

La planificación tiene una función cíclica continua en la gestión de proyectos, en especial en entornos externos e internos que, constantemente, cambian los supuestos iniciales en los que se basan los planes originales, lo cual es cotidiano en todo proyecto de desarrollo.

La planificación conlleva los procesos requeridos para definir y establecer el alcance total del proyecto, determinar y refinar los objetivos y desarrollar el curso de acción necesario para lograrlos. La etapa de planificación se encarga del desarrollo del plan de ejecución del proyecto (PEP) y otros documentos necesarios para implementarlo.

Herramientas de la gestión de proyectos (Parte I)

El desglose del alcance del proyecto

La EDT, en inglés Work Breakdown Structure (WBS), constituye el primer paso en la planificación de un proyecto. Se trata de una herramienta que consiste en la descomposición jerárquica del trabajo para lograr los objetivos del proyecto y crear los entregables requeridos. La EDT organiza y define el alcance total del proyecto; sin embargo, no es funcional cuando se transforma en una lista de cientos de actividades que requeriría el trabajo de una o más personas para actualizarla periódicamente. Todo esto con el propósito de utilizar la EDT como una herramienta de trabajo diario y para que esto resulte fácil de manejar y modificar según el avance de los proyectos, deben de enfocarse en resultados definidos SMART, propuestos por los que dirigirán los diferentes proyectos en la sociedad.

La EDT no debe llegar al nivel de las actividades, esto es función del cronograma, sino debe quedar un nivel superior llamado paquete de trabajo. El paquete de trabajo es el último desglose del EDT aquí se puede estimar costos y duración del proyecto a ejecutar, y así puede ser monitoreado y controlado. Otra característica es que pueden seleccionar personal para ser responsable de cada etapa del proyecto. Por último un EDT no representa la ejecución en secuencia del proyecto, sino una organización jerárquica de los entregables del proyecto.

En la parte de planificación el primer proceso que se desarrolla para la gestión del alcance es la creación del EDT que a continuación se explica, en forma resumida, en el siguiente cuadro el proceso que se lleva para su desarrollo.

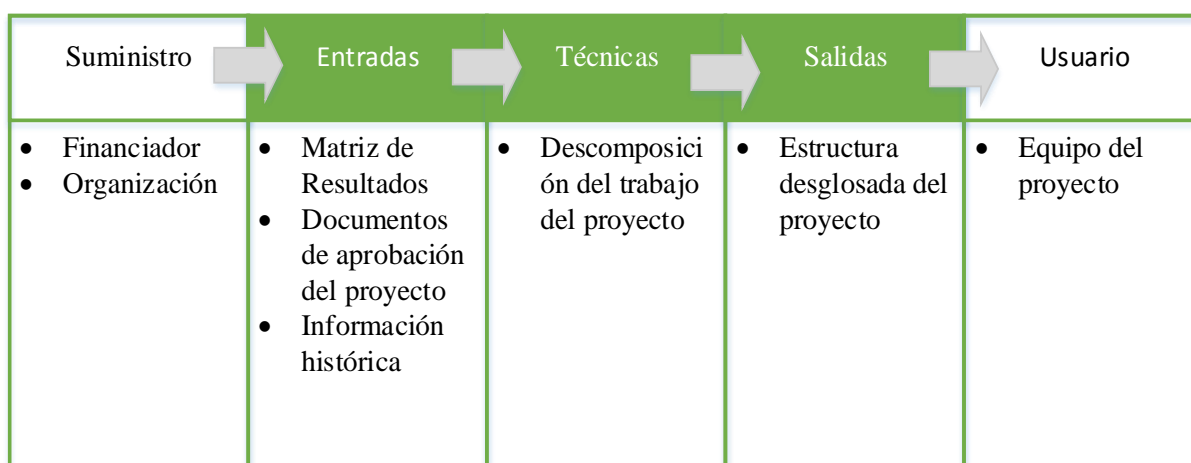


Figura 36. Pasos a seguir para la formulación del Esquema del Desglose del Trabajo

Entrada

El documento más importante de los producidos en el diseño del proyecto es la matriz de resultados (MdR) ya que describe los objetivos del proyecto y los indicadores que permiten verificar si el objetivo se cumplió. Un ejemplo de matriz de resultados es el siguiente.

Otro elemento a tomar en cuenta para el desarrollo del EDT son las fuentes primarias y secundarias que pueda recolectar el gerente del proyecto con respecto a proyectos pasados realizados con éxito que servirán de referencia para el proyecto a ejecutar.

Técnicas.

Los involucrados en el desarrollo del desglose del EDT deben de ser la mayoría de encargados e interesados de los diferentes proyectos, con el fin de estar informados de las actividades y los diferentes responsables de desarrollarlos o ejecutarlas.

El EDT debe de ser lo suficientemente detallada para poder asignar de manera eficiente el trabajo a terceros y poder monitorear su estado con una fácil identificación de los indicadores de tiempo y costos.

La estructura que debe seguir el desglose de los diferentes niveles de EDT debe ser el siguiente:

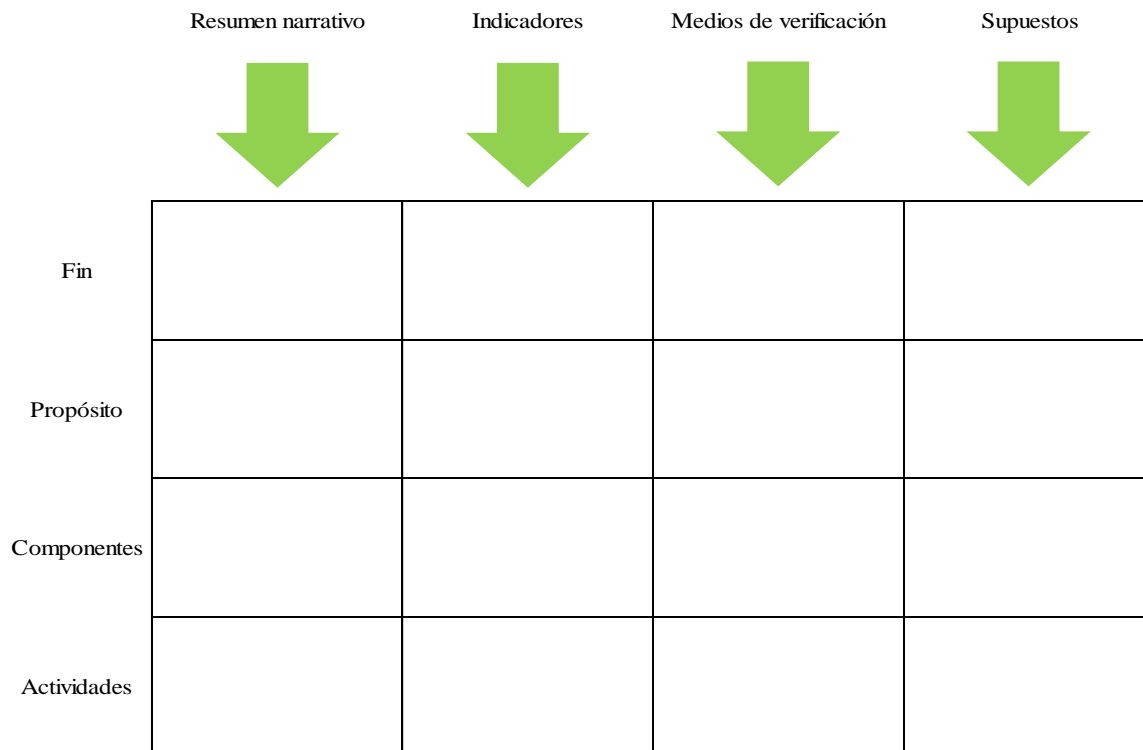


Figura 37. Proceso de creación del EDT a través de los diferentes niveles del proyecto

- a) Objetivo del proyecto: el impacto esperado de los componentes del proyecto.
- b) Componentes: el conjunto de productos agrupados según su naturaleza.
- c) Productos: el resultado agregado de los entregables del proyecto.
- d) Entregables: los servicios, bienes y trabajos que produce el proyecto mediante la ejecución de los paquetes de trabajo.
- e) Paquetes de trabajo: los grupos de actividades o tareas que se realizan para lograr los entregables del proyecto; es el nivel más bajo de la EDT.

Salidas.

Como resultado, el proyecto tendrá una lista jerárquica de todo el trabajo requerido en forma de entregables y paquetes de trabajo para facilitar su monitoreo. El entregable a medir es el resultado del esfuerzo, y lo más importante para el desarrollo del EDT, a parte de los insumos, es el proceso a través del cual se realiza. Ese proceso debe de ser participativo y no en una enumeración de acciones o tareas.

Uno de sus usos más importantes es apoyar el proceso de verificación del alcance del proyecto. Esta verificación incluye actividades tales como medir, examinar y verificar, y busca determinar si los servicios o productos y entregables cumplen con los requisitos y los criterios de aceptación. La aceptación formal significa también que el proyecto ha cumplido con su objetivo y que no se requiere ningún otro trabajo o esfuerzo. La EDT se aplica para verificar que los servicios o los productos y entregables están comprendidos en el alcance del proyecto aprobado y los cambios autorizados.

El cronograma del proyecto

El cronograma solo enlista las actividades y tiempos en una forma entendible para el seguimiento de la duración de estos, por lo tanto no deja de ser muy importante a la hora de monitorear las diferentes actividades desglosadas en el EDT, lo cual el gerente del proyecto usara con mucha frecuencia.

El proceso de creación del cronograma tiene que ser iterativo y no lineal. A medida que se crea el cronograma los encargados de los proyectos verifican que actividades van mejor relacionadas y cuales necesitan la dependencia de tal actividad así como para duración de estas, permitiendo un mejor análisis de la información optimizando recursos y cumplir metas en los plazos establecidas.

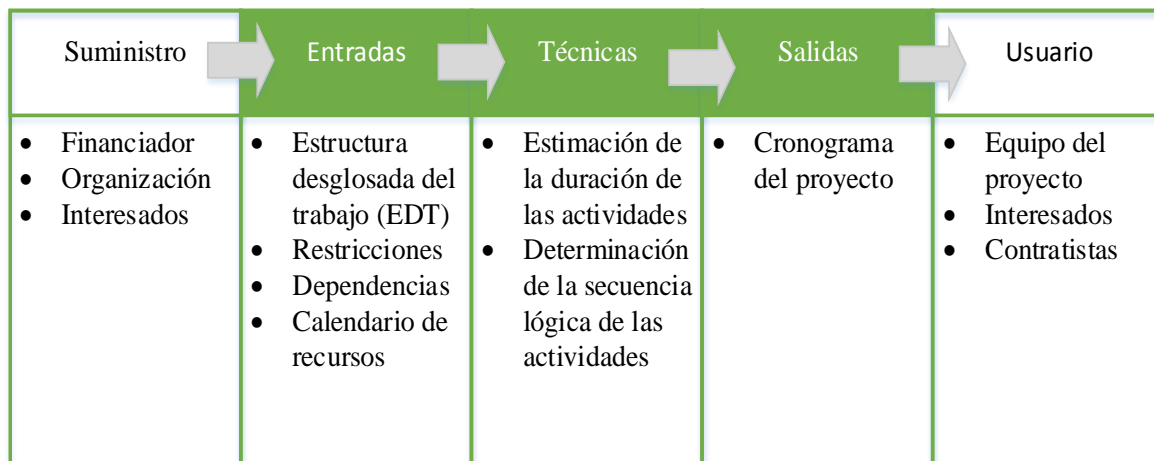


Figura 38. Proceso de creación del cronograma del proyecto

Entradas.

Los insumos utilizados para la elaboración del cronograma son los siguientes en los cuales se deberá de apoyar mucho:

- Estructura desglosada del trabajo (EDT): este insumo organiza y define el alcance total del proyecto.
- Restricciones: son factores que limitan las opciones del equipo del proyecto.
- Dependencias: pueden ser obligatorias, discrecionales o externas; es decir, fuera del control del equipo del proyecto.
- Calendario de recursos: es la disponibilidad para el uso de los recursos del proyecto.

Técnicas.

- Estimación de la duración de las actividades.

Para hacer más fácil y rápido este punto se recomienda tomar información de proyectos similares realizados con éxito anteriormente, además hacer una estimación del costo de las actividades del proyecto con la misma información variando con la experiencia del equipo de trabajo encargado de los proyectos, mejorando la precisión de la información obtenida.

Adicionalmente, para desarrollar los estimados de duración, se deben incluir reservas por contingencias o de tiempo. Estas pueden ser un porcentaje de la duración estimada de una actividad, una cantidad fija de períodos de trabajo o pueden calcularse por medio del análisis de los riesgos del proyecto. A medida que se disponga de mayor información, la reserva puede usarse, reducirse o eliminarse. La contingencia debe identificarse claramente en el cronograma o incluirse como un factor en las actividades cuya duración, a juicio del equipo del proyecto, es difícil estimar con precisión.

- Determinación de la secuencia lógica de las actividades.

Este es el primer paso para realizar el cronograma de trabajo. Se debe trabajar con exactitud ya que constituye el soporte de un proyecto realista y alcanzable. Existen tres tipos de dependencia entre actividades:

- a) Dependencias obligatorias: son inherentes a la naturaleza del trabajo que se ejecuta.
- b) Dependencias discrecionales: son definidas por el equipo del proyecto. Consisten en cambiar el orden lógico sin afectar el resultado.
- c) Dependencias externas: Implican una relación entre las actividades del proyecto con las que no pertenecen a su ámbito. Son las que están fuera del control del equipo del proyecto.

Al identificar la secuencia que llevarán las actividades se utilizará un diagrama de Gantt para tener un control visual de lo que se hará a lo largo de todos los proyectos.

Salida.

El resultado de esto es el cronograma que servirá para dar seguimiento a los proyectos. El cronograma no solo permite identificar las actividades que se deben realizar, sino que también es un registro de las tareas que se completaron. A medida que las actividades del proyecto se inician y se completan, el gerente deberá actualizar la información del cronograma en relación con la fecha real de inicio y término de cada actividad. Esta información se utiliza para comparar las fechas del cronograma original con las fechas reales, lo que permite detectar desviaciones o retrasos, frente a los cuales el gerente del proyecto puede desarrollar e implementar acciones correctivas y preventivas.

La curva de los recursos

La curva de uso de recursos

Consiste en la gestión de los costos del proyecto que organiza la parte de los recursos financieros, importante para completar y lograr los objetivos dentro del presupuesto aprobado para el proyecto. Para cumplir con esto dentro de la gestión es necesario una serie de procesos como planificación, estimación, análisis, preparación y coordinación con los procesos de gestión del proyecto. Esto implica manejar efectivamente el costo del proyecto.

Una herramienta que facilita la gestión de costos es la curva de uso de recursos, conocida como curva S. Se trata de una representación gráfica de los usos de recursos en función del tiempo. Normalmente, tiene la forma de la letra S porque al principio del proyecto los gastos son bajos, luego se incrementan y, después, se reducen a medida que el proyecto se termina.

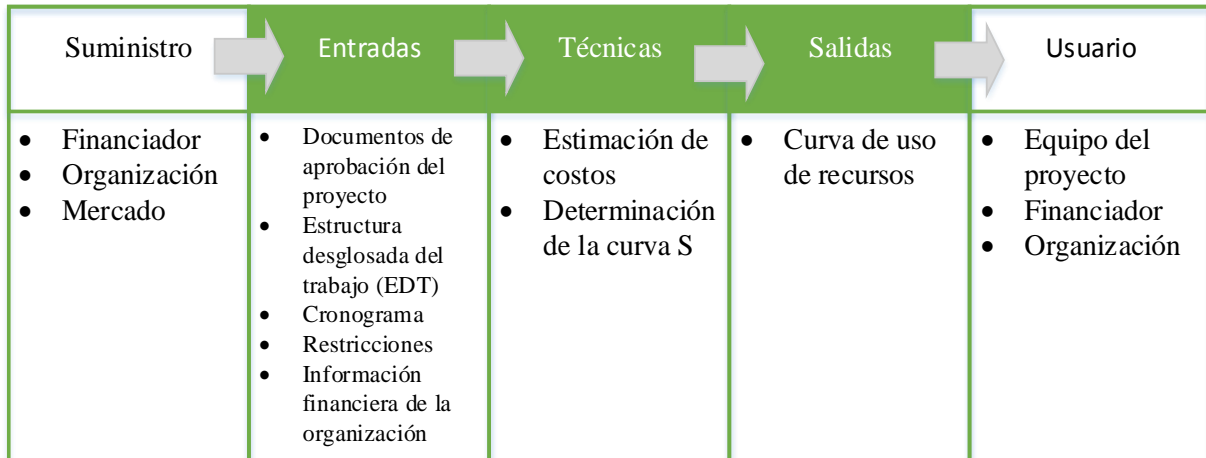


Figura 39. Proceso para la creación de la curva de uso de recursos

Entradas.

Los insumos requeridos para la creación de la curva de uso de recursos son:

- Documentos de aprobación del proyecto: contienen información sobre el presupuesto total del proyecto.
- Estructura desglosada del trabajo (EDT): incluye información sobre el alcance del trabajo.
- Cronograma: tiene la estimación de la duración y la secuencia de las actividades del proyecto.
- Restricciones: son las que pueden limitar el uso de los recursos.
- Información financiera de la organización: incluye los datos históricos sobre los costos de diferentes proyectos.

Técnicas.

- **Estimación de costos.**

En la fase de inicio hay una estimación del costo total del proyecto el cual está llena de supuestos que necesitan una revisión del proyectista para verificar si aún son válidos para su uso en cada fase del proyecto.

- **Técnicas de estimación.**

Algunas técnicas comunes usadas en los proyectos para estimar los costos son:

- Estimación análoga: Consiste en usar los valores históricos de los proyectos concluidos.
 - Determinación de tarifas: Implica usar las tarifas de costos unitarios, tales como las del personal por hora, los servicios y los materiales por unidad, correspondientes a cada recurso a fin de estimar el costo de la actividad.
 - Estimación en base a índices: Se trata de utilizar índices que determinan el costo unitario de un bien o servicio en relación con los materiales, los equipos y el personal que se requiere para completar una unidad de trabajo.
- **Determinación de la curva S.**

Una vez estimado los costos del proyecto, lo siguiente consiste en determinar el costo en función de las unidades de tiempo, lo cual es bastante simple como se muestra a continuación:

- Asignación del costo a cada tarea del cronograma.

	Coste	Condiciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Tarea 1	90	Según avance																		
Tarea 2	120	100% al final																		
Tarea 3	222	10% al final, 80% según avance, 10% al final																		
Tarea 4	150	20% al inicio, 80% según avance																		
Tarea 5	240	Según avance																		
Tarea 6	42	100% al final																		
Tarea 7	400	100% al final																		
Coste Mensuales																				
Coste Acumulado																				

Figura 40. Ejemplo de Asignación de costos a las tareas del cronograma del proyecto

- Distribución de los costos a lo largo de la tarea de acuerdo a como estos se apliquen sobre el proyecto.

	Coste	Condiciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17			
Tarea 1	90	Según avance	30	30	30																	
Tarea 2	120	100% al final		0	0	120																
Tarea 3	222	10% al final, 80% según avance, 10% al final		38	16	16	16	16	16	16	16	38										
Tarea 4	150	20% al inicio, 80% según avance								50	20	20	20	20	20							
Tarea 5	240	Según avance											30	30	30	30	30	30				
Tarea 6	42	100% al final		0	0	0	0	0	0	42												
Tarea 7	400	100% al final																0	0	0	0	400
Coste Mensuales																						
Coste Acumulado																						

Figura 41. Ejemplo de Distribución de los costos del proyecto

- Suma de los costos totales dentro de cada periodo.

	Coste	Condiciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Tarea 1	90	Según avance	30	30	30																
Tarea 2	120	100% al final		0	0	120															
Tarea 3	222	10% al final, 80% según avance, 10% al final		38	16	16	16	16	16	16	16	16	38								
Tarea 4	150	20% al inicio, 80% según avance								50	20	20	20	20							
Tarea 5	240	Según avance											30	30	30	30	30	30	30		
Tarea 6	42	100% al final		0	0	0	0	0	42												
Tarea 7	400	100% al final															0	0	0	0	400
		Coste Mensuales	60	68	152	32	74	32	54	70	40	40	60	60	60	60	0	0	0	0	400
		Coste Acumulado																			

Figura 42. Ejemplo de sumatoria de los costos del proyecto para cada periodo

- Cálculo del costo acumulado periodo tras periodo, y representación del coste acumulado respecto al tiempo.

	Coste	Condiciones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
Tarea 1	90	Según avance	30	30	30																
Tarea 2	120	100% al final		0	0	120															
Tarea 3	222	10% al final, 80% según avance, 10% al final		38	16	16	16	16	16	16	16	16	38								
Tarea 4	150	20% al inicio, 80% según avance								50	20	20	20	20							
Tarea 5	240	Según avance											30	30	30	30	30	30	30		
Tarea 6	42	100% al final		0	0	0	0	0	42												
Tarea 7	400	100% al final															0	0	0	0	400
		Coste Mensuales	60	68	152	32	74	32	54	70	40	40	60	60	60	60	0	0	0	0	400
		Coste Acumulado	60	128	280	312	386	418	472	542	582	622	682	742	802	862	862	862	862	1262	

Figura 43. Ejemplo del cálculo del Coste acumulado por periodo

Teniendo así como resultado el grafico de la curva de asignación de recursos:

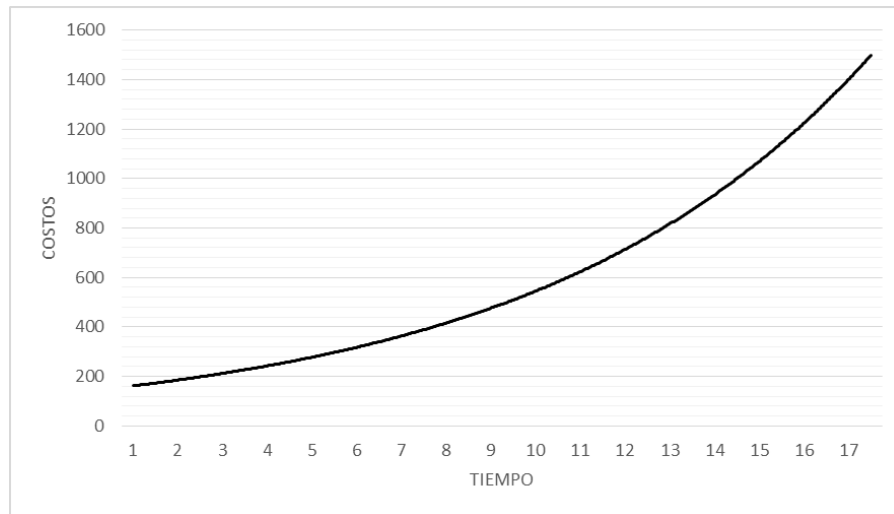


Figura 44. Grafica de asignación de fondos en el transcurso del proyecto

Salidas

Debe diseñarse en un formato de fácil uso e interpretación funcionando como herramienta para controlar el uso de los recursos. Recomendar que cada mes se realice una evaluación y análisis del desempeño del proyecto relacionado con lo planificado permitiendo ver las variaciones y tomar decisiones al respecto. En caso de que existan variaciones materiales, el gerente del proyecto tiene que justificarlas frente a los interesados (sobre todo aquellos que aprueban el financiamiento y los que participan del proyecto) y plantear soluciones para ajustar otras restricciones del proyecto (tiempo y alcance) sin afectar el remanente del presupuesto o negociar el impacto de posibles desfases significativos del presupuesto.

La matriz de adquisiciones

La matriz de adquisiciones sirve de guía para la gestión de la contratación de bienes o servicios a lo largo de la vida del proyecto y, a la vez, es un insumo para desarrollar el plan de adquisiciones. Este plan identifica y define los bienes y los servicios que serán adquiridos, los tipos de contratos que se utilizarán, el proceso de aprobación del contrato y los criterios de decisión.

El propósito principal de la matriz de adquisiciones es describir en términos generales todos los bienes y servicios requeridos por el proyecto y su relación con los productos y/o entregables de la EDT.

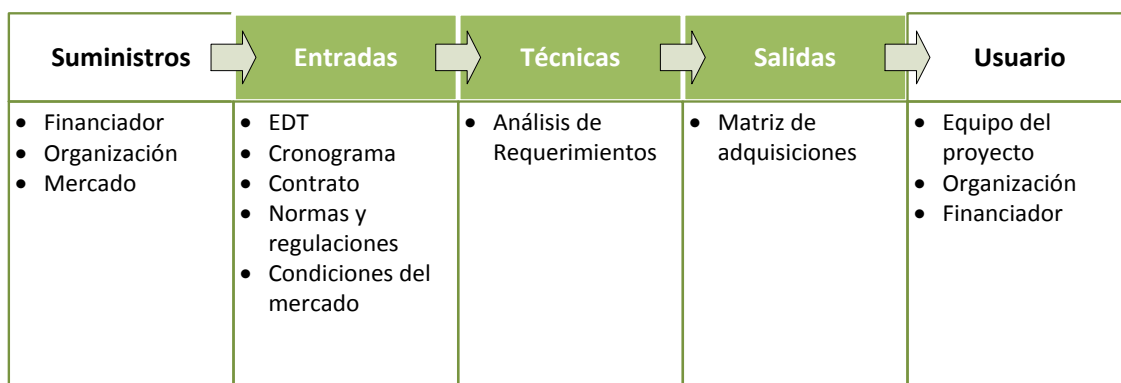


Figura 45. Proceso para la creación de la matriz de adquisiciones.

Pasos para la creación de la matriz de adquisiciones

- Crear una lista completa de los bienes y servicios que requiere el proyecto.
- Determinar el sistema de adquisición.
- Asignar el porcentaje de la fuente de financiamiento para la adquisición.
- Calcular un presupuesto estimado.
- Fijar la fecha estimada de publicación de la adquisición.

- Pautar la fecha de firma del contrato.
- Establecer la fecha estimada del término del contrato.

La matriz se resume en una lista que facilita el seguimiento de la adquisición de los diferentes bienes y servicios requeridos por el proyecto. Además, sirve de insumo para crear un plan de adquisiciones, el cual debe actualizarse regularmente consultando con la unidad de adquisiciones y/o entidad financiadora sobre cualquier cambio en las fechas o los presupuestos asignados.

La matriz de riesgos

La matriz de riesgos Los riesgos del proyecto

La identificación, el análisis y la clasificación de los riesgos le permiten al gerente contar con información para una pronta detección de las causas y las consecuencias que estos podrían ocasionar en los objetivos y los resultados esperados del proyecto con la finalidad de eliminar o atenuar los riesgos y sus consecuencias.

En algunos casos, los proyectos pueden considerar ciertos riesgos como oportunidades para mejorar las posibilidades de éxito. Por ejemplo, el uso de una metodología de proyectos ágil puede tener el riesgo de incrementar el costo; pero también puede representar el beneficio de completar el proyecto antes de lo planificado. En estos casos, un gerente de proyecto analiza y calcula el costo-beneficio de incurrir en una acción y evalúa los riesgos en función de los beneficios potenciales.

Riesgos del proyecto

Los riesgos son aquellos que están dentro del ámbito de influencia del gerente del proyecto y se clasifican en riesgos de:

- **Cronograma:** relacionados con los estimados de tiempos y las dependencias con otros proyectos u otras organizaciones que deben cumplir objetivos para el proyecto.
- **Presupuesto o recursos:** vinculados con la disponibilidad de recursos, incluyen los financieros.
- **Calidad de los resultados:** relacionados con cumplir los objetivos del proyecto según las necesidades de los beneficiarios.
- **Alcance:** vinculados con la definición de las actividades del proyecto y las estrategias diseñadas para lograr sus metas.

Identificación y clasificación de riesgos

El gerente del proyecto o un facilitador pueden guiar el proceso de identificación de los riesgos del proyecto. Este proceso se puede facilitar mediante el uso de una estructura de desglose de riesgos (EDR), que identifica las diferentes categorías en las que estos pueden surgir.

Para facilitar la evaluación de los riesgos, se pueden usar tablas que permitan emplear valores para determinar tanto la probabilidad como el impacto del riesgo. La cuantificación de probabilidad se puede establecer usando una simple escala de tres niveles, en la que cada nivel tiene un valor predeterminado.

Cuando se completa la matriz de riesgos y estos han sido identificados y cuantificados según su nivel de impacto y probabilidad, el gerente del proyecto deberá desarrollar un mapa de

riesgos que le permitirá identificar aquellos que requieren una respuesta. La siguiente matriz de análisis de riesgos sirve para evaluar los riesgos según sus niveles de impacto y probabilidad (gráfico III.4). Los valores se obtienen al multiplicar el valor de impacto por el de probabilidad.

La matriz de comunicaciones

El principal objetivo de comunicación del proyecto es asegurarse de generar información con la calidad y en la cantidad adecuada, y que llegue en el momento preciso a los diferentes interesados (stakeholders).

El gerente del proyecto es el principal responsable de elaborar e implementar la matriz de comunicaciones. Esta matriz debe responder a las necesidades de los interesados (stakeholders) del proyecto y establecer qué información y con qué frecuencia se les hará llegar. Dado que cada uno tiene un interés diferente en el proyecto y una necesidad distinta de información, aquella deberá presentarse en diversos formatos y tiempos. La matriz de comunicaciones contiene una descripción de toda la información que se debe comunicar a los distintos interesados (stakeholders) del proyecto, así como quiénes serán los responsables de recolectarla, editarla y distribuirla. Esto es especialmente importante para los financiadores del proyecto, quienes tienen necesidades específicas de información y criterios sobre el formato de su presentación. La distribución de la información va más allá del acto de proporcionarla ya que incluye pasos para asegurar que los receptores la recibieron y la entendieron. Esto es importante, especialmente, en la rendición de cuentas del proyecto o elaboración de informes para cumplir con las regulaciones o las leyes locales.

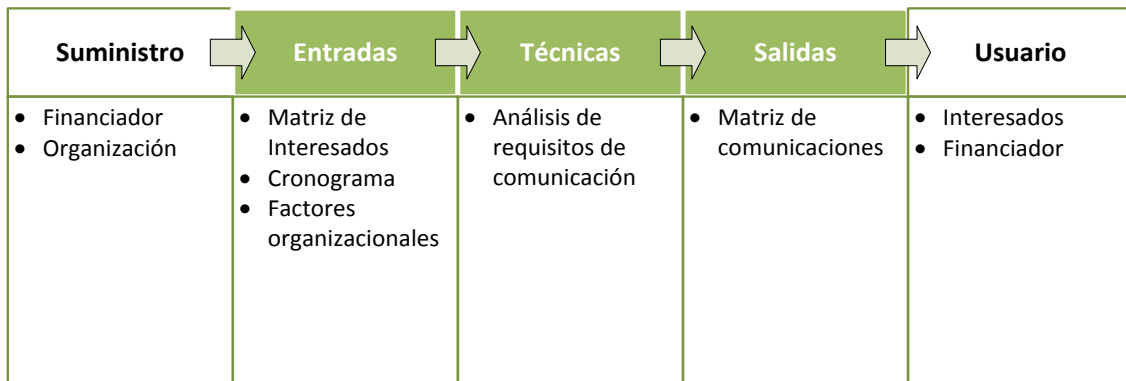


Figura 46. Pasos para la creación de la matriz de comunicaciones

La matriz de responsabilidades

La asignación de responsabilidades

La gestión de los recursos humanos (RRHH) consiste en realizar todos los procesos necesarios para asegurarse de que se hayan identificado y asignado los mejores recursos humanos disponibles para lograr los objetivos del proyecto dentro de sus respectivas restricciones de tiempo, alcance y costo. Una de las herramientas de mayor uso en la gestión de los RRHH es la matriz de asignación de responsabilidades (MAR). Esta matriz se usa para ilustrar las conexiones entre el trabajo que debe realizarse y los miembros del equipo del proyecto y otros interesados (stakeholders). Además, identifica qué grupo o unidad del equipo del proyecto es responsable de cada componente de la EDT. Con la matriz, el gerente tiene información que le permite identificar los roles, las responsabilidades y los niveles de autoridad para las actividades específicas del proyecto.

Matriz de asignación de responsabilidades

La matriz de asignación de responsabilidades (MAR), también conocida como RAM (del inglés Responsibility Assignment Matrix), es una de las herramientas más útiles en la gestión de RRHH. La matriz conecta el organigrama del proyecto o de la(s) organización(es) responsable(s) de él con la EDT para asegurarse de que todos y cada uno de los componentes de los paquetes de trabajo sean asignados a alguna persona en el organigrama.

Los formatos más comunes de la MAR son los siguientes:

- De tipo narrativo: se describen detalladamente aspectos de las responsabilidades, la autoridad, las competencias, las relaciones de trabajo, las interacciones, las duplicidades y la superposición de roles, y las calificaciones requeridas.
- De tipo diagrama: se basa en las cuatro variables más importantes de los RRHH y es conocida como matriz RACI por sus siglas en inglés.
- ✓ R: Responsable de la ejecución (Responsible): alguien que es responsable; de esta manera, para cada producto y entregable de la EDT existe normalmente una persona responsable de su ejecución o de asegurarse que se ejecute.
- ✓ A: Aprueba (Accountable): alguien que asume la responsabilidad final por la ejecución correcta y completa de un producto o entregable y recibe las informaciones de los responsables de su ejecución.
- ✓ C: Consultado (Consulted): alguien que no está implicado directamente en la ejecución de un producto o entregable, pero que proporciona algún tipo de insumo para el proceso o es consultado para saber su opinión o pedirle un consejo.
- ✓ I: Informado (Informed): alguien que recibe los resultados de un producto o entregable o recibe información acerca de los avances.

Dependiendo del tipo de proyecto, la matriz puede tomar varias formas: en proyectos grandes, la matriz se enfoca en designar responsabilidades para la entrega de resultados o componentes; en proyectos pequeños, puede enfocarse en paquetes de trabajo.

Otros usos de la matriz incluyen la identificación de las responsabilidades para la ejecución de los procesos internos del proyecto como puede ser la aprobación de los cambios, el desarrollo y la entrega de reportes.

El gerente es responsable de gestionar la elaboración participativa de la matriz utilizando la información sobre los roles y las responsabilidades de los miembros del equipo del proyecto. Teniendo en cuenta las diferentes funciones, el gerente identificará un único responsable para los trabajos; luego, identificará a una persona para que apruebe la entrega del trabajo. A continuación, el gerente asignará a las personas que serán consultadas e informadas para llevar a cabo el producto o entregable. No es necesario que para cada trabajo se asignen los cuatro roles; sin embargo, los roles de aprobador y de responsable sí son indispensables.

Anexo 2: fotografías

A continuación se presentan algunas de las fotografías del taller de actualización del plan llevado a cabo y, unas fotos de proyectos que se han realizado por parte de la Asociación de Municipios Trifinio.



Figura 47. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, representante de parte de FUNDE.



Figura 48. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, donde se contó con la presencia de la Lic. Kryssia de Galicia, representando la UES Fmocc.



Figura 49. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, equipo de tesis.



Figura 50. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019.



Figura 51. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, representante de ISDEM.



Figura 52. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019,



Figura 53. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, representante de ISDEM.



Figura 54. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, diploma de participación.



Figura 55. Proyecto plantatón.



Figura 56. Desarrollo de habilidades de artesanías.



Figura 57. Firma de convenios.



Figura 58. Proyecto plantatón.





Figura 59. Medición de calles por parte de técnicos de la OPLAGEST.



Figura 60. Taller de actualización del plan estratégico participativo de la asociación de municipios trifinio 2020-2030, 16 de Julio de 2019, diploma de participación.

Anexo 3: Diario oficial, REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL		1
 <h1 style="display: inline;">DIARIO OFICIAL</h1> 		
DIRECTOR: Lic. René O. Santamaría C.		
TOMO N° 371	SAN SALVADOR, JUEVES 4 DE MAYO DE 2006	NUMERO 81
<p><i>La Dirección de la Imprenta Nacional hace del conocimiento que toda publicación en el Diario Oficial se procesa por transcripción directa y fiel del original, por consiguiente la institución no se hace responsable por transcripciones cuyos originales lleguen en forma ilegible y/o defectuosa y son de exclusiva responsabilidad de la persona o institución que los presentó. (Arts. 21, 22 y 23 Reglamento de la Imprenta Nacional).</i></p>		
SUMARIO		
ORGANO EJECUTIVO	Pag.	ORGANO JUDICIAL
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA		CORTE SUPREMA DE JUSTICIA
Acuerdos Nos. 141, 153, 154 y 155.- Se aceptan renunciaciones de diferentes cargos de la administración pública.	4-5	Certificación del Acuerdo por medio del cual se aprobó el Reglamento de Viáticos y Gastos de Transporte del Organó Judicial.
Acuerdo No. 156.- Se nombra al Doctor Nelson Nolasco Perla, como Director General del Instituto Salvadoreño del Seguro Social.	5	Acuerdo No. 422-D.- Se autoriza a la Licenciada Rose Mario Auxiliadora Medina López, para que ejerza las funciones de notario, aumentándosele en la nómina respectiva.
Acuerdo No. 157.- Se nombra al Ingeniero César Daniel Funes Durán, como Presidente de la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados.	6	Acuerdos Nos. 450-D, 458-D, 490-D, 503-D, 507-D, 508-D, 565-D, 566-D, 567-D, 628-D, 629-D y 631-D.- Autorizaciones para el ejercicio de la abogacía en todas sus ramas.
Acuerdo No. 158.- Se nombra Secretario de la Juventud al señor Juan Carlos Barahona Fuentes.	6	
MINISTERIO DE GOBERNACION		INSTITUCIONES AUTONOMAS
RAMO DE GOBERNACION		ALCALDÍAS MUNICIPALES
Estatutos de la Asociación de Transportistas de Oriente y Acuerdo Ejecutivo No. 32, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.	7-18	Escritura de constitución de la Asociación de Municipios Triunfo.
MINISTERIO DE EDUCACION		Estatutos de las Asociaciones "Desarrollo Comunal de la Comunidad Colonia El Vaticano"; "Mujeres del Municipio de San Julián"; "Desarrollo Local Colonia San Miguel" y "Desarrollo Local del Cantón Miraflores Zona Dos", Acuerdos Nos. 1, 12, 15 y 27, emitidos por las Alcaldías Municipales de Puerto El Triunfo, San Julián y San Pedro Perulapán, aprobándolos y confiriéndoles el carácter de persona jurídica.
RAMO DE EDUCACION		17-22
Acuerdos Nos. 15-0362 y 15-0363.- Equivalencias de estudios.	19	SECCION CARTELES OFICIALES
		DE PRIMERA PUBLICACION
		Declaratoria de Herencia
		Cartel No. 558.- Juan Delfredo Amaya Meléndez (1 vez).
		Cartel No. 559.- Anselmo Raymundo Vasquez (1 vez)....
		Cartel No. 560.- Santana Córdova Cordova (1 vez)
		Aceptación de Herencia
		Cartel No. 561.- Miguel Alexander Flores Rodríguez y otros (3 alt.).....
		58
		58
		58
		59

Dirección: 4a. C. Pte. y 15. Av. Sur #129 S.S. Tel: 2233-7000 • Página Web: www.gobierno.gub.sv/gobierno/impresional • Correo: diariooficial@impresional.gob.sv

Figura 61. Diario Oficial De El Salvador

Pag.	Pag.		
Cartel No. 562.- Sonia Maribel Hernández y otros (3 alt.)	59	Renovación de Marcas	
Cartel No. 563.- Adilio Lopez y otro (3 alt.)	59	Carteles Nos. A002130, A002131, A002132, R009227, R009234, R009236, R009251, R009257, R009258, R009259, R009260, R009262, R009265.	76-80
Título Supletorio		Marcas de Fábrica	
Cartel No. 564.- Santos Silvia Barahona (3 alt.)	59-60	Carteles Nos. R009263, R009266, R009267.	80-81
Cartel No. 565.- Rosa Cándida Canjura de Peña (3 alt.) ..	60	Nombre Comercial	
Cartel No. 566.- Rosa Cándida Canjura de Peña (3 alt.) ..	60	Cartel No. A002121.	81-82
Título de Propiedad		Señal de Publicidad Comercial	
Cartel No. 567.- Mariano de Jesús Meléndez (3 alt.)	60	Cartel No. R009229.	82
DE TERCERA PUBLICACIÓN			
Herencia Vacante		Matriculas de Comercio	
Cartel No. 528.- Miguel Ángel Turcios c/ José Rafael Cabezas Quetzada (3 alt.)	61	Carteles Nos. A002072, R009245, R009247, R009249, R009254.	82-84
Título Supletorio		Convocatoria	
Cartel No. 529.- Estado de El Salvador en el Ramo de Salud Pública (3 alt.)	61	Cartel No. A002155.	84
SECCION CARTELES PAGADOS			
DE PRIMERA PUBLICACIÓN			
Declaratorias de Herencia		Subastas Públicas	
Carteles Nos. A002035, A002038, A002039, A002083, A002084, A002086, A002087, A002091, A002105, A002107, A002135, A002156, A002172, R009246, R009250, R009276.	61-65	Carteles Nos. A002038, A002123, A002145, A002146, A002147, A002148.	85-88
Aceptación de Herencias		Reposición de Certificado	
Carteles Nos. A002082, A002114, A002115, A002116, A002125, R009274, A002048, A002061, A002070, A002090, A002106, R009264, R009272, A002067, A002068.	65-69	Carteles Nos. A002056, R009256.	89
Títulos de Propiedad		Permiso de Operación de Ruta Aérea	
Carteles Nos. A002081, A002140, A002165, A002060.	69-71	Cartel No. R009255.	89
Títulos Supletorios		Marca Industrial	
Carteles Nos. A002085, A002088, R009269, R009271, R009273, R009275, R009261, R009268, R009270.	71-75	Carteles Nos. R009228, R009230, R009232, R009233, R009235, R009237, R009238, R009239, R009240, R009241, R009242.	80-83
Juicios de Ausencia		Utilidad y Necesidad	
Carteles Nos. A002152, A002169.	75-76	Cartel No. A002066.	83
DE SEGUNDA PUBLICACIÓN			
Aceptación de Herencias			
Carteles Nos. A001589, A001627, A001704, A001710, A001711, A001740, R009123, R009149, A001826.			84-86

Figura 62. Diario Oficial De El Salvador

Pag.	Pag.
Titulos de Propiedad	Disolución de Sociedades
Cartel No. A001741..... 97	Cartel No. A001688..... 120
Titulos Supletorios	Marcas de Servicios
Carteles Nos. A001608, A001676, A001679, R009150... 97-99	Carteles Nos. A001641, A001648, A001650, A001652. 120-122
Titulo de Dominio	DE TERCERA PUBLICACIÓN
Cartel No. A001609..... 99	Aceptación de Herencias
Renovación de Marcas	Carteles Nos. A001324, A001340, A001342, A001361, A001369, A001399, R009066, R009088..... 122-124
Carteles Nos. A001636, A001638, A001640, A001642, A001643, A001645, A001656, A001721..... 99-102	Herencia Vacante
Marcas de Fábrica	Cartel No. R009068..... 124
Carteles Nos. A001644, A001647, A001651, A001654, A001655, A001657, R009144..... 102-104	Titulo de Propiedad
Nombre Comercial	Cartel No. A001390..... 124
Carteles Nos. A001658, R009126, R009154..... 104-105	Renovación de Marca
Señal de Publicidad Comercial	Cartel No. A001397..... 125
Cartel No. R009157..... 105	Marcas de Fábrica
Matriculas de Comercio	Carteles Nos. A001396, R009076, R009077, R009087... 125-127
Carteles Nos. R009128, R009130, R009138, R009142, R009143, R009151, R009152..... 106-109	Matriculas de Comercio
Convocatorias	Carteles Nos. A001385, A001386, R009074, R009080, R009085, R009086..... 127-129
Carteles Nos. A001639, A001752, R009125, R009127, R009129, R009147, R009153, R009158, R009159, R009160. 109-114	Convocatorias
Subastas Públicas	Carteles Nos. A001334, A001379, A001380, A001473, R009072, R009073, R009079, R009081, R009082, R009083, R009084, R009089, R009091..... 129-135
Carteles Nos. A001730, A001731, A001732, R009132... 114-118	Subastas Públicas
Reposición de Certificados	Carteles Nos. A001333, R009071, R009090..... 135-136
Carteles Nos. A001662, A001667, A001719..... 119	Reposición de Certificado
Aumento de Capital	Cartel No. A001405..... 136
Cartel No. R009146..... 119	

Figura 63. Diario Oficial De El Salvador

INSTITUCIONES AUTONOMAS**ALCALDÍAS MUNICIPALES**

NUMERO TRECE.- En la Ciudad de Metapán, Departamento de Santa Ana, a las diez horas del día primero de marzo del año dos mil seis. Ante mí, SARA RUTH CORDOVA RIVERA, Notario, del domicilio de San Salvador, Departamento de San Salvador, comparecen los señores: LORENZO LEMUS CALDERON, de cuarenta y seis años de edad, Ganadero, del domicilio de Santa Rosa Guachipilán, Departamento de Santa Ana, a quien no conozco pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad número cero uno cinco seis seis tres cinco nueve - seis, quien actúa en su carácter de Alcalde del Municipio de SANTA ROSA GUACHIPILÁN; MIRIAN AMANDA LEMUS DE LEON, de cuarenta y tres años de edad. Comerciante, de este domicilio, a quien no conozco, pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad número cero cero tres uno dos cuatro uno dos - cero, quien actúa en su carácter de Síndico del Municipio de METAPAN; ELVIS ALBERTO GENOVES LINARES, de veintiséis años de edad, Albedil, del domicilio de Santiago de la Frontera, Departamento de Santa Ana, a quien no conozco, pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad número cero uno dos ocho uno cinco cuatro nueve - cinco, Primer Regidor Propietario y quien funge actualmente como Alcalde Interino del Municipio de SANTIAGO DE LA FRONTERA; ANGEL ALFONSO AGUILAR HERRERA, de cincuenta y dos años de edad, Agricultor, del domicilio de Masahuat, Departamento de Santa Ana, a quien no conozco, pero identifico por medio de su Documento Unico de Identidad número cero cero cuatro cero cinco dos dos - dos, quien actúa en su carácter de Alcalde del Municipio de MASAHUAT. Personas que doy fe de ser legítimas y suficientes por tener a la vista los siguientes documentos: a) Certificaciones de las respectivas Credenciales de los comparecientes, expedidas por el Tribunal Supremo Electoral, en la ciudad de San Salvador, a los once días del mes de abril del año dos mil tres, de las que constan que de acuerdo al escrutinio final de las elecciones celebradas el día dieciséis de marzo del año en cuestión, por el Tribunal Supremo Electoral, los otorgantes fueron electos en sus respectivos cargos en los Municipios correspondiente, para el periodo Constitucional que inició el primero de mayo del año

dos mil tres y finaliza el treinta de abril del año dos mil seis; b) Certificación de cada uno de los Acuerdos Municipales, donde se nombran a los mencionados funcionarios como representantes ante la Asociación de Municipios y aprueban en todas sus partes los Estatutos de la mencionada Asociación, en su orden así: I-Acuerdo número CIENTO TREINTA Y CUATRO del Acta de sesión celebrada por el Concejo Municipal de Santa Rosa Guachipilán, a los veintiocho días del mes de noviembre de dos mil cinco, extendida el día seis de diciembre de dos mil cinco, por los señores Lorenzo Lemus Calderón y Elba Susana García Rosales, Alcalde y Secretaria Municipal respectivamente; II-Acuerdo número OCHOCIENTOS SESENTA Y TRES, del Acta de sesión celebrada por el Concejo Municipal de Metapán, a los veinticuatro días del mes de noviembre de dos mil cinco, extendida el día seis de diciembre del mes de noviembre de dos mil cinco, por los señores José Gumercindo Landaverde y Milagro Beatriz Castañeda de Ramos, Alcalde y Secretaria Municipal, respectivamente; III- Acuerdo número CUATRO, del Acta de sesión celebrada por el Concejo Municipal de Santiago de la Frontera, extendida el día seis de diciembre del dos mil cinco, por los señores Elvis Alberto Genoves Linares y Joel Estrada Valente, Alcalde Depositario y Secretario Municipal, respectivamente; y IV- Acuerdo número TRES, del Acta de sesión celebrada por el Concejo Municipal de Masahuat, el día quince de febrero del año dos mil seis, extendida el día veinte de febrero de dos mil seis, por los señores Angel Alfonso Aguilar Herrera y Rosa Adelia Aguilar, Alcalde y Secretaria Municipal, respectivamente, y ME DICEN: Que los Municipios que representan mediante Acuerdos de sus respectivos Concejos Municipales, han decidido ASOCIARSE para mejorar, defender y proyectar sus intereses, debiendo regirse por los siguientes Estatutos: CAPITULO I. NOMBRE, NATURALEZA, OBJETO, DOMICILIO Y PLAZO. Artículo Uno.- Constituyese una Asociación de Municipios, de nacionalidad salvadoreña, que se denominará "ASOCIACION DE MUNICIPIOS TRIFUNSO", que en el texto de este instrumento se le denominará la "ASOCIACIÓN", con el objeto de promover el desarrollo integral y sostenible de los Municipios asociados, en el marco de procesos ampliamente participa-

Figura 64. Diario Oficial De El Salvador

tivos. Artículo Dos.- La Asociación gozará de Personalidad Jurídica propia, con independencia de los Municipios que la integran, patrimonio propio y capacidad jurídica plena para ejecutar todo tipo de actos y contratos necesarios para el cumplimiento de sus fines. Artículo Tres.- El domicilio principal de la Asociación será el Municipio de Metopán pudiendo establecer dependencias en cualquiera de los municipios miembros, previo acuerdo del Consejo Directivo. Artículo Cuatro.- El plazo de la Asociación será por tiempo indefinido. CAPITULO II. FINES DE LA ASOCIACION. Artículo Cinco.- La Asociación tendrá los siguientes fines: a) Promover el ordenamiento territorial de los Municipios asociados y fomentar el aprovechamiento de los recursos turísticos, recreativos e históricos-culturales que poseen sus Municipios miembros; b) impulsar un manejo integral de los desechos sólidos; c) preservar, recuperar y manejar adecuadamente los recursos naturales en los Municipios miembros; d) desarrollar la infraestructura productiva que permita dar soporte al desarrollo socioeconómico que se busca; e) fomentar el empleo y mejorar las condiciones económicas de la población en el área urbana y rural; f) realizar una gestión integral de riesgos a fin de prevenir la ocurrencia de desastres naturales; g) propiciar la formación de centros de desarrollo profesional en beneficio de la población; y, h) desarrollar esfuerzos conjuntos a fin de reducir la vulnerabilidad de los habitantes que conforman los municipios asociados. CAPITULO III. DE LOS MIEMBROS. Artículo Seis.- Son miembros de la Asociación, todos los Municipios que por medio de sus representantes, suscriban el presente documento; así como los que posteriormente soliciten ser miembros y sean aceptados como tales por el Consejo Directivo, de conformidad con los presentes Estatutos. Todos los miembros gozarán de iguales derechos y deberes y no podrán ser discriminados por razones políticas o económicas de ningún tipo. Artículo Siete.- Son derechos de los miembros: a) Gozar de los beneficios derivados de la Asociación; b) tener voz y voto, por medio de sus representantes, en las deliberaciones de la Asamblea General y del Consejo Directivo; c) optar a cargos directivos por medio de sus representantes, de conformidad con estos Estatutos; d) ejercer la representación que se les confiera en cada caso; e) recibir información sobre la marcha y actividades de la Asociación; f) retirarse voluntariamente de la Asociación, habiendo cumplido previamente con lo estipulado en estos Estatutos. g) los demás que se

establecen en estos Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación. Artículo Ocho.- Son deberes de los miembros: a) Asistir con puntualidad, por medio de sus representantes a las sesiones ordinarias y extraordinarias de la Asamblea General y del Consejo Directivo; b) cooperar en la ejecución de aquellas actividades propias de la Asociación que le sean encomendadas; c) cancelar los aportes acordados en Asamblea General; d) no prevalerse de su condición de miembro para realizar actividades especulativas y obtener ventajas personales; e) cumplir y hacer cumplir los presentes Estatutos, Reglamento Interno, Acuerdos y Resoluciones de la Asamblea General; f) los demás que les señalen estos Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación. CAPITULO IV. DEL PATRIMONIO. Artículo Nueve.- El patrimonio de la Asociación pertenece a la misma y en ningún caso a sus miembros. Dicho patrimonio se destinará exclusivamente al objeto y fines de la misma y estará constituido por: a) Los aportes que los Municipios integrantes efectúan; b) las donaciones, herencias, legados y contribuciones que a cualquier título reciba de terceras personas, ya sean naturales o jurídicas; c) todos los bienes muebles e inmuebles que adquiera; d) las rentas provenientes de los mismos de conformidad con la ley; e) los ingresos que obtenga derivados de la prestación de servicios o de la realización de actividades lícitas en beneficio de la Asociación y en cumplimiento de sus fines; y, g) cualesquiera otro ingreso proveniente de otras fuentes de financiamiento. Artículo Diez.- Los Municipios miembros establecerán cuando lo crean conveniente, una cuota mensual según las capacidades económicas y cuando éstas sean necesarias, con el fin de asegurar el funcionamiento de la Asociación, asimismo, apoyarán el desarrollo de proyectos de inversión de la misma. Los aportes servirán para financiar su Presupuesto Anual. Se establecerá además, un aporte inicial por cada Municipio, que se constituirá como el capital inicial de la Asociación. Tanto la cuota mensual como el aporte inicial a que hace referencia el inciso anterior deberán ser aprobados y/o modificados en Asamblea General con las tres cuartas partes de los votos. Artículo Once.- La Asociación podrá contraer préstamos y otro tipo de obligaciones siempre y cuando estén orientadas a satisfacer el objeto y fines de la Asociación y concurra además el voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros en Asamblea General. Artículo Doce.- Los Municipios miembros responderán subsidiariamente y en proporción al beneficio recibido, de las

Figura 65. Diario Oficial De El Salvador

deudas contratadas por la Asociación para el cumplimiento de sus fines.

Artículo Trece.- Los fondos de la Asociación serán depositados en una institución bancaria salvadoreña, pudiendo hacer retiros monetarios siempre que concurren dos firmas, la del Tesorero y la del Presidente o Vicepresidente en su caso. El Presidente o Vicepresidente y el Tesorero responderán personal o solidariamente según proceda, por el manejo de las cuentas bancarias cuando excedan los límites de sus cargos.

Artículo Catorce.- El ejercicio económico de la Asociación será del primero de enero al treinta y uno de diciembre de cada año calendario.

Artículo Quince.- La Asociación funcionará con un presupuesto anual de ingresos y egresos aprobado por la Asamblea General con el voto favorable de la mitad más uno de sus miembros.

Artículo Dieciséis.- De los excedentes habidos después de finalizado el ejercicio económico, se destinará como mínimo el veinte por ciento de los mismos para la constitución de un fondo de reserva, con el objeto de cubrir emergencias y necesidades futuras y el ochenta por ciento restante se considerará como aporte económico para el siguiente ejercicio fiscal.

CAPÍTULO V. DIRECCION Y ADMINISTRACIÓN. Artículo Diecisiete.- La Dirección y Administración de la Asociación estarán a cargo de una Asamblea General, un Consejo Directivo y una Unidad Técnica; esta última contará con un coordinador(a) responsable.

CAPÍTULO VI. DE LA ASAMBLEA GENERAL. Artículo Dieciocho.- La Asamblea General, debidamente convocada es la autoridad máxima de la Asociación. Estará conformada por Alcaldes o Alcaldesas y dos miembros más de los Concejos de los Municipios que la integran; estos miembros serán nombrados por sus respectivos Concejos Municipales, emitiendo para ello el acuerdo municipal correspondiente. Todos los Municipios miembros quedarán sujetos a los acuerdos válidamente tomados por la Asamblea General, incluso los ausentes y los que sin estado presentes se hayan abstenido de votar.

Artículo Diecinueve.- Para celebrar reunión de Asamblea General tanto Ordinaria como Extraordinaria, se necesitará la asistencia de por lo menos la mitad más uno de los miembros que la conforman. Si la reunión no se celebra por falta de quórum, se convocará nuevamente a sesión dentro de los ocho días siguientes, requiriéndose en este caso un tercio de asistencia de los miembros que conforman la Asamblea General, siempre y cuando haya representación de del setenta y cinco por ciento de los municipios miembros.

Artículo

Veinte.- La Asamblea celebrará sesión ordinaria dos veces al año, una en el mes de Enero para que el Consejo Directivo rinda cuentas de su gestión y la otra en mes de Diciembre para la planificación anual, previa convocatoria con ocho días de anticipación por lo menos y extraordinaria siempre que sea necesario, previa convocatoria con tres días de anticipación como mínimo. Las convocatorias serán hechas por el Presidente de la Asociación por cualquier medio escrito, debiendo indicar el día, lugar y hora en que habrá de celebrarse la reunión, incluyendo la agenda propuesta.

Artículo Veintiuno.- Los acuerdos de la Asamblea General serán tomados con el voto favorable de la mitad más uno de sus miembros presentes, excepto los casos en que estos Estatutos exijan una mayoría distinta. En todo caso, cada representante de los Municipios tendrá derecho a un voto que será emitido directamente.

Artículo Veintidos.- Todo miembro que no pudiere asistir a cualquiera de las sesiones de la Asamblea General o Extraordinaria por motivos justificados, podrá hacerse representar por escrito por otro miembro del Concejo Municipal respectivo. El límite de representaciones es de un miembro, llevando la voz y el voto de su representado.

Artículo Veintitrés.- Son atribuciones de la Asamblea General: a) Aprobar o modificar, los planes, programas, presupuesto anual de ingresos y egresos y los estados financieros de la Asociación; b) aprobar o desaprobar la Memoria Anual de Labores; c) nombrar anualmente al Auditor Externo de una terna presentada por el Consejo Directivo; d) reformar o derogar los presentes Estatutos a solicitud de cualquiera de los Concejos Municipales miembros; e) Aprobar, Reformar o derogar el Reglamento Interno de la Asociación; f) elegir, sustituir y destituir total o parcialmente a los miembros propietarios y suplentes del Consejo Directivo en cuanto al ejercicio de sus cargos, así como controlar su actividad y gestión; g) aprobar y modificar las cuotas mensuales o cuotas extraordinarias que aportarán los Municipios miembros; h) decidir sobre la compra, venta o enajenación de los bienes muebles e inmuebles perteneciente a la Asociación; i) decidir sobre la adquisición de obligaciones financieras con instituciones nacionales o extranjeras; j) aprobar la creación de entidades descentralizadas; k) decidir todos aquellos asuntos de interés para la Asociación y que no están contemplados en los presentes Estatutos; y, l) las demás que establezcan estos Estatutos y el Reglamento Interno de la Asociación, para el caso de las atribuciones comprendidas en los li-

Figura 66. Diario Oficial De El Salvador

terales d), g), h), e i), antes relacionados se requerirán tres cuartas partes de los votos. CAPITULO VII. DEL CONSEJO DIRECTIVO. Artículo Veinticuatro.- El Consejo Directivo estará conformado por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Tesorero y Directores Vocales, como miembros propietarios, quienes deberán tener la calidad de Alcaldes(as), y/o miembros de los Concejos Municipales, habrá igual número de suplentes. Los miembros del Consejo Directivo serán electos en Asamblea General. Los miembros del Consejo Directivo no devengarán emolumento alguno por el ejercicio del cargo. Artículo Veinticinco.- Son atribuciones del Consejo Directivo: a) presentar el presupuesto Anual de ingresos y egresos de la Asociación a la Asamblea General para su análisis y aprobación; b) seleccionar y contratar al Coordinador y Jefes de las distintas dependencias técnicas y administrativas de temas presentada por cualesquiera de sus miembros, así como también remover cualquiera de estos funcionarios; c) asistir a reuniones de Junta Directiva y participar de sus deliberaciones; d) elaborar el Reglamento Interno de la Asociación o sus reformas, a fin de presentarlo para su aprobación a la Asamblea General; e) someter al conocimiento y aprobación de la Asamblea General la normativa que regulará la ejecución de Planes de Desarrollo; f) velar por la buena administración del patrimonio; g) decidir sobre la incorporación de nuevos Municipios a la Asociación, previa solicitud por escrito y de conformidad a estos Estatutos; h) resolver provisionalmente cualquier caso no previsto en los presentes Estatutos y dar cuenta de ello a la Asamblea General; i) las demás que establezcan estos Estatutos, Reglamento Interno y otras disposiciones pertinentes. Artículo Veintiséis.- El Consejo Directivo podrá delegar funciones para efectos de operativizar el trabajo en las comisiones que designe y que se conformarán de entre sus miembros, pudiendo contar con el apoyo y participación del personal técnico y de la ciudadanía en general. En todo caso deberán ajustarse a las instrucciones que reciban y darán cuenta periódicamente de su trabajo. Artículo Veintisiete.- Los cargos de los miembros propietarios y suplentes del Consejo Directivo serán electos por la Asamblea General para el periodo de su gestión edilicia. Podrán ser reelectos solo para un periodo más. Artículo Veintiocho.- El Consejo Directivo se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes y extraordinariamente cuando así lo estime conveniente el Presidente, el Coordinador de la Unidad Técnica o dos más de los miembros que lo

conforman. Las convocatorias para sesión ordinaria se harán por lo menos con cinco días de anticipación y para sesión extraordinaria con tres días de anticipación como mínimo; salvo que por circunstancias especiales o urgentes esto no fuere posible. En todo caso deberá hacerse por escrito. Artículo Veintinueve.- El quórum para celebrar sesión será la mitad más uno de los miembros propietarios, los miembros suplentes podrán participar en las sesiones con voz pero sin voto, salvo el caso de ausencia del miembro propietario y que comparezcan en su representación. Las Resoluciones se tomarán con el voto de las tres cuartas partes de los propietarios presentes. Artículo Treinta.- El Presidente del Consejo Directivo, será también el Presidente de la Asociación, por lo que tendrá la representación legal de ésta, con facultades para nombrar designados o apoderados para que lo representen, previo acuerdo del Consejo Directivo. Artículo Treinta y uno.- Son atribuciones del Presidente: a) Presidir las sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y del Consejo Directivo; b) velar por el cumplimiento de los Actos y resoluciones del Consejo Directivo y de la Asamblea General, así como de los Estatutos y Reglamento Interno de la Asociación; c) representar judicial y extrajudicialmente a la Asociación, pudiendo otorgar poderes previa autorización del Consejo Directivo; d) Convocar en coordinación con el Secretario a sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y del Consejo Directivo; e) autorizar con su firma, juntamente con el Tesorero las erogaciones que tenga que hacer la Asociación; f) presentar la memoria anual de labores de la Asociación a la Asamblea General y cualquier informe que le sea solicitado por la misma; y, g) las demás que se establezcan en estos Estatutos, Reglamento Interno y otras disposiciones pertinentes. Artículo Treinta y dos.- Son atribuciones del Vicepresidente: a) Sustituir al Presidente en el ejercicio de sus funciones en caso de delegación, ausencia o impedimento; b) desempeñar las funciones que el Presidente le delegue; c) autorizar con su firma, juntamente con el Tesorero, las erogaciones de fondos que tenga que hacer la Asociación; d) las demás que como miembro del Consejo le correspondan. Artículo Treinta y tres. Son atribuciones del Secretario: a) llevar los libros de actas de las sesiones de la Asamblea General y del Consejo Directivo; b) Convocar en coordinación con el Presidente a sesiones Ordinarias y Extraordinarias de la Asamblea General y del Consejo Directivo; c) llevar el archi-

Figura 67. Diario Oficial De El Salvador

vo de documentos y registros de los miembros de la Asociación; d) extender todas las certificaciones que fueran solicitadas a la Asociación; e) ser el órgano de comunicación de la Asociación, tanto interna como externamente; y, f) las demás que en razón del cargo le competan, así como las demás que establezcan estos Estatutos y Reglamento Interno. Artículo Treinta y cuatro. Son atribuciones del Tesorero: a) Recibir y depositar los fondos que la asociación obtenga, en la Institución Bancaria que el Consejo Directivo seleccione; b) llevar o tener control directo de los libros de contabilidad e inventario de la Asociación; c) autorizar juntamente con el Presidente o Vicepresidente en su caso, las erogaciones que la Asociación tenga que realizar; d) presentar los informes financieros de la Asociación al Consejo Directivo trimestral y anualmente a la Asamblea General; e) custodiar y controlar el patrimonio y las finanzas de la Asociación, rindiendo cuenta del estado económico a la Asamblea General; y, f) las otras que en razón del cargo le correspondan, así como las demás que se establezcan en estos Estatutos y Reglamento Interno. Artículo Treinta y cinco. Son atribuciones de los Directores Vocales: a) sustituir a los demás miembros propietarios del Consejo Directivo en el ejercicio de sus funciones, en caso de ausencia temporal o impedimento; y, b) las demás que como miembros del Consejo Directivo les correspondan y se establezcan en estos Estatutos, Reglamento Interno y demás disposiciones aplicables. Artículo Treinta y seis.-En el caso de muerte, renuncia al cargo de miembro propietario, inhabilidad, incapacidad, imposibilidad o ausencia definitiva del Presidente, éste será sustituido en sus atribuciones y funciones por el Vicepresidente, quien fungirá hasta que la Asamblea General elija al sustituto. Si la vacante fuere del Vice-Presidente, Secretario o Tesorero, ésta se llenará por el Director Vocal que los demás miembros del Consejo Directivo designen, hasta que la Asamblea General elija al sustituto. Ejercerán los nuevos cargos temporalmente, por el tiempo que dure la vacante. CAPITULO VIII DEL COORDINADOR DE LA UNIDAD TECNICA. Artículo Treinta y siete.-La administración general de la Asociación estará a cargo de una Unidad Técnica, que contará con un Coordinador, quien desempeñará sus funciones a tiempo completo y será nombrado por el Consejo Directivo de conformidad a estos Estatutos. Artículo Treinta y ocho. No podrá nombrarse como Coordinador ni como empleado en general, a quien sea funcionario o empleado de los Muni-

cipios pertenecientes a la Asociación, ni al cónyuge, conviviente o pariente dentro del cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad de aquellos. Artículo Treinta y nueve.- En caso de ausencia o impedimento temporal del Coordinador, el Consejo Directivo podrá nombrar, para reemplazarlo interinamente y AD-HONOREM, a uno de los miembros del Consejo Directivo. Artículo Cuarenta. Cuando en razón de elecciones municipales cambiare el Presidente o cualquier otro miembro del Consejo Directivo o transcurriere el plazo para el que fueron electos o designados o perdieran la Calidad de Alcaldes o de Concejales; el Coordinador de la Unidad Técnica colaborará con los miembros del Consejo Directivo para convocar a la Asamblea General de manera inmediata a una reunión extraordinaria, para elegir a las nuevas autoridades de la Asociación que ejercerán esos cargos. CAPITULO IX. RETIRO E INCORPORACION DE MIEMBROS. Artículo Cuarenta y uno. En caso de que un Municipio miembro de la Asociación decida retirarse de ésta, deberá presentar al Consejo Directivo la Certificación del Acuerdo emitido por el respectivo Consejo Municipal, en el que exprese su decisión de retiro y éste dará cuenta de ello a la Asamblea General en la siguiente sesión. Los aportes hechos por el Municipio que se retira quedarán a favor de la Asociación. El retiro será improcedente en los casos en que el Municipio miembro tenga deudas pendientes con la Asociación y éstas con terceros personas, excepto que el Municipio que se retira cancele la parte que le corresponde de la obligación, si fuere el caso. Artículo Cuarenta y dos.- Por acuerdo de las tres cuartas partes de votos del Consejo Directivo, podrán ingresar a la Asociación otros Municipios, previa solicitud por escrito y previo pago de una cuota que se fijará de conformidad a lo establecido previamente por los Municipios miembros. Tales Municipios una vez, hayan ingresado a la Asociación tendrán los mismos derechos y obligaciones del resto de municipios. CAPITULO X. PROCEDIMIENTO DE REFORMA DE ESTATUTOS Y DISOLUCION DE LA ASOCIACION. Artículo Cuarenta y tres.- Para reformar o derogar estos Estatutos será necesario el voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros plenos de la Asamblea General válidamente instalada y en sesión extraordinaria especialmente convocada al efecto. Artículo Cuarenta y cuatro.- La Asociación podrá disolverse por disposición de Ley o en forma voluntaria, por el voto favorable de las tres cuartas partes de los miembros

Figura 68. Diario Oficial De El Salvador

planos en Asamblea General, previo acuerdo de los Concejos Municipales que la integran. Artículo Cuarenta y cinco.- Acordará la disolución, la Asamblea General nombrará al menos dos liquidadores, quienes a partir de la aceptación del cargo tomarán la dirección y administración de la Asociación y tendrán la representación de la misma. Sino hubiere acuerdo en el nombramiento de los liquidadores se acudiría a la autoridad judicial que conozca en materia civil, del domicilio de la Asociación, para que los designe. El plazo para realizar la liquidación no excederá de ciento veinte días hábiles, contados a partir de la toma de posesión del cargo de liquidadores. Artículo Cuarenta y seis.- Liquidada la Asociación, el remanente de los bienes, si lo hubiere, se distribuirá entre los Municipios Miembros en partes iguales, según sus aportaciones. Artículo Cuarenta y siete.- En caso de divergencias entre los Municipios, en cuanto a la liquidación de la Asociación o en cuanto a la aplicación de los presentes Estatutos, se resolverá por medio de árbitros arbitradores, de acuerdo a lo establecido en el Código de Procedimientos Civiles. CAPITULO XII. CONTROL Y FISCALIZACION. Artículo cuarenta y ocho.- La Asociación rendirá cuenta de su gestión a los Municipios miembros y a la Corte de Cuentas de la República, quien de acuerdo a la Ley ejercerá vigilancia, fiscalización y control a posteriori sobre la ejecución del presupuesto de la misma. Artículo cuarenta y nueve.- Los Municipios miembros, por medio de los delegados que nombraren, tendrán acceso a la contabilidad de la Asociación. Artículo cincuenta.- Será de obligatorio nombramiento una Auditoría Externa en el momento que se estime conveniente, de conformidad con lo establecido en los presentes Estatutos. CAPITULO XIII. DISPOSICIONES GENERALES. Artículo cincuenta y uno.- Todo lo relativo al orden interno de la Asociación no comprendido en estos Estatutos, incluido el régimen de infracciones y sanciones, se establecerá en el Reglamento Interno de la misma, el cual deberá ser elaborado por el Consejo Directivo y aprobado por la Asamblea General de conformidad con estos Estatutos. Artículo cincuenta y dos.- La ASOCIACION DE MUNICIPIOS TRIFINIO, se registrará por los presentes Estatutos, Reglamento Interno, Código Municipal y demás leyes aplicables. Artículo cincuenta y tres.- Los presentes Estatutos entrarán en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial. Artículo cincuenta y cuatro.- PRIMER CONSEJO

DIRECTIVO. Los comparecientes que representan a los Municipios miembros de la Asociación, acuerdan elegir el primer Consejo Directivo de la misma, de la siguiente manera: PRESIDENTE: señor LORENZO LEMUS CALDERON; VICE PRESIDENTE: señora: MIRIAN AMANDA LEMUS D' LEON; SECRETARIO: señor ELVIS ALBERTO GENOVEZ LINARES; TESORERO: señor ANGEL ALFONSO AGUILAR HERRERA; y DIRECTORES VOCALES: Primera Vocal, Odier Denny Ramirez; Segunda Vocal, Marta Lilian Polanco; Tercera Vocal, Raul Carpio. Se acuerda por decisión unánime aprobar los Estatutos de la Asociación de Municipios TRIFINIO, con el propósito de proceder a constituir la Escritura Pública de la mencionada Asociación, por lo tanto: Autorizamos su publicación en el Diario Oficial para su debida Legalización. Así se expresaron los comparecientes a quienes expliqué los efectos legales del presente instrumento, y leído que les fue por mí, todo lo escrito íntegramente en un solo acto sin interrupción, manifiestan su conformidad, ratifican su contenido y firmamos. DOY FE.- Entrelineas el ordenamiento territorial de los municipios asociados. Vale.-

SARA RUTH CORDOVA RIVERA,

NOTARIA.

PASO ANTE MI, del folio trece frente al veinte vuelto del Libro CATORCE de mi Protocolo que llevo en el corriente año, con autorización hasta el día veinte de diciembre del año dos mil seis; y para ser entregado al DIARIO OFICIAL, extendido, firmado y sellado el presente Testimonio, en la ciudad de San Salvador, a los dos días del mes de marzo del año dos mil seis.

SARA RUTH CORDOVA RIVERA,

NOTARIA.

Figura 69. Diario Oficial De El Salvador