

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
UNIDAD DE POSGRADO**



MAESTRIA EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

***“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL MUNICIPIO
DE APASTEPEQUE, A PARTIR DE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL
DEL DESARROLLO.”***

**MAESTRANTAS: LICDA.SONIA PATRICIA ALFARO DE HERNÁNDEZ
LICDA. CARMÉN ELENA HERNÁNDEZ VILLALTA**

ASESOR: MSC. AMILCAR ELEAZAR CALDERÓN BARAHONA

SAN VICENTE, EL SALVADOR, 2020

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL
UNIDAD DE POSGRADO**



MAESTRIA EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

***“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO DEL MUNICIPIO
DE APASTEPEQUE, A PARTIR DE UN ENFOQUE MULTIDIMENSIONAL
DEL DESARROLLO.”***

**MAESTRANTAS: LICDA.SONIA PATRICIA ALFARO DE HERNÁNDEZ
LICDA. CARMÉN ELENA VILLALTA HERNÁNDEZ**

**TESIS PRESENTADA A LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA
PARACENTRAL DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR,
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

MAESTRAS EN DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE

AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Rector:

Maestro Roger Armando Arias Alvarado

Vice-Rector Académico:

Doctor Raúl Ernesto Azcúnaga López

Vice-Rector Administrativo:

Maestro Juan Rosa Quintanilla

Secretario General:

Maestro Francisco Antonio Alarcón Sandoval

AUTORIDADES DE FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL

Decano:

Ingeniero Roberto Antonio Díaz Flores

Vice-Decano:

Maestro Luis Alberto Mejía Orellana

Secretario:

Maestro Carlos Marcelo Torres Araujo

TRIBUNAL EVALUADOR:

Máster Amílcar Eleazar Calderón Barahona

Máster Wilfredo Ramírez Escobar

Máster José Fredy Cruz Centeno

Agradecimientos

Mi agradecimiento a Dios Todopoderoso, por la vida que me ha permitido vivir; a mis padres, hermana que han estado ahí siempre para poder salir adelante en todo momento; de igual forma a todas aquellas personas que han marcado mi existencia enriqueciéndola con las experiencias vividas, y que han abierto nuevas perspectivas de cada uno de los conocimientos que adquirido en mi formación académica.

Carmen Elena Hernández Villalta

Durante todo este proceso Dios ha estado en todo momento a mi lado, a él primeramente le doy gracias, también a mi familia que me apoyo incondicionalmente, agradezco a mi esposo quien ha sido un pilar fundamental para mí, sus palabras de aliento y su apoyo durante todo el proceso fue reconfortante, así mismo a los maestros que con devoción compartieron todo su conocimiento.

Sonia Patricia Alfaro de Hernández

Así mismo agradecemos a nuestra amiga y compañera Linda Gabriela Reyes, quien nos ha apoyado en todo este proceso para poder culminarlo.

INDICE GENERAL

| | |
|---|------|
| AGRADECIMIENTOS..... | iv |
| RESUMEN..... | viii |
| INTRODUCCIÓN..... | x |
| OBJETIVOS:..... | xii |
| 1.Objetivo general:..... | xii |
| 2.Objetivos específicos..... | xii |
| 1.CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LAS RELACIONES POLÍTICAS MÁS ESTRUCTURALES DEL ESTADO Y DE LAS RELACIONES DE PODER.. | 1 |
| 1.1.Definiciones..... | 5 |
| 1.1.1.Planeación estratégica..... | 5 |
| 1.1.2.Gobernanza..... | 7 |
| 1.1.3.Territorio..... | 8 |
| 1.2.Enfoques de la Planificación Estratégica..... | 9 |
| 1.2.1.Planificación Normativa..... | 9 |
| 1.2.2.Planificación estratégica situacional..... | 10 |
| 1.2.3.Planificación prospectiva estratégica..... | 12 |
| 2.CAPÍTULO II: DIMENSIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ... | 15 |
| 2.1. Dimensión Ambiental..... | 15 |
| 2.2. Dimensión Social..... | 16 |
| 2.3. Dimensión Político..... | 17 |
| 2.4. Dimensión Cultural..... | 18 |
| 3.CAPITULO III: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN..... | 19 |
| 3.1.Diseño metodológico..... | 19 |
| 3.2.Determinación de la población y muestra..... | 21 |
| 3.3.Análisis de la participación..... | 21 |
| 3.4 Instrumentos..... | 22 |

| | |
|---|----|
| 3.4.1. Técnicas..... | 22 |
| 3.4.2 Documental..... | 23 |
| 3.4.3.Instrumentos..... | 23 |
| 3.5. Procedimientos..... | 24 |
| 3.6. Vaciado de la información..... | 25 |
| 4.CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP) DEL MUNICIPIO DE APASTEPEQUE 2021-2025..... | 25 |
| 4.1. Metodología del proceso..... | 25 |
| 4.2. Síntesis del diagnóstico del municipio..... | 27 |
| 4.2.1. Ubicación Geográfica..... | 27 |
| 4.2.2. Historia..... | 29 |
| 4.2.3. División Política:..... | 29 |
| 4.2.4. Descripción socioeconómica..... | 30 |
| 4.2.5. Descripción Biofísica: (Trigueros, Jose Luis, 2012)..... | 33 |
| 4.3. Actividades Económicas (Trigueros, Jose Luis, 2012)..... | 37 |
| 4.4. Gobierno municipal..... | 39 |
| 4.4.1. Misión..... | 39 |
| 4.4.2. Visión..... | 40 |
| 4.4.3. Concejo Municipal..... | 40 |
| 4.4.4. Organización y Funcionamiento Administrativo Financiero..... | 41 |
| 4.4.5. Prestación de Servicios Municipales..... | 44 |
| 4.5. Principales hallazgos..... | 44 |
| 4.6. Definiciones Estratégicas..... | 46 |
| 4.6.1. Visión del municipio..... | 46 |
| 4.6.2. Misión del municipio..... | 46 |
| 4.7. Objetivos de Desarrollo..... | 47 |

| | |
|---|----|
| 4.8. Ejes estratégicos, Objetivos, Programas y Proyectos | 48 |
| 4.9. Estrategia de seguimiento y Evaluación..... | 64 |
| 4.9.1. Criterios básicos para el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos participativos (PEP). | 66 |
| 4.10. Conclusiones y Recomendaciones | 67 |
| 4.10.1. Conclusiones: | 67 |
| 4.10.2. Recomendaciones..... | 68 |
| Bibliografía..... | 70 |
| ANEXOS..... | 74 |

Resumen

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

La planificación estratégica se concibe ante todo como un proceso mediante el cual se logran identificar y definir, de manera concertada entre los principales actores presentes en el territorio, las líneas de acción estratégica para el desarrollo del municipio. Es simultáneamente un proceso, mediante el cual se articulan y amarran los procesos de acuerdos y compromisos necesarios entre dichos actores, para que las energías, capacidades y esfuerzos, recursos y acciones requeridas, en efecto se movilicen de manera consistente con estos lineamientos (a través de la formulación y ejecución de programas y proyectos concretos).

Es un instrumento de gestión pública que expresa el acuerdo de los actores locales acerca de una visión y de unos objetivos de desarrollo del municipio, considerando las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. (Descentralización, 2011), es el diseño concertado del camino más conveniente y la selección del vehículo más eficaz para mejorar la calidad de vida de la población, a través de la articulación de todas las aristas que intervienen en el desarrollo sostenible.

El Plan Estratégico Participativo del Municipio de Apastepeque, para el quinquenio 2021-2025. Las actividades que se detallan en el proceso metodológico han contado con la reiterada validación de las personas que integran el Grupo Gestor, la asesoría del Equipo Local de Apoyo, y las consideraciones del Concejo y personal municipal.

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Mapa de Ubicación del Municipio de Apastepeque..... | 28 |
| Ilustración 2: Estructura Organizativa de Alcaldía Municipal de Apastepeque | 43 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1: División Administrativa del Municipio de Apastepeque..... | 30 |
| Tabla 2: Indicadores poblacionales del municipio de Apastepeque (1992 – 2007) | 31 |
| Tabla 3: Principales Recursos Turísticos del Municipio de Apastepeque | 38 |
| Tabla 4: Concejo Municipal de Apastepeque, Años 2018-2020 | 41 |
| Tabla 5: Dimensiones y Objetivos de Desarrollo | 47 |
| Tabla 6: Ejes estratégicos, Objetivos, Programas y Proyectos | 49 |
| Tabla 7: Consolidado de la inversión anual por ámbitos | 63 |
| Tabla 8: Indicadores de verificación de la institucionalización del proceso participativo..... | 67 |

Introducción

La Planificación Estratégica Participativa, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Así, se definen los conceptos más frecuentemente usados en los procesos de planificación de Planeación Estratégica Participativa, se detallan las principales lecciones aprendidas, se examinan las modalidades de vinculación de las herramientas de planificación estratégica con el marco lógico. Se propone asimismo una metodología simple para construir indicadores de desempeño, enfatizando la necesidad de articular el sistema de monitoreo y evaluación con diversos tipos de indicadores, para distintos propósitos. Se busca identificar las mejores prácticas, y los errores más frecuentes que complican el uso de estas herramientas. La experiencia muestra que es clave la generación de un ambiente propicio a las reformas, que hagan posible la capacidad de construir una institucionalidad en torno a la planificación Estratégica del desarrollo y a la evaluación de los programas públicos con el fin de descentralizar los recursos con los que se cuenta dentro del territorio.

También, desde el campo del desarrollo local, es en este momento donde se demuestra la importancia de los actores locales en los procesos de desarrollo, al depender estos últimos de la capacidad de aquéllos para poder jugar un rol proactivo. El sistema local se interpreta como un actor colectivo capaz de dar respuestas diferentes a estímulos externos comunes, de ahí que los procesos de gobernanza representen el marco más adecuado de estructuración de los procesos de desarrollo local desde las distintas dimensiones del desarrollo.

En este sentido, el trato cotidiano con la incertidumbre convierte la información sobre las posibilidades de futuro en particularmente valiosa para los agentes decisores ante las grandes transformaciones que están experimentando el territorio

urbano y rural. Por todo lo cual, sostiene la postura más inteligente es aceptar la incertidumbre, tratar de comprenderla y convertirla en parte de nuestro razonamiento para poder lograr un desarrollo. A partir de un diagnóstico de la situación actual del municipio de Apastepeque (a través del análisis de brechas institucionales), se establece cuáles son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo. Entonces con el Plan Estratégico Participativo (PEP) se busca que la municipalidad obtenga los lineamientos establecidos, los cuales permitirán un desarrollo en los diferentes aspectos:

En el capítulo cuarto, se visualiza una síntesis del diagnóstico del municipio en cada uno de los ámbitos de intervención del PEP. Este apartado, también recoge las principales tendencias a partir de los resultados del diagnóstico. También en este apartado se presentan las definiciones estratégicas del municipio, que constan de una visión, misión, objetivos de desarrollo, así como los respectivos ejes estratégicos, programas y proyectos estratégicos; estos últimos comprendidos dentro de un portafolio de proyectos en el cual se desarrollan los respectivos perfiles que integran una serie de proyectos operativos tendientes a generar desarrollo en el municipio.

En los siguientes apartados; se plantean la proyección FODES y disponibilidad financiera para inversión en el PEP y las herramientas complementarias para la implementación del PEP; finalizando con índice de cuadros, bibliografía y anexos del documento.

Objetivos:

1. Objetivo General:

1.1. Diseñar un Plan Estratégico Participativo del Municipio de Apastepeque, a partir de un enfoque multidimensional del desarrollo.

2. Objetivos Específicos

2.1. Definición de la metodología y técnicas para la elaboración de un Plan Estratégico Participativo desde un enfoque de Gobernanza Territorial.

2.2. Elaboración de instrumentos para la recolección de datos e información.

2.3. Sistematización, análisis de la información y presentación de resultados.

1. CAPÍTULO I: CONCEPTUALIZACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MARCO DE LAS RELACIONES POLÍTICAS MÁS ESTRUCTURALES DEL ESTADO Y DE LAS RELACIONES DE PODER.

En América Latina, la planificación reconoce sus orígenes a nivel estatal a partir de los acuerdos celebrados en la Carta de Punta del Este (1961) y de lo que fue su principal mecanismo de aplicación: el programa de la Alianza para el Progreso del gobierno de Estados Unidos. Este programa condicionaba la ayuda internacional a la elaboración de planes de desarrollo ajustados a una metodología de planificación.

Entre 1961 y 1963 un total de trece países de la región crearon ministerios, agencias u oficinas de planificación. Las experiencias latinoamericanas estuvieron en la mayoría de los casos más cercanas a la planificación estratégica (situacional) pero conservando muchos rasgos normativos. En la construcción de estos lineamientos, tuvo fundamental incidencia la CEPAL (Comisión Económica para América Latina) como organismo técnico rector para toda la región. (Matus, 2007)

Con el paso del tiempo los criterios de la planificación, inicialmente limitados al accionar macro de los Estado se trasladaron paulatinamente a experiencias de menor alcance, primero a las empresas y luego a las organizaciones en general. En estos casos, el planteo mayoritario fue estratégico, si bien la revisión de las prácticas deja también en evidencia la existencia de marcas evidentes de lo normativo. El principal teórico de la planificación estratégica en América Latina es el economista chileno Carlos Matus. (Matus, 2007, pág. 31)

La Planeación Estratégica es muy importante dentro de la estructura de cualquier tipo de organización. Sin embargo, no solo es importante su formulación, su seguimiento, es igual de importante pues a partir de los resultados es que realmente se pueden establecer cambios y tomar decisiones. Por medio de la cual se puede trabajar y realizar un mapeo de actores que permitan potenciar los recursos que tiene un territorio para poder logara un desarrollo sostenible y sustentable.

Como respuesta a esta nueva situación, a principios de los años noventa comenzó a ponerse en práctica un nuevo tipo de Planificación Estratégica, que como tal constituye la aplicación del modelo de gobernanza local a las políticas públicas para impulsar el desarrollo socioeconómico, en las ciudades. Los principios básicos de esta nueva modalidad de planificación son los propios del modelo de gobernanza para la elaboración e implementación de políticas públicas, es decir, la participación ciudadana y la cooperación público-privada entre actores de la ciudad como método de adaptación a las nuevas exigencias y demandas que el actual contexto de complejidad impone a la mejora de la calidad de vida en las ciudades (Barton, 2006; Krels, 2007; Naciones Unidas, 2003, pág. 10).

“Gobernanza significa una forma de gobernar más cooperativa, donde las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas” (Martínez, R, 2001). La gobernanza tiene que ver con un estilo particular de gobierno donde el proceso de toma de decisiones tiene un marcado carácter colectivo, determinado por las pautas de interacción entre los actores que participan en dicho proceso, considerando que los actores no son sólo los actores públicos, sino que los actores privados tienen una destacada presencia en todo el proceso. Esta nueva forma de ejercer el gobierno viene caracterizada por la cooperación entre un número importante de actores públicos y privados en la formulación y aplicación de las políticas públicas.

Esta nueva forma de gobierno tiene su base en el hecho de que los actores públicos han perdido el monopolio de la acción, que como destaca Carmen Navarro hace que el gobierno pierda la capacidad de imponer unilateralmente su voluntad, produciéndose una transición desde unas pautas tradicionales de ejercicio del poder político basado en una relación de “un solo sentido” entre los que gobiernan y los que son gobernados, hacia un modelo de “doble sentido” en el que se toman en consideración tanto los intereses, percepciones y oportunidades de los que gobiernan como los de los que son gobernados (Navarro, 2002, pág. 20)

Esto exige, sin duda, un nuevo rol para el gobierno, derivándolo hacia funciones de facilitación y coordinación, donde la arquitectura de la gobernanza se sustenta en el modelo reticular, es decir, una red de estructuras y actores configurada alrededor de un sector determinado de acción gubernamental. “La gobernanza presupone que el buen gobierno no puede estar sólo garantizado por los actores públicos, sino por el funcionamiento eficaz de redes más o menos institucionalizadas de actores estratégicos que disponen de su propia autonomía y de su agenda estratégica” (Lingov, 2002, págs. 31-37).

Sin embargo, esto ha llevado a defender a veces que la gobernanza significa un debilitamiento del gobierno; pero parece que esto no es lo que ocurre, sino que lo que se produce es un cambio en la forma en que el gobierno ejerce su capacidad de control, de manera que los actores públicos que participan en las redes de políticas juegan un papel especial y privilegiado, puesto que tienen medios fundamentales de intervención (Mayntz, 2001). Se trata, por tanto, de un cambio en la naturaleza del gobierno, donde predomina la resolución conjunta de los problemas en un área específica de política pública.

Con base a lo anteriormente expuesto acerca del concepto de gobernanza, se puede decir que la Planificación Estratégica es concebida como un instrumento impulsado por los gobiernos locales basado en la necesidad de la cooperación entre los actores públicos y privados más importantes de la ciudad, y articulada en su producción de contenidos sobre la participación ciudadana como los mecanismos más apropiados para responder a la complejidad que implica diseñar el modelo de ciudad para el futuro. “Este nuevo instrumento de planificación se impulsa por los gobiernos locales sobre la base de la convicción de que los instrumentos tradicionales de planificación física no han sido suficientes para articular un proyecto de ciudad efectivo y, por tanto, se recurre a estos nuevos métodos de planificación basados en la colaboración público-privada y la participación de la ciudadanía” (Rivero, 1999, pág. 16)

Hasta ahora, “la mayor parte de la literatura existente sobre planificación estratégica se caracteriza por situarse en el plano metodológico, es decir, en proporcionar aquellos componentes básicos que caracterizan a un Plan Estratégico y proponer los métodos y técnicas más adecuados para desarrollarlos, aunque algunos de ellos contienen algunas reflexiones del contexto político y social que pueden ayudar a fundamentar la utilidad de este instrumento” (gracias, Pascual, & 1999, 2007, pág. 19).

Sin embargo, en el momento actual en el que se encuentra la planificación estratégica se hace necesario comenzar a proponer estudios que identifiquen las características básicas de dichos instrumentos y que puedan ayudar a mejorar los Planes Estratégicos, ya que es bien conocido que no todos los Planes se ejecutan, y quedan por tanto en un esfuerzo considerable de articulación participativa para la definición del mismo. Por tanto, se trata de poder avanzar en la propuesta de una serie de dimensiones analíticas que permitan aportar una visión menos tecnológica de los Planes Estratégicos, y que por contra posibiliten identificar aquellos aspectos o características de los mismos que tengan que ver con la eficiencia de los Planes, que sin duda tiene que ver con el hecho de que realmente se implementen, se lleven a cabo y no se queden en un mero esfuerzo colectivo recogido en un documento.

Asimismo, la influencia política tampoco supone la implicación en las iniciativas de participación pública, incluso, quizás, lo contrario, habida cuenta de que se trata de oportunidades para facilitar el acceso a aquellos que no lo tienen, y sobre todo, si el asunto del que se trata es de su interés o incumbencia. De hecho, 23 los patrones de influencia e interacción entre actores locales adopta diferentes formas en atención al asunto o política que ese considere: de la coalición municipio empresa en el desarrollo económico, a la coalición municipio-administración autonómica en las de bienestar, a la coalición municipio-asociaciones en la regulación de la participación pública (Navarro, 2002, pág. 22)

Sirva todo lo anterior para señalar que existe bastante evidencia acerca de que las relaciones entre participación política, participación pública e influencia en las

decisiones públicas es un asunto sobre el que se conocen algunas claves, pero que es sumamente complejo. De hecho, cabría señalar que las iniciativas de participación pública son, únicamente, una oferta de oportunidades de participación en las decisiones públicas que, en principio, tratan de modificar la dinámica socio-política existente, sea la estructura de poder o influencia, sea la intensidad y pautas de participación o activismo político, pero que se desarrollan en la dinámica ya existente. Y por tanto que, tanto analíticamente, como desde la perspectiva de su aplicación práctica, debe hacerse evidente la naturaleza del fenómeno y su alcance potencial.

1.1. Definiciones

1.1.1. Planeación estratégica

La Planificación Estratégica supone una iniciativa pública, en principio, muy apropiada para el desarrollo de experiencias participativas. Por un lado, porque en su propia concepción se trata de un proceso decisional con una metodología sistematizada (diagnóstico, diseño de agenda y estrategias, implementación y evaluación) en la que pueden incorporarse momentos de información, consulta y toma de decisiones. Por otro lado, porque en general, se trata de iniciativas de carácter transversal, al igual que la participación pública, suele tratarse de una meta-política para orientar la acción de gobierno en un territorio específico. De hecho, *“la realidad de los Planes Estratégicos muestra la existencia de un alto grado de participación de empresas y entidades asociativas en ellos, así como una amplia variedad en los temas estratégicos considerados”* (Font y Rivero, 1999). En suma, suponen una política especialmente apropiada para el desarrollo y evaluación de experiencias de participación con el fin de lograr un desarrollo integral integrado e integrador para los habitantes del territorio.

1.1.1.1. Características de la Planificación Estratégica

Las características fundamentales de cada uno de esos estilos subrayando también que la planificación es siempre una fase dentro de un proceso general e integral que

la contiene y que denominamos gestión, entonces el uso de la Planificación Estratégica se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados. (Dra. Armijo, 2009)

Las características centrales de la planificación son:

- a) Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
- b) Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.
- c) Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- d) Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos
- e) Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

Partiendo de lo antes mencionado, la planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen

señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente. (Farinós, F, 2008)

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo. (Dra. Armijo, 2009)

1.1.2. Gobernanza.

A lo largo de las dos últimas décadas el concepto de gobernanza se ha convertido en cuestión central de debate en el campo de las ciencias sociales, centrándose en particular en las relaciones entre gobierno y gobernanza. Mientras que el primero se refiere a la presencia de un poder (el del estado), organizado a través de una serie de poderes públicos (con relaciones jerárquicas entre ellos) y procedimientos burocráticos como forma de funcionamiento, la gobernanza se refiere a la emergencia de un nuevo sistema de relaciones más complejo que incluye nuevos actores emergentes externos (hasta ahora) a la arena política. La gobernanza representa, por tanto, un modelo alternativo de gestionar los asuntos públicos.

La gobernanza se presenta entonces como la vertiente social del principio de sostenibilidad, y la participación pasa a convertirse en la palabra clave. Así pues, la gobernanza territorial resulta un elemento cada vez más significativo a la hora de lograr objetivos políticos en los territorios.

Desde este punto de vista, la gobernanza territorial se entiende como una práctica/proceso de organización de las múltiples relaciones que caracterizan las interacciones entre actores e intereses diversos presentes en el territorio. El resultado de esta organización es la elaboración de una visión territorial compartida, sustentada en la identificación y valorización del capital territorial, necesaria para conseguir la cohesión territorial sostenible a los diferentes niveles, desde el local al supranacional. Dicho de otro modo, la gobernanza territorial es una pre-condición para la cohesión territorial, mediante la participación de los distintos actores (públicos, privados, tercer sector...) que operan a las diferentes escalas. Por tanto, el reto principal para una buena gobernanza territorial sería generar las condiciones más favorables para poder desarrollar acciones territoriales conjuntas que permitan conseguir dicho objetivo. A las relaciones entre gobernanza territorial y cohesión territorial. (Farinós Dasi, 2008, pág. pag. 13)

1.1.3. Territorio

La definición de territorio es una parcela de la superficie terrestre apropiada por un grupo humano, que tendría una necesidad imperativa de un territorio con recursos naturales suficientes para su poblamiento, los cuales serían utilizados a partir de las capacidades tecnológicas existentes. Además, el concepto de territorio tiene como referencial el Estado. En aquel periodo, Gottmann centraliza su abordaje en el significado del territorio para las naciones y sostiene que la relación de las personas con su territorio se presenta de diversas maneras geográficas, políticas y económicas, pero, como destaca el autor, sus análisis. El territorio para los geógrafos es una parte del espacio definida por límites (líneas), que posee un sistema de leyes y una unidad de gobierno, a partir de lo cual la respectiva localización y características internas son descritas y explicadas, y que, por lo tanto, define la división territorial del mundo dentro de la historia de la humanidad. (Schridder , G, & Tartarugo, 2006)

1.2. Enfoques de la Planificación Estratégica

Los distintos enfoques de planificación resultan de la combinatoria de diferentes factores. Entre ellos de la noción que existe respecto del cambio, el lugar que se la asigna a los actores participantes, el rol de los técnicos, diferentes ideas acerca de lo que se considera conocimiento legítimo y valioso para la planificación, distintas miradas sobre los procesos metodológicos y las herramientas que se deben aplicar en función de los mismos. (Dra. Armijo, 2009)

Teniendo en cuenta estos y otros elementos se podría construir una tipología casi infinita de estilos y enfoques de planificación a partir de la combinatoria de los diferentes factores. Sin embargo, vamos a sintetizar apenas en tres grandes estilos que surgen de la tradición del campo, creyendo que en estos quedan resumidos los principales elementos a tener en cuenta. Tomando en cuenta todo lo dicho podemos hablar los tres grandes estilos o perspectivas ya señalados.

1.2.1. Planificación Normativa

Puede afirmarse que la planificación normativa (también llamada clásica o tradicional) es una metodología que busca asegurar la coherencia, eficacia y eficiencia de una intervención a través de medidas centralizadas, adoptadas siguiendo criterios técnicos rectores y destinadas a garantizar el cambio deseado o el cumplimiento de los objetivos trazados por estos mismos técnicos en función de las decisiones tomadas por el poder político o gestor.

En la planificación normativa existe una clara distinción entre el sujeto de la planificación (entendiendo por tal el planificador o su mandante) y los actores presentes y actuantes en el escenario de la intervención. Esta noción parte de la base de que quienes poseen el conocimiento (los académicos, los técnicos) son quienes deben indicar el camino a seguir interpretando los designios de quienes ejercen el poder político. Tal derrotero se traduce en un curso o plan de acción.

La consecuencia de ello es un alto grado de poder para los científicos y los técnicos, que en algunos casos se ubican incluso por encima de quienes ejercen la primacía política. (Iglesias, Pagalo , & Waschington, 2012)

Las características de ese estilo normativo pueden resumirse en las siguientes:

- a) Parte del convencimiento de que la mejor respuesta a una determinada situación consiste en una planificación que permita avanzar hacia un modelo apoyado en base científica y ya experimentado.
- b) El objetivo a alcanzar se formula de manera imperativa a modo de “deber ser”. c. La planificación consiste en la producción de métodos y técnicas, a modo de “plan libro”, cuya aplicación permitirá arribar al objetivo o a los objetivos expresados como “deber ser”.
- c) La factibilidad de la planificación depende de la eficaz administración de los recursos asignados.
- d) La viabilidad de los proyectos se asienta en el saber científico-técnico asociado con el poder político y/o institucional en la toma centralizada de decisiones.

1.2.2. Planificación estratégica situacional

Ubicamos la planificación estratégica situacional dentro de la calificación de “preferencia”, según el texto de Merello, porque se apoya en el análisis del presente y en el estudio de tendencias que vienen desde el pasado. Esto quiere decir que las situaciones identificadas en el presente (situación actual) y que se han constituido históricamente tienen grandes posibilidades de persistir en el futuro, ya que existen “fuerzas” y “lógicas” que así lo determinan. Las tendencias son proyecciones que se construyen a partir de la extrapolación hacia el futuro de las situaciones presentes. Suponen la construcción de un futuro lógico partiendo de la base de la persistencia de comportamientos tipificados a través de patrones históricos, regularidades o promedios. Es decir, expresan un futuro previsible en el caso de que los actores sociales no adopten medidas para modificar el rumbo de los acontecimientos. (Iglesias, Pagalo , & Waschington, 2012)

El discernimiento estratégico permitirá, según esta mirada, distinguir entre las tendencias, reforzar algunas de ellas o bien oponerse para generar el cambio. “La corriente de constatación de tendencias dice Francisco Mojica supone una interpretación determinista, pues, en el fondo, la lectura de las tendencias induce a concluir que tales líneas de fuerza van a continuar en el futuro, a menos que las rupturas sean tan fuertes que las logren destruir” (Mojica, 2005: pág. 107).

Según Guillermina Baena Páez, investigadora mexicana, “el pensamiento estratégico está basado en un modelo que ve al interior del presente y hacia el futuro. Reconoce que el mundo es un sistema no lineal conformado por un conjunto de sistemas complejos adaptativos, donde el caos, la complejidad y el cambio son la norma (Paez, 2010, pág. 25)

Pero esta no es la única mirada posible. No es necesario llegar a los problemas y la crisis para salir a buscar las respuestas. Podemos pensar la planificación también como una metodología de anticipación que nos permita responder, incidir, influir en el cambio antes de que los problemas y la crisis se precipiten.

La planificación estratégica situacional se apoya en el análisis de la situación presente, vista a partir de una concepción del mundo, de la historia y de la realidad particular de cada escenario (ámbito, organización, proyecto) para luego diseñar estrategias de respuesta que orienten las acciones en función de los objetivos de cambio propuestos. (Matus, 20007, pág. 35)

Podemos sintetizar de esta manera las principales características de la planificación estratégica:

- a) Parte del análisis situacional entendido como una mirada sistemática y compleja del escenario presente.
- b) Desde el presente se proyecta hacia el futuro.
- c) Reconoce la experiencia y el conocimiento científico y técnico como saberes válidos y antecedentes importantes (marco conceptual) para elaborar las respuestas de planificación.

- d) El ejercicio de la planificación es preponderantemente una acción que corresponde a los decisores políticos (“planifica quien gobierna”, sostiene Matus), gerentes o dirigentes, porque se entiende que son éstos quienes están en condiciones de garantizar la viabilidad de los proyectos.
- e) Ajusta los plazos (corto, mediano o largo plazo) a las exigencias de los decisores buscando transformaciones que impacten de manera significativa y visible en la gestión.
- f) La viabilidad está puesta en la capacidad de crear condiciones políticas (relaciones de poder) de quienes conducen para alcanzar los objetivos propuestos.

Asociado a lo anterior la factibilidad se sustenta en la idoneidad técnica y en la posibilidad de garantizar recursos para lo que se proyecta.

1.2.3. Planificación prospectiva estratégica

El futuro asoma como un interrogante permanente en la historia de la comunidad humana y de cada uno de nosotros. Quisiéramos no solo conocer el futuro sino controlar su desarrollo. No poder hacerlo es fuente de incertidumbre para todos los seres humanos. Pero al mismo tiempo redoblamos esfuerzos para encontrar los caminos que nos permitan caminar hacia el futuro con certezas. Y, simultáneamente, aspiramos a ser constructores de ese futuro. (Iglesias, Pagalo , & Waschington, 2012, pág. 15)

El futuro requiere construir un espacio de voluntad común entre múltiples actores, porque de lo contrario no se podrá avanzar realmente en función del cambio. Este espacio de voluntad común se expresa en las alianzas político institucionales, pero también en prácticas colectivas que apuntan a configurar modos de ser y actuar similares, es decir, en estilos de gestión y en gestiones compartidas.

La prospectiva es “primero un acto de imaginación selectiva y creadora de un polo deseado, luego una reflexión sobre la problemática presente (para confrontarla con

la deseada) y, por último, una articulación ensambladora de las pulsiones individuales para lograr el futurable (futuro deseable)” (Morello, 1973, pág. 80)

Prospectiva y estrategia no pueden leerse como dos perspectivas enfrentadas, sino complementarias. Michel Godet sostiene que esta suerte de hibridación entre estrategia y prospectiva puede dar por resultado un “matrimonio fecundo”.

Asegura que el futuro no está escrito en ninguna parte, queda por hacer, es múltiple y podemos influir en él. El pasado es fuente de enseñanzas, podemos sistematizarlo y aprender de lo realizado. Pero se trata de hechos inmodificables y nada podemos hacer para cambiarlos. El futuro, en cambio, está en nuestras manos. Imaginarlo, soñarlo, es un acto de creatividad, pero también de libertad. Generar acciones de planificación tratando de caminar hasta ese futuro soñado es la puesta en práctica de la libertad y un ejercicio de poder del sujeto, de los actores sociales y, en una sociedad, de todos los ciudadanos.

La prospectiva no desestima el análisis de la situación presente, pero elige la construcción de imágenes de futuro como punto de partida, para regresar luego sobre el presente con una mirada más compleja y enriquecida que permite reconocer presencias y ausencias imposibles de ser captadas solamente con los elementos que da la retrospectiva y el análisis del presente. “Podríamos definir (...) a la prospectiva como una disciplina que permite iluminar el presente con la luz del futuro”, señala Francisco Mojica (2005: 107). Pero nunca un ejercicio de imaginación pura sin sustento en lo real y sin relación con lo concreto y tangible de la situación actual. Eso sería alienación. Mediante la reflexión y la metodología prospectiva se pretende contribuir a una mejor comprensión del mundo contemporáneo, explorando lo que puede suceder y lo que nosotros podemos hacer (políticas y estrategias), por medio de un proceso pluridisciplinario que tiene en cuenta la dimensión del largo plazo.

Al mismo tiempo la prospectiva pretende apuntar hacia una transformación global de la sociedad. A ese cambio global debe apuntar cada uno de los proyectos desde

su particularidad. Cada proyecto o iniciativa dialoga, se interrelaciona y se incide mutuamente con el campo más amplio de la sociedad.

Las herramientas que ofrece la prospectiva ayudan a establecer puentes entre las imágenes de futuro y el presente, con el objetivo de construir escenarios compartidos entre los actores. La lectura del presente desde las imágenes de futuro permite abrir otros horizontes de comprensión, hacernos nuevas preguntas, descubrir otros actores que hoy no reconocemos en nuestra realidad, en la experiencia de lo cotidiano, en los ámbitos de actuación de los medios comunitarios. (Iglesias, Pagalo , & Waschington, 2012)

Entonces se puede decir que la prospectiva no busca formular recetas para la acción, sino desafiar al pensamiento teniendo en cuenta todos los aspectos que componen cada situación, para encaminar estrategias también complejas que permitan contemplar todos los factores en juego, las sinergias y las oposiciones, los conflictos, las luchas de poder, los intereses y las posibles alianzas, entre otras cuestiones por considerar. Pretende aumentar las posibilidades de concretar el futuro deseable superando el pragmatismo. Para ello recurre a todos los elementos que puedan contribuir a tal fin, pero sobre todo al aporte de voluntades y capacidades de los actores y a la difícil negociación de intereses entre ellos en función de un propósito común que se sitúa más allá de los intereses individuales.

De igual forma un aspecto esencial en la construcción de la mirada prospectiva es la incorporación de los sentimientos, de las sensaciones y percepciones de los colectivos sociales participantes, de los sujetos, en la construcción de las imágenes de futuro. Pero teniendo en cuenta al mismo tiempo los intereses materiales de quienes participan para poder lograr un desarrollo sostenible y sustentable para el territorio.

2. CAPÍTULO II: DIMENSIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo local como enfoque de progreso en relación con la planeación estratégica contempla una serie de dimensiones las cuales están inmersas en el contexto social. Ellas son fundamentales para potenciar, dinamizar y desarrollar la localidad en conjunto con sus actores locales y en armonía con su medio.

El auge por nuevas acciones sustentables ha puesto en marcha el abordaje y desarrollo teórico de estas dimensiones de la sustentabilidad, que son las siguientes: ambiental, social, cultural y política. En tres de estas cuatro dimensiones el hombre es el principal protagonista, sobre quien recaen las acciones que deberán ser tomadas para garantizar el desarrollo sustentable. Hoy en día toda acción debe ser observada desde estas dimensiones para brindar una mejor noción del alcance sustentable que se tendrá, y sus beneficios para el desarrollo humano y social, sin perjudicar escenarios relevantes como el medio ambiente. Las dimensiones de la sustentabilidad han sido difundidas principalmente por la UNESCO, a través de sus programas de desarrollo sustentable para el futuro.

Entonces partiendo de lo antes mencionado, el hombre, con el paso del tiempo, ha crecido y se ha desarrollado social, política y cultural, no siempre de la manera más equitativa. Debido a esto se considera que se tiene que trabajar y potenciar todos los recursos de manera equitativa en donde la participación de todos los actores del territorio tenga una cohesión social, con el fin de lograr un desarrollo integral, integrado e integrador.

2.1. Dimensión Ambiental

Esta dimensión tiene mucha relevancia en la localidad, puesto que a través de ella se dinamiza y potencializa el desarrollo local, esto a través del aprovechamiento responsable de sus recursos naturales. Además, supone abordar la necesaria sustentabilidad de los procesos productivos y de los recursos y la relación del ser humano con la naturaleza, *“La idea de que es desde el territorio*

local que debe gestionarse la sustentabilidad del desarrollo, es la base del concepto de desarrollo local sostenible.” (Morales, M, 2006)

La dimensión ambiental para la planeación estratégica es la parte medular del potencial natural, dado que guarda la riqueza necesaria para poner en marcha dicho proceso, es importante mencionar que todos los procesos de desarrollo guardan una estrecha relación con esta dimensión, esto porque en ella se reflejan grandes oportunidades para las personas, de la misma, la sustentabilidad depende del uso y cuidado de los recursos para la sostenibilidad del desarrollo local.

2.2. Dimensión Social

El hombre, con el paso del tiempo, ha crecido y se ha desarrollado social, política y económicamente, no siempre de la manera más equitativa.

La dimensión social de la planeación estratégica fomenta la adopción de valores y cambios en el ámbito cultural, con el fin de reconciliar el accionar humano con el medio ambiente y optimizar las relaciones sociales para las generaciones futuras. Se trata de la reflexión de las actividades y comportamientos sociales y culturales comunes hasta el momento, con la finalidad de evaluar su incidencia en la preservación y el desarrollo sustentable. (Albuquerque, 2008)

En la actualidad el intercambio cultural entre naciones ha sido muy importante para continuar la promoción de movimientos y actividades en función de la sustentabilidad. Cada cultura mantiene una relación particular con el medio ambiente, los recursos que este le brinda y las bases sociales sobre las que se han fundamentado sus valores. A través del fortalecimiento de los valores, esta dimensión también busca minimizar los efectos de la pobreza y las aberraciones demográficas. Todo esto con el fin de generar un mejor desarrollo integral, integrado e integrador en donde todos cuenten con una participación activa que permita el aprovechamiento y manejo de los recursos con los que se cuenta.

2.3. Dimensión Político

La planeación se desarrolla dentro de un marco jurídico institucional establecido y requiere de la articulación de compromisos de acción para el futuro. Conjunto de marcos normativos que orientan hacia el futuro para la cristalización de los fines y las metas deseados que ayudaran a promover el cambio. Un proceso de planeación se desarrolla dentro de un marco jurídico institucional establecido. En los planes, programas y proyectos que se elaboran, siempre subyace una concepción política. Esto es decisivo en el momento de concebir las estrategias para desarrollar el futuro.

Esta dimensión puede llegar a ser un obstáculo en empresas cuya normatividad es severa y rígida. En la era que vivimos, las empresas tienden a planear cambios adecuados a las condiciones de tal era, lo que se traduce en cambios dinámicos que muchas veces ponen en jaque a la normatividad y políticas de la organización. El equipo encargado de la planeación, por lo tanto, debe conocer con antelación, las limitaciones que desde la normatividad de la organización surgirán, o en su defecto, debe proponer cambios al marco institucional como parte del plan mismo. La parte central de este asunto se encuentra en la presentación clara de escenarios factibles que demuestren los riesgos que se corren de no hacer el cambio tanto político como el propuesto por el plan. (Enriquez, 2010, pág. 4)

Partiendo de lo antes mencionado dentro del apartado político es importante tener claro la divergencia de actores que se encuentran en el territorio, como también las capacidades relacionales de cada quien, esto por las divergencias de ideas, puesto que pueden resultar conflictos entre los actores, lo cual puede imposibilitar los procesos de desarrollo local. “Es por esto que la dimensión política del desarrollo local se vincula con la dimensión institucional, entendida como conjunto de normas y de organizaciones, en tanto es a partir de la densidad institucional que puede construirse un poder público local. En este punto, el autor diferencia el gobierno municipal del gobierno local, ya que éste último incluye el entramado de instituciones y liderazgos compartidos” (Madoery, 2001 pág. 13).

Otro factor importante a tomar en cuenta en el área política y que se vincula a la posibilidad de generar procesos de participación y mecanismos de concertación de intereses diversos, es la planificación estratégica, en donde el diseño de los planes sea en construcción colectiva, es decir, pensados y desarrollados desde el seno de la población de carácter inclusivo, participativo y democrático con el objetivo de lograr una participación activa de los habitantes del territorio y aprovechar de una mejor manera con lo que se cuenta. (Enriquez, 2010)

2.4. Dimensión Cultural

Se debe tomar en cuenta la cultura de cada país, de la región y de la institución específica en la que se llevará a cabo la planeación.

En cada lugar habrá una particular concepción del hombre, de sociedad, de la función que se asigna a la educación y habrá valores específicos. Está orientado a la comprensión del proceso referencial, la identidad nacional y el conjunto de valores que están inmersos. Entonces en el sentido clásico de este término, los administradores saben que se debe tomar en cuenta la cultura del país y de la región en que se está llevando a cabo la planeación.

La cultura propia genera distintas concepciones de hombre, de sociedad, de la función que desempeña la organización, y otras más. Pero, además, es innegable que alrededor y dentro de una organización siempre ha existido una cultura. De hecho, el concepto de cultura es inherente por naturaleza al hombre, es decir, el hombre es el único ser capaz de engendrar cultura, de interpretar su realidad y de obrar en consecuencia.

Sin embargo, dentro de las organizaciones y los modelos que existen para dirigir las, no fue sino hasta el fin de los 70 que el concepto de cultura organizacional vino a ser principio teórico y epistemológico suficiente para crear una planeación que girara alrededor del concepto. Las relaciones entre los trabajadores de una organización y los demás elementos operativos y administrativos, así como la normatividad, políticas y procedimientos crean comportamientos y creencias que son adoptadas por el recurso humano como verdades no escritas y que son aceptadas por nuevos

trabajadores al ingresar a esa empresa. El encargado de planear debe conocer los principios explícitos e implícitos de la cultura del territorio, dado que ellos pueden convertirse en muros de resistencia a cambios propuestos o caminos que faciliten el avance de esos mismos cambios. (Farinós Dasi, 2008, pág. 9)

En este contexto cultural y complejo en el cual se dinamiza el desarrollo local es importante resaltar que las personas se enfrentan a desafíos no previstos, esto por los acelerados cambios culturales que se puedan dar los cuales puedan darle otra orientación a la dimensión cultural. En esto cobra gran importancia la concepción de capital social entre la interconexión de la dimensión cultural, social y económica. Por tanto, comprende “la confianza, las normas que regulan la convivencia, las redes de asociacionismo cívico, elementos que mejoran la eficiencia de la organización social promoviendo iniciativas sobre la base del común acuerdo” (Madoery, 2021, pág. 212)

La importancia de la participación y la acción conjunta, siempre en relación a un proyecto de sociedad que contempla los aspectos materiales y competitivos de la actividad económica, constituye la base para considerar el análisis del territorio

3. CAPITULO III: METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

3.1. Diseño metodológico.

El método utilizado es el cualitativo siendo el sujeto de estudio la Municipalidad de Apastepeque, San Vicente y los actores involucrados en la visión de desarrollo que está en construcción, donde las investigadoras son el principal instrumento para la generación y recolección de datos en el territorio, con las personas que interactuaron.

Implementando técnicas como la de grupos focales que permiten recoger la percepción de la población sobre la situación de sus comunidades e instituciones que interactúan en el territorio, acciones que realiza la municipalidad y otras posibles para intervención de acuerdo con las zonas del municipio en que viven.

Así mismo para determinar de primera mano el interés de la municipalidad (alcalde, concejo municipal, gerencias y empleados municipales) se llevaron a cabo sesiones para establecer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas (FODA) en torno con la propuesta de la investigación y su ejecución, tratando de conocer como cubrir las necesidades priorizadas por los habitantes, sobre instrumentos administrativos y para la gestión, marco legal, acuerdos municipales entre otros.

Se realizó una revisión de información documental sobre el desarrollo teórico y metodológico existente en cuanto al desarrollo local sostenible, diagnósticos de cada área de la municipalidad (aquellas que contaban con uno) documentación existente a nivel local; así como estadísticas vinculadas nivel nacional y local disponibles.

Tipo de Estudio

Se considerará el estudio Descriptivo; pues se relaciona con condiciones y conexiones existentes, prácticas que tienen validez, opiniones de las personas a entrevistar, puntos de vista de los diferentes actores, actitudes que se mantienen y procesos en marcha.

Para realizar las actividades previstas en la investigación, se tomaron acuerdos con Alcalde Municipal y Concejo Municipal de la Alcaldía de Apastepeque, asesor, mujeres, jóvenes y agricultores, sector turismo, Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCO); para conocer e identificar la problemática, aspectos de desarrollo que no han sido visualizados de forma local y otros aspectos que mejoren las relaciones de poder, así como los apoyos requeridos para resolver cada una de las limitantes que las familias identifican desde su territorio dentro del territorio. De esta manera fue posible la identificación de ejes, objetivos y apuestas, así como definición de prioridades en relación a los recursos disponibles y los intereses de cada área, en ese sentido se definieron iniciativas a mediano, corto y largo plazo.

3.2. Determinación de la población y muestra

La población del municipio de Apastepeque que participó en la construcción del Plan Estratégico Participativo; fue conformada por miembros de ADESCO de los diferentes cantones, representados por hombres, mujeres, jóvenes y adultos mayores, sectores productivos del municipio, además de los miembros del concejo municipal, alcalde, gerencias y empleados.

Muestra.

El cálculo de la muestra para la encuesta se realizará usando la fórmula de población finita con datos proporcionados por el área de promoción social de la Alcaldía de Apastepeque:

$$\text{Muestra (n)} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Dónde:

N = Total de la población, que será de 21,579

z= 1.96 al cuadrado (el nivel de confianza será es del 95%)

p = heterogeneidad (en este caso 0.50)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5=0.50)

e = nivel de error (en la investigación es del 5%).

$$n = \frac{384.16}{1.017}$$

$$1.017$$

n= 378 aproximadamente

Se definen 400 para tomar en consideración la limpieza de la base.

3.3. Análisis de la participación.

La Alcaldía de Apastepeque, es la institución interesada en apoyar el proceso de la investigación, quienes identifican a las personas que participaron en

los talleres, a través de consultas o entrevistas, para obtener la información clave para elaborar la estrategia de desarrollo sostenible.

Para alcanzar los objetivos planteados se emplearon estrategias que facilitaron el proceso metodológico participativo que se detalla a continuación:

- Coordinación con Alcalde municipal y miembros del concejo municipal de Apastepeque para la ejecución de la investigación.
- Durante el proceso se desarrolló una estrecha coordinación con los empleados municipales y actores locales del territorio.
- Además de realizaron coordinaciones con el área de promoción social, para la ejecución de actividades específicas en el territorio.

3.4 Instrumentos.

3.4.1. Técnicas.

Se llevaron a cabo la ejecución de talleres con grupos focales, observación participante, entre otros:

- Grupos focales: Se constituyeron con una técnica cualitativa de recolección de información basada en entrevistas colectivas e individuales y semi estructurada, realizadas a redes de agricultores, jóvenes, mujeres y delegados municipales personas definidas por los gobiernos locales.
- Observación participante: Fue una actividad que se realizó para detectar y asimilar información sobre los cambios o necesidades detectadas a partir de los capitales construidos en el territorio.
- Consulta bibliográfica: Revisión de documentos, libros, datos, revistas, fotografías para obtener insumos de segunda fuente para la investigación.
- Dinámicas de presentación: Hacer uso de diferentes dinámicas ya sea para presentación individual o grupal y entrar en temas más específicos, iniciar siguientes etapas de la jornada.
- Grupos de trabajo: Establecer grupos entre los asistentes de diferentes zonas y sectores para obtener las necesidades de cada una.

- Utilización de programa Koobo: Recolección y tabulación en línea de los datos recolectados de los participantes del territorio.
- El Taller: fue la base para obtener la información que da origen a un nuevo concepto de planificación participativo con la asamblea general.
- La entrevista, esta acción se desarrolló con una o más personas con el objetivo de indagar sobre ciertos temas del enfoque de desarrollo existente.

3.4.2 Documental.

- Diagnósticos.

Se utilizaron documentos de diagnósticos del municipio en aspectos ambientales, organizativos, realizado por otras organizaciones que trabajan en la zona, USAID, ISDEM. Con la finalidad de considerar y optar por aspectos de la problemática existente en el municipio, como la sensación de no seguridad en sus comunidades, la falta de confianza en instituciones de salud y seguridad pública, la falta de una visión ambiental en las comunidades y desde la municipalidad, pocas iniciativas enfocadas a poblaciones más vulnerables, la violencia contra la mujer entre otras.

3.4.3. Instrumentos

Los instrumentos utilizados se diseñaron para obtener información clave y específica para la construcción del plan.

- Matriz de vaciado documental: este instrumento facilitó la organización de la información, para realizar la interpretación de los hallazgos durante la investigación.
- Carta metodológica: Instrumento diseñado para establecer de manera sistemática de la ejecución de los talleres/ grupos focales.

3.5. Procedimientos.

Para el desarrollo y levantamiento de la información se definió el método a desarrollar y la conformación de los equipos de trabajo que se establecieron en terreno, en dos etapas:

- a) Diez reuniones con representantes de las ADESCOS de los diferentes cantones del municipio y sectores económicos; para determinar las necesidades de cada una de las comunidades allí representadas, establecer con lo que cuenta cada comunidad en relación a infraestructura, servicios, proyectos ejecutados por la alcaldía u otra instancia, desarrollo turístico, paisajes naturales; así mismo definir lo que pueden aportar ellos como participantes para mejorar sus condiciones, identificar quienes podrían ser las potencialidades que apoyen sus gestiones, definir que le compete a la municipalidad y que le compete a la población, también se identificaron aspectos de pertenencia entre otros, aspectos importantes que enriquecen la construcción de la propuesta, la cual nace pensada por todos los actores que interactúan en el territorio y apoyadas por el gobierno local.
- b) Tres talleres con equipo técnico y gerencial de las diferentes áreas de la municipalidad donde mediante el FODA se recabó información importante del compromiso de cada área en la elaboración, implementación, ejecución y seguimiento del plan.
- c) Un taller con miembros del concejo y alcalde municipal para determinar cuál es la visión de desarrollo que desean impulsar en el municipio, y determinar claridad de las acciones a ejecutar desde sus cargos para con las diferentes áreas de la estructura administrativa de la municipalidad y las comunidades.

Finalmente se analizó la información sobre el estado actual del municipio y el del territorio para ello se utilizó el diagnóstico territorial y la caracterización, esto ayudo a conocer, cuál es el trabajo realizado por el gobierno local y además la principales apuestas que se deben de retomar a nivel territorio o el municipio en su defecto, pero con un horizonte definido a 5 años, dónde las apuestas deben de atender las

causas del problema y no sus efectos para determinar una mejor intervención de manera progresiva.

3.6. Vaciado de la información.

El proceso está referido primeramente a vaciar los datos de la encuesta pasada a la población muestra, y obtener insumos para el análisis de esta; así como traducir los papelones de cada herramienta, para digitar los datos, que posteriormente se analizaron e interpretaron para la construcción de la estrategia de desarrollo sostenible en base a un enfoque multidimensional.

4. CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO PARTICIPATIVO (PEP) DEL MUNICIPIO DE APASTEPEQUE 2021-2025

Las representaciones de los distintos sectores locales, para la identificación de los principales hallazgos que afectan o potencian la vida del municipio, permitiendo desarrollar instancias de participación ciudadana con quienes se construyó El Plan Estratégico Participativo (PEP) de Apastepeque, para el período 2021-2025 es una guía tanto para el Gobierno Local como para la ciudadanía, para construir un municipio con un modelo de gestión incluyente, que priorice el fortalecimiento de las capacidades organizativas de la ciudadanía, para mejorar los niveles de desarrollo social y económico en armonía con el paisaje y patrimonio natural del territorio.

El PEP tuvo una concepción consultiva y concertada con la población, tanto en el territorio como con misión, visión y definiciones estratégicas que orientarán el desarrollo del municipio. Como valor agregado las instancias ciudadanas organizadas apoyarán la elaboración del PEP, a través de la implementación, seguimiento, gestión y evaluación del mismo, de manera que sean corresponsables del proceso y apoyen la gestión de recursos del municipio.

4.1. Metodología del proceso

El proceso de facilitación para la elaboración del PEP inició en agosto 2019 con una reunión entre el señor alcalde municipal, miembros del concejo;

quienes solicitaron que el aporte del documento se basará en los formatos establecidos por el ISDEM, ya que contar con un PEP es casi obligatorio para las municipalidades; posteriormente se dio la firma del Acuerdo del Concejo Municipal de compromiso para impulsar el proceso de construcción participativa del mismo. A partir de del cual, se procedió a la elaboración del plan de trabajo, el cual fue presentado y aprobado por el Concejo Municipal, definiéndose así el inicio del proceso de Planificación Estratégica que parte de una concepción de desarrollo local como aquel proceso de concertación local que permite a todos los actores, compartir una visión común del desarrollo de su municipio y que busca elevar la calidad de vida de su población.

Entre agosto y septiembre de 2019, se desarrolló la primera etapa del proceso, que consistió en la generación de condiciones previas para el desarrollo del mismo, se realizaron 10 consultas a nivel territorial, sectorial e institucional; la información primaria surgida en las mismas, permitió complementar la información secundaria obtenida a través de documentos, para elaborar el diagnóstico integral del municipio. De enero a julio de 2019, se efectuaron las actividades necesarias para la construcción del Plan Estratégico Participativo, en las que el Grupo Gestor tuvo una participación activa y responsable. La parte principal de esta etapa es la formulación del PEP, que define la visión y estrategias principales para el desarrollo territorial en los ámbitos: Socio-cultural, económico, ambiental y político institucional.

Los pasos que se siguieron para elaborar el PEP, se detallan a continuación:

1. Realización de capacitaciones a integrantes del Grupo Gestor para una mayor comprensión del municipio y el conocimiento de las principales problemáticas que les afectan y como se implementaría la metodología para la recolección de insumos.
2. Reuniones de trabajo con el Grupo Gestor (GG) para la construcción de las definiciones estratégicas.

3. Se desarrollaron ideas de proyectos, a partir del cual se creó un portafolio de proyectos de los programas del primer año de inversión.
4. Se elaboró un programa multianual de inversión y de financiamiento, con las proyecciones financieras y las posibles fuentes de financiamiento.
5. Se elaboraron y validaron instrumentos de planificación complementarios al PEP: 1) Cronograma de Implementación, 2) Estrategia de Seguimiento y Evaluación, y 3) Estrategia Comunicación y Gestión.
6. El Grupo Gestor también definió los mecanismos de elección e integración de la Instancia de Participación Permanente, la que fue presentada al Concejo Municipal para la elaboración del Acuerdo Municipal.

4.2. Síntesis del diagnóstico del municipio

4.2.1. Ubicación Geográfica:

Apastepeque es un municipio del departamento de San Vicente, está ubicado al sureste de la zona central del país y al oriente de la capital salvadoreña, a 590 msnm, limita al norte con el municipio de San Esteban Catarina, al noreste con el municipio de Santa Clara, al este con el municipio de San Ildefonso, al sur con la Ciudad de San Vicente y al oeste con el municipio de San Cayetano Istepeque. La cabecera del Departamento de San Vicente, es San Vicente y la distancia que existe desde la cabecera departamental a Apastepeque es de 6 km, y de la ciudad capital San Salvador es 58 km.

Ilustración 1. Mapa de Ubicación del Municipio de Apastepeque



4.2.2. Historia

Apastepeque fue fundado el 15 de enero de 1543 por los españoles; restos arqueológicos encontrados en el lugar de LA PICHICHERA refieren su origen entre el año 600 d.c. y el 1560 d.c. Esta antiquísima y precolombina población de origen pipil contenía originalmente dos pueblos: APASTEPEQUE Y SAGUAYAPA. En idioma nahuatl, Apastepeque significa “**Cerro de los alabastros**”, Saguayapa significa “RIO DE LAS RANAS” En julio de 1608 se llevó a cabo la medida de la hacienda “EL PETRERO DE SAN JUAN BAUTISTA” en diciembre de 1685 se practicó la medida de la finca Magdalena Zizimico. En 1740 según el alcalde mayor de San Salvador Don Manuel de Gálvez Corral, Santiago Apastepeque y su parcialidad, San Sebastián Saguayapa, tenía 310 indios tributarios o ejes de familia, es decir alrededor de 1,550 naturales y algunos ladinos que son soldados de la compañía de la villa de San Vicente de Austria. A principios de 1775 el sargento mayor don Antonio José Vallejo hizo la medida de los terrenos ejidales de Saguayapa. Desde el establecimiento de los españoles en Apastepeque hasta 1782 se celebró la feria de todos los santos. En ese paso a San Vicente, en 1784 a San Salvador y en 1785 nuevamente Apastepeque. El 12 de junio de 1824 quedó Apastepeque en la nómina de municipios del departamento de San Vicente. El pueblo de Apastepeque por su remoto origen como por los servicios importantes que ha prestado a la nación, por su riqueza, ornato y cultura de sus habitantes, se hizo acreedor al título de villa en la administración del mariscal de campo don Santiago González. Se le otorgó tal rango por decreto legislativo de 10 de febrero de 1874. En 1890 tenía una población de 5,080 habitantes. Siguiendo presidente de la república el ciudadano don Carlos Menéndez se confirió a la villa de Apastepeque el título de ciudad, por decreto legislativo del 20 de mayo de 1916. (Apastepeque A. M., 2010)

4.2.3. División Política:

Posee una extensión territorial de 120.56 km²; 0.25 km² corresponde a la zona urbana y 120.31 km² a la zona rural, está dividido en 10 cantones, 58 caseríos, 5 barrios.

Tabla 1: División Administrativa del Municipio de Apastepeque

| CANTONES | CASERIOS | CANTONES | CASERIOS | CANTONES | CASERIOS |
|-------------------|--|--------------------|--|----------------------------|--|
| Calderas | Calderas Brisas del Carmen El Limón La Bóveda N° 2 La Loma La Laguna Cruzadilla | Cutumayo | Cutumayo Abajo Cutumayo Arriba Flores del Tepeyac Los Merinitos Los Umañas San José Obrero Trinidad Gálvez | San Juan de Merinos | San Juan de Merinos Cerro La Olla El Carrizo El Llano Los Martínez Los Potreros |
| San Felipe | San Felipe El Zapote N° 1 El Zapote N° 2 El Calvario La Colonia Las Marías Los Alvarados Los Irahetas Oratorio | San Nicolás | El Panameño El Sitio La Ermita Los Ayala Los Gracias Santa Paula San Felipito El Centro | Las Minas | Las Minas La Divina Providencia N° 1 La Divina Providencia N° 2 El Tigüilotal La Bóveda N° 1 La Esmeralda Los Realageños Santa Cruz Las Minas Valle Verde Calle Antigua Los Conacastes |
| San Pedro | San Pedro Ánimas El Jocote La Línea La Zapa San Faustino San Lázaro | San Jacinto | San Jacinto El Tasajo El Venado Los Cocos Piletas Los Ventura | El Guayabo | El Guayabo San Antonio El Guayabo La Cruz La Soledad |
| | | | | San José Almendros | San José Almendros El Zaité (Guadalupe) |

Fuente: Elaboración propia con datos del POA Unidad Ambiental Apastepeque 2019

4.2.4. Descripción socioeconómica

4.2.4.1. Población

El Censo de Población del 2007, reporta una población de 18,342 y una densidad poblacional de 152 hab/Km², de los cuales 9,446 son mujeres (51.5 %) y 8,896 son hombres (48.5 %), lo que da como resultado una ligera diferencia entre la población femenina y masculina. Esto lo ubicaba como el tercer municipio más poblado, únicamente por debajo de la cabecera departamental, San Vicente y de Tecoluca. En cuanto a su distribución por área geográfica se tiene que

4,859 habitantes (26.5%) viven en la zona urbana y 13,483 habitantes (73.5%), en la zona rural, lo que lo hace un municipio mayoritariamente rural. (Apastepeque, 2019)

Tabla 2: Indicadores poblacionales del municipio de Apastepeque (1992 – 2007)

| Descripción | 1992 | 2007 | Variación |
|------------------------------|---------------|---------------|------------------|
| Población Urbana | 4,577 | 4,859 | 6.2% |
| Población rural | 13,670 | 13,483 | -1.4% |
| Población masculina | 9,290 | 8,898 | -4.2% |
| Población femenina | 8,957 | 9,446 | 5.5% |
| Población urbana masculina | 2,058 | 2,266 | 10.1% |
| Población urbana femenina | 2,519 | 2,594 | 2.9% |
| Población rural masculino | 7,232 | 6,630 | -8.3% |
| Población rural femenino | 6,438 | 6,853 | 6.4% |
| Índice de masculinidad | 1.04 | 0.94 | -0.10 |
| Total de la población | 18,247 | 18,342 | 0.5% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los censos 1992 y 2007

4.2.4.2. Vivienda

De acuerdo al Censo de Población y Vivienda del 2007, el total de viviendas en el casco urbano y rural del municipio de Apastepeque es de 5,061, de las cuales 1,377 se encuentran en la zona urbana y 3,684 en la zona rural. En parte del área urbana predomina la construcción del sistema mixto, en el resto de comunidades rurales en su mayoría son construidas de adobe, lámina y bahareque. (Apastepeque, 2019).

4.2.4.3. Servicios básicos

En Apastepeque se cuenta con los siguientes servicios básicos: Agua potable, energía eléctrica, telefonía fija y móvil, y recolección de

desechos sólidos principalmente en el casco urbano. Además, cuenta con correo, Juzgado de Paz, Iglesias, Unidad de Salud, Casa Comunal, parque central, Centros Escolares, Casa comunal, Policía Nacional Civil, entre otros. (Apastepeque, 2019)

4.2.4.4. Infraestructura vial

El municipio de Apastepeque cuenta con excelentes vías de acceso y de conectividad con la cabecera departamental y municipios aledaños como San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Cayetano Istepeque y Tecoluca, lo cual favorece la salida de la producción hacia centros poblacionales importantes en los departamentos de San Vicente, San Salvador y Cabañas. Otra ventaja, es que se puede acceder al municipio por las dos carreteras principales del país: Panamericana y Carretera del Litoral, que conectan además al municipio con los principales puertos y aeropuertos del país. (FUNDE, 2013)

4.2.4.5. Educación

En el área de educación, la escolaridad promedio del municipio ha tenido una leve mejoría, pasando de 4.1 años de escolaridad en la población de 15 años o más en 2005 a 5.3 años de en 2009. De acuerdo a los datos del MINED presentados en su informe “Perfil Educativo del departamento de San Vicente 2009”, la población de 15 a 24 años del municipio tiene 7.3 grados de escolaridad en promedio, lo cual significa que se encuentran 0.7 grados abajo del promedio nacional, en ese rango de edad. En el caso de las mujeres el promedio de escolaridad es 7.7 y en el caso de los hombres es de 6.9 años de escolaridad. El 76.9% de la población de 15 años o más, sabe leer y escribir 7, lo cual representa una leve mejora comparada a la tasa del 2005 (75.6%). Así también, el indicador de alfabetismo en jóvenes de 15 a 24 años ha mejorado significativamente: mientras que en el 2005 era de 87.6%, en el 2009 la tasa de alfabetismo aumentó al 91%, lo que ubica al municipio a un punto porcentual de la tasa departamental y a 2.3 puntos porcentuales por debajo del promedio nacional, en el rango de edad señalado. En lo que respecta a la tasa neta de cobertura, los indicadores son un poco más favorables para el municipio, ya que en el 2009 el MINED reportó que Apastepeque

cuenta con una tasa de cobertura neta del 65.8% para la educación parvularia; 88.3% en el nivel de primaria; 77.4% en el de tercer ciclo; y 48.2% para educación media. Esto pone al municipio por encima de los promedios departamentales de 64.4%, 87.5%, 76.9% y 48.0%, respectivamente, para cada nivel.

Con respecto a la infraestructura entre 2005 y 2008, la cifra de centros escolares públicos (35) y privados (1), no ha tenido variación. Sin embargo, el número de secciones ha aumentado de 390 en 2005, a 416 secciones disponibles en el 2008 (FUNDE, 2013).

4.2.4.6. Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano (IDH)

El IDH de Apastepeque, calculado por el PNUD para 2009, fue de 0.662, colocándolo en el lugar 174 dentro de los 262 municipios del país. El valor de este parámetro lo clasifica dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-medio¹⁰”, por debajo del calculado para el departamento de San Vicente, 0.688, y por debajo del correspondiente al país en su conjunto, 0.742. Con relación al promedio nacional, el municipio muestra una desventaja de 0.08 puntos, equivalente al 10.78%. Tal diferencial negativo es producto de haber obtenido cifras más bajas en los respectivos subíndices de Esperanza de Vida y Educación y Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. En suma, los residentes en Apastepeque tienen una desventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio. (Fundación Nacional para El Desarrollo, 2012)

4.2.5. Descripción Biofísica: (Trigueros, Jose Luis, 2012)

4.2.5.1. Aspectos climáticos

En el municipio el clima tiene características de tierra caliente, según la clasificación de Sapper-Lauer y de sabanas tropicales calientes, según Köppen. Apastepeque presenta una precipitación anual que oscila entre 1,800 a 2,000 milímetros. Se dan dos estaciones climáticas, una lluviosa, que va de mayo a octubre, y una seca, que comprende los meses de noviembre a abril.

4.2.5.2. Topografía

El municipio se encuentra ubicado entre 0 y 800. (Sonia Elsa Cruz, 2019) metros sobre el nivel del mar. Presenta algunas elevaciones clasificadas como cerros y lomas. Las elevaciones más notables en el municipio son los cerros: Santa Rita, El Cerrón, El Cerrito, Teconal, El Cubo, El Cerrón o de Los Ramírez, De La Olla, San Jacinto, Potosí, De La Pila del Monte, El Cuervo, Los Chivos, San Antonio, Titigüisi, Tecomatepeque, Las Tablas, Palacios y El Pozo; las lomas: De Calderas, De Los Hernández, El Murciélago, El Pechal, El Lindero, De La Bartolina, La Macaca, De San Pedro y Las Choriceras.

Algunos de los cerros principales son:

Santa Rita: Está situado a 0.7 kilómetro al oeste de la ciudad de Apastepeque y tiene una elevación de 754.0 metros sobre el nivel del mar.

El Cerrón o de Los Ramírez: Está situado a 3.3 kilómetros al este de la ciudad de Apastepeque y tiene una elevación de 750.0 metros sobre el nivel del mar.

Tecomatepeque: Está situado a 8.7 kilómetros al este de la ciudad de Apastepeque, en cuya cima se encuentra el vértice geodésico llamado Tecomatepeque y tiene una elevación de 498.78 msnm.

4.2.5.3. Hidrografía:

Apastepeque pertenece íntegramente a la cuenca del río Lempa. Riegan el municipio los ríos: Acahuapa, Ismataco, Chanlagarto, El Amate, San Felipe y Sisimico; y las quebradas: El Arenal, Tanhuiste, Ismataquito, Los Jocotes, San Juan de Merino, El Cutuco, De San Jacinto, La Quebradona, Las Pavas, Las Ánimas, Cerro Colorado, Nacioleón, Aguaypulo, El Coyol, Majano o El Espinal, El Chile, Las Pavas, San Pedro o El Mario, Las Pozas, San Juan y Los Olotes Los cuerpos de agua principales del municipio son:

Acahuapa: Entra a esta comprensión municipal a 2.4 kilómetros al suroeste de la ciudad de Apastepeque, recorre casi todo el municipio con rumbo de oeste a este. Su mayor afluente es el río Ismataco. La longitud que recorre dentro de esta comprensión es de 10.5 kilómetros, para luego desembocar en el río Lempa.

Ismataco: Se forma de la confluencia de los ríos Chanlagarto y Desagüe a 3.0 kilómetros al noreste de la ciudad de Apastepeque. Tiene varias quebradas que le afluyen antes de desembocar en el río Acahuapa.

San Felipe: Nace a 9.9 kilómetros al este de la ciudad de Apastepeque; es otro de los ríos importantes del municipio, corre con rumbo de norte a sur sirviendo en una parte de su recorrido de límite municipal entre San Vicente y este municipio; en su trayecto dentro de éste le afluyen el río El Amate y la quebrada San Juan hasta llegar a desembocar en el río Acahuapa, recorriendo 5.5 kilómetros dentro del municipio. En Apastepeque se encuentran ríos de poco recorrido y poco caudalosos, San Simón, Guallinac, Agua Caliente, Planon y San Lorenzo, su flora la constituye bosque húmedo subtropical, las especies arbóreas más notables son Pepeto, Madrecacao, Pino de ocote, Chaparro, Nance, Robles tambor, Zopilocuavo, Mulo y Níspero.

4.2.5.4. Clases de suelo

Los tipos de suelos que se encuentran son: i) Regosoles y Litosoles, en áreas de tobas consolidadas onduladas a fuertemente alomadas; ii) Litosoles y Regosoles, en áreas onduladas a montañosas muy accidentadas; iii) Latosoles Arcillo Rojizos y Litosoles, en áreas pedregosas superficiales de onduladas a montañosas muy accidentadas; iv) Grumosoles, Litosoles y Latosoles Arcillo Rojizos, en áreas de casi a nivel a fuertemente alomadas.

En cuanto a la clasificación agrológica, los suelos predominantes son las clases VII y VIII, y en algunos sectores se puede encontrar clase V y III. Los suelos VII y VIII comprenden restricciones para la agricultura tradicional de cultivos limpios. Poseen limitaciones como pendientes abruptas y suelos muy superficiales, por lo que su vocación es para cultivos permanentes o pastos o únicamente para vegetación de protección permanente, vida silvestre o recreación.

Para el caso de los suelos tipo III, son medianamente buenos. Pueden cultivarse de manera regular, siempre que se les aplique una rotación de cultivos adecuada o un tratamiento pertinente (Sonia Elsa Cruz, 2019).

4.2.5.5. Uso actual del suelo

El Municipio de Apastepeque es predominantemente agrícola, con espacios que conservan aun algunos remanentes de vegetación natural. La mayor parte de tierras están destinadas a la producción agrícola del municipio principalmente caña de azúcar, granos básicos (maíz y frijol), y café.

El café se cultiva, aunque en pequeñas cantidades en el cantón El Guayabo y en la finca La Esmeralda, del cantón Las Minas; la caña de azúcar se produce abundantemente y se destina para la fabricación de azúcar, dulce de panela, melcochas, batidos, mieles, etc.

Asimismo, se encuentran áreas significativas con vegetación arbustiva baja y zonas con pastos cultivados. Es de hacer notar que el municipio aún conserva remanentes de vegetación natural compuestos por Bosque Siempre Verdes, Vegetación herbácea natural, Bosque de Galería y Bosques mixtos semi caducifolios (Sonia Elsa Cruz, 2019).

4.2.5.6. Flora y fauna

La vegetación está constituida por bosque húmedo subtropical. Las especies arbóreas más notables son: papaturro, conacaste, madrecaao, copinol y morro, ojushte (*Brosimum allicastrum*), carrito o zorra (*Albizia saman*), amate (*Ficus glabrata*), laurel (*Cordia alliodora*), almendro de río (*Andira inermis*), sicahuite (*Lysiloma divaricatum*); carbón negro (*Mimosa tenuiflora*); jiole (*Bursera simaruba*); memble (*Poeppigia procera*); entre otras.

En cuanto a la fauna no se cuenta con registro oficiales, pero pueden observarse especies como: garrobo (*Ctenosaura similis*), iguana (iguana iguana), venado (*Odocoileus virginianus*), cusuco (*Dasypus novem cinctus*), coyote (*Canis latrans*), pezote (*Nasua narica*), conejo (*Oryctolagus cuniculus*), cotuza (*Dasyprocta punctata*), palomas ala blanca (*Zenaida asiática*), gualcachillas (*Campylorhynchus rufinucha*), torogoz (*Eumomota superciliosa*), chiltota (*Icterus pectoralis*), urraca (*Calocitta formosa*), masacuata (*Boa constrictor*), bejuquilla (*Oxybelis fulgidus*), etc.

4.3. Actividades Económicas (Trigueros, Jose Luis, 2012)

En Apastepeque la actividad económica predominante es la agricultura. La producción agrícola del municipio está representada por el maíz, frijol, maicillo, arroz, cacao, café y caña de azúcar. El café se cultiva, aunque en pequeñas cantidades en el cantón El Guayabo y en la finca La Esmeralda, del cantón Las Minas; la caña de azúcar se produce abundantemente y se destina para la fabricación de azúcar, dulce de panela, melcochas, batidos, mieles, etc. La distribución de este cultivo se encuentra diseminada en las partes planas del municipio.

Los granos básicos son producidos en su mayoría con sistemas de autoabastecimiento familiar, donde es común el bajo nivel tecnológico en el manejo de los recursos naturales y escasa asistencia técnica. La mayor parte de la producción es utilizada para el consumo propio y solo un pequeño excedente es comercializado.

Con respecto a la producción ganadera, en el municipio se cría ganado vacuno, su crianza se destina para el uso doméstico y para labores agrícolas, de carga o transporte. Con relación a la crianza avícola, podemos mencionar: gallinas, patos y pavos, los cuales son para el consumo de la población y el excedente es comercializado.

Otra de las actividades económicas con potencial de crecimiento es el turismo, ya que el municipio cuenta con atractivos y productos turísticos como la Laguna Apastepeque, su casco urbano con la iglesia colonial, la Poza de Sisimico, en la cual se han encontrado restos fósiles de la era de los dinosaurios junto con las pinturas rupestres, vestigios de las piletas donde se procesaba el añil y las moliendas, entre otros.

Tabla 3: Principales Recursos Turísticos del Municipio de Apastepeque

| Municipio | Gastronomía | Ferias, Festividades y Actividades Turísticas | Sitios Turísticos | Patronales Fiestas |
|--------------------|---|---|--|---|
| Apastepeque | Pan con arroz teñido, Dulce de panela, Tilapia, Empanadas, Arroz Negrito, Alboroto, AtoI shuco. | Festival gastronómico, Feria de la panela, Festejos patronales, Necro turismo, Mayordomías, Carnaval Decembrino el 25 de diciembre. | Laguna Apastepeque, Templo Parroquial, Iglesia El Calvario, Parque Central, Turicentro de la Laguna Apastepeque, Simposio Erasmo Rosales, Museo MUSA Galería, Casa de la Cultura, Casa del Artesano, Cerro Santa Rita, Cerro El Teconal, poza del Sisimico, Mayordomías, Hostales, Restaurantes, Moliendas | Del 15 al 25 de julio, en honor a Santiago Apóstol. |

Fuente: Plan Estratégico de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa (2018)

De acuerdo al Plan Estratégico de la MIJIBOA los principales problemas que afronta la juventud y las mujeres son variados; los jóvenes de la microrregión incluido el municipio de Apastepeque; enfrentan la falta de empleo ante las escasas oportunidades de trabajo a nivel local, difícil acceso al estudio al no contar con medios económicos suficientes, falta de formación laboral y habilidades para la vida que los limitan a superarse en el ámbito académico, laboral y económico. Otros problemas sociales identificados son la inseguridad, discriminación, limitaciones en su libre circulación, delincuencia, migración ilegal, violencia intrafamiliar y desintegración familiar.

En el ámbito económico gran parte de la población joven participa en diferentes actividades económicas, siendo empleados en el sector agropecuario como jornaleros en la producción de caña de azúcar, lácteos y granos básicos.

Las mujeres identifican similares problemas, pero se suman problemas en el ámbito público y privado tales como: pobreza, inseguridad, delincuencia, analfabetismo, limitado acceso a los servicios de salud sexual y reproductiva principalmente en adolescentes y mujeres jóvenes. En el ámbito privado persiste la violencia intrafamiliar, desigualdades de género donde las mujeres asumen roles reproductivos que limitan emprender actividades generadoras de ingresos, desintegración de la familia donde la mayor parte de mujeres asume la jefatura de hogar con el cuidado de los hijos e hijas por abandono y/o emigración de su pareja, etc.

Las mujeres del municipio, participan en casi todas las actividades productivas y económicas en MIJBOA, tales como: cultivo de la caña de azúcar, corta de café, envoltura de dulce de panela, agricultura familiar con cultivo de hortalizas, granos básicos (frijol, maíz, sorgo y arroz), crianza de pollos y cerdos, procesamiento de lácteos, producción de dulces típicos, elaboración de melcochas y batidos. Además de gastronomía con platillos típicos, artesanías con productos textiles, talleres artesanales diversos, bisutería, comercio informal, elaboración de quesadillas, elaboración de cohetes de vara, actividades turísticas y micro empresariales, entre otras. (Apastepeque, 2019).

4.4. Gobierno municipal

4.4.1. Misión

El Gobierno local de Apastepeque es una institución que administra recursos financieros y humanos apegados al irrestricto marco legal vigente y presta servicios de calidad, eficiencia y eficacia, de forma oportuna y transparente a la población de nuestro municipio; promueve el bienestar socioeconómico de sus habitantes facilitando la generación de empleo a través del impulso al turismo, la

diversificación, el establecimiento de la agricultura y otras áreas de desarrollo humano. Constituyéndose en una institución comprometida en la institucionalización de espacios y mecanismos que fortalezcan el proceso participativo de sus habitantes.

4.4.2. Visión

Hacer de Apastepeque un municipio que garantice a las generaciones presentes y futuras un desarrollo integral a través de redes comunitarias, logrando que sus habitantes cuenten con las condiciones básicas para la vida en: salud, educación, seguridad ciudadana, agua potable, energía eléctrica, viviendas dignas, calles y caminos vecinales, cultura, religión, deportes y protegiendo de manera integrada nuestro medio ambiente; aprovechando y fortaleciendo a los sectores productivos para que se generen oportunidades de empleo local. Recuperando, protegiendo y conservando sus recursos naturales para asegurar localidad de vida de todos y todas sus habitantes, garantizando así el desarrollo humano en un periodo de corto mediano y largo plazo.

4.4.3. Concejo Municipal

El Gobierno Municipal se encuentra dirigido a través de un Concejo Plural, conformado por catorce miembros: el Señor Alcalde Municipal (que lo preside), un Síndico y ocho Regidores propietarios y un número de cuatro regidores suplentes. El Concejo es la autoridad máxima del municipio, habiendo solo dos mujeres dentro del concejo.

A continuación, se muestra en la siguiente tabla como está constituido el actual Concejo Municipal y el partido político al que representan:

Tabla 4: Concejo Municipal de Apastepeque, Años 2018-2020

| No. | PARTIDO | NOMBRE | CARGO |
|-----|---------|--|--------------------------------|
| 1 | ARENA | SR. JOAQUIN BAIRES FLORES | PRIMER REGIDOR PROPIETARIO |
| 2 | ARENA | SR. MOISES LAINEZ UMAÑA | SEGUNDO REGIDOR PROPIETARIO |
| 3 | ARENA | SR. JOSE RICARDO ROGEL CHAVEZ | TERCER REGIDOR PROPIETARIO |
| 4 | GANA | DR. ALBERTO FLORES HERNANDEZ | CUARTO REGIDOR PROPIETARIO |
| 5 | GANA | DRA. KEILA MADELIN HERRERA DOMINGUEZ | QUINTO REGIDOR PROPIETARIO |
| 6 | FMLN | PRFA. SIDIA JACQUELINE HERNANDEZ PALACIOS | SEXTO REGIDOR PROPIETARIO |
| 7 | ARENA | SRA. DOLORES CRISTA AGUILAR DE GUERRERO | PRIMER REGIDOR SUPLENTE |
| 8 | ARENA | SR. OSCAR MERINO MARTINEZ | SEGUNDO REGIDOR SUPLENTE |
| 9 | GANA | SR. PEDRO ARNOLDO MARROQUIN | TECER REGIDOR SUPLENTE |
| 10 | ARENA | LICDA. BLANCA MIRIAN PEREZ RAMOS | CUARTO REGIDOR SUPLENTE |
| 11 | ARENA | GUILLERMO ANTONIO HERNANDEZ OSORIO | SINDICO MUNICIPAL |
| 12 | ARENA | GALILEO HERNANDEZ ALVARADO | ALCALDE MUNICIPAL |

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por área de Recursos Humanos de Alcaldía Municipal de Apastepeque.

4.4.4. Organización y Funcionamiento Administrativo Financiero.

4.4.4.1. Tamaño

Actualmente trabajan en la Municipalidad de Apastepeque un total 110 empleados (de planilla administrativa, contratos, agentes del CAM, supernumerarios y por jornales); 72 de ellos son hombres y 26 son mujeres.

4.4.4.2. Estructura

El instrumento administrativo que refleja de manera esquemática cómo se distribuye y organiza el trabajo para producir y alcanzar resultados es el organigrama, además de ilustrar la manera cómo se coordina el trabajo. En el organigrama compartido por las autoridades municipales de Apastepeque está constituido por una dimensión vertical y una dimensión horizontal. Son tres los niveles que se distinguen respecto a la distribución de autoridad y dirección, o estructura vertical.

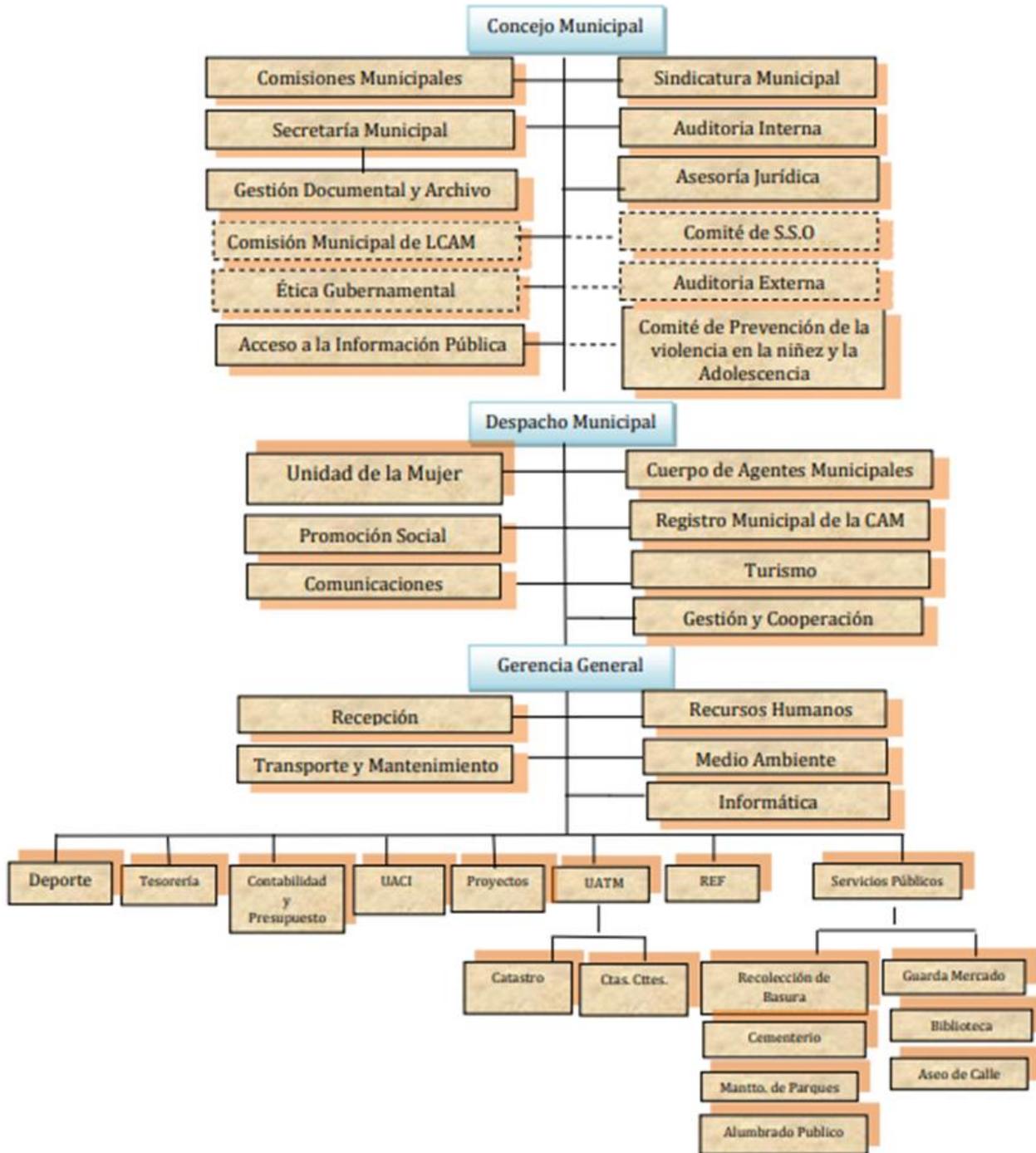
El primer nivel corresponde al Concejo Municipal, que cumple fundamentalmente funciones deliberativas y normativas. Es uno de los componentes políticos del gobierno municipal y principal órgano de toma de decisiones. Para el cumplimiento de sus funciones el gobierno dispone de varias unidades: el Departamento Jurídico Municipal, Sindicatura, Unidades de Auditoría Externa e Interna, Acceso a la Información Pública. Un elemento de apoyo y colaboración importante del Concejo es la Secretaría Municipal.¹

En el segundo nivel de autoridad y mando se encuentra el Despacho del Señor Alcalde, que constituye la unidad ejecutiva que lleva adelante las políticas y planes dispuestos en el Concejo Municipal. En este nivel se verifica la existencia de varias unidades de asesoría como la Unidad de Promoción Social, CAM, Comunicaciones, Turismo, Gestión y Cooperación, Unidad Municipal de la Mujer.

En el tercer nivel se encuentra la Gerencia General Municipal, que cumple funciones de apoyo técnico y administrativo al Alcalde Municipal. Bajo su línea de autoridad se encuentran las unidades básicas de la organización municipal, unidades secundarias y operativas.

¹ Para el cumplimiento de sus facultades y obligaciones, el Concejo Municipal cuenta con diferentes comisiones.

Ilustración 2: Estructura Organizativa de Alcaldía Municipal de Apastepeque



Fuente: Imagen proporcionada por Recursos Humanos de Alcaldía Apastepeque

4.4.5. Prestación de Servicios Municipales

Los servicios municipales constituyen el conjunto de actividades que realiza la Municipalidad para satisfacer las necesidades de la población. Se pueden clasificar según diferentes criterios. La oferta de servicios que se desprende de la estructuración funcional da lugar a la siguiente organización: Identidad de Personas Naturales y Jurídicas, Servicios Recolección de basura, Cementerio, Mantenimiento de parques, Alumbrado Público, Mercados, Biblioteca, Aseo de calles, Becas Estudiantiles; de las cuales no se cuenta con funciones específicas, debido a que la comuna no cuenta con manuales de funciones de cada área de trabajo, o en su defecto no se presentaron para el estudio y elaboración del documento.

Dentro del organigrama, se vislumbra la Gerencia General, pero al momento de la identificación y elaboración del PEP, no se contaba con un elemento que cubra dicho puesto, por lo que las funciones se asumían desde el área de Recursos Humanos, desde se giran todas las instrucciones y bajo la cual rinden informes las otras áreas de la municipalidad; una de las recomendaciones para la implementación del PEP, es que se contrate al responsable de la gerencia; ya este tomara un rol protagónico dentro del grupo gestor y de monitoreo del PEP.

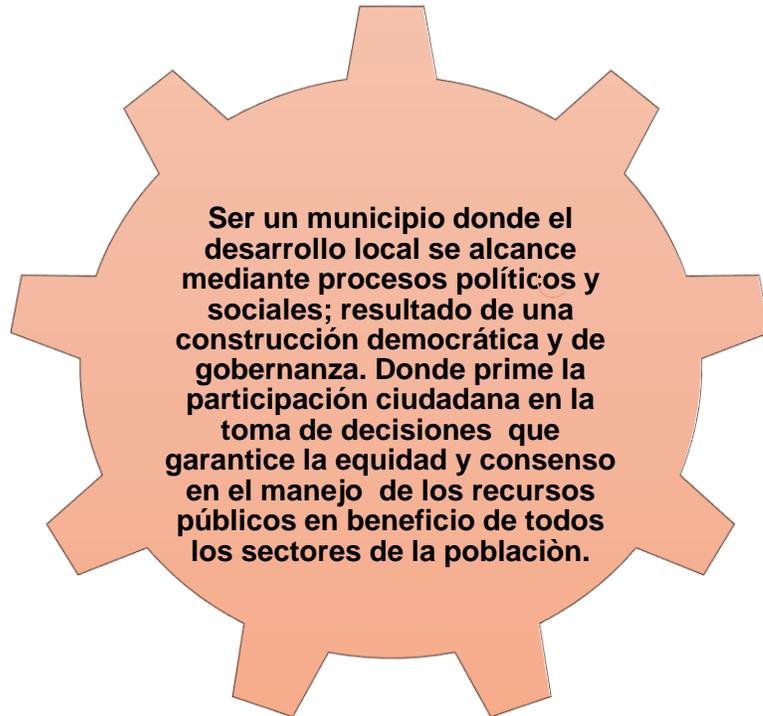
4.5. Principales hallazgos:

- a) Apertura por parte del Alcalde Municipal y parte de miembros del concejo por la planificación del territorio a mediano y largo plazo de manera consensuada con todos los sectores del municipio.
- b) Existe articulación con otras instituciones gubernamentales y no gubernamentales en el territorio como ISDEM, ISDEMU, FISDL, Caritas.
- c) Existe falta de apropiación de los empleados municipales como agentes activos del desarrollo desde el trabajo de la municipalidad.
- d) No hay una visión por parte de los empleados donde estos se vean como el equipo a liderar los procesos que conlleven al desarrollo del municipio.

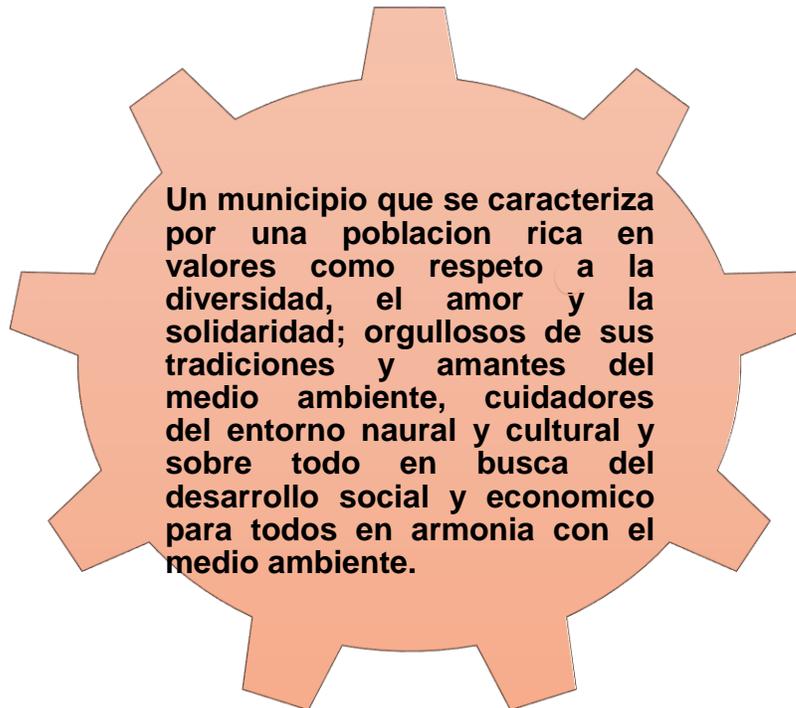
- e) Las comunidades demandan formación a jóvenes de talleres técnicos vocacionales que les permitan desarrollar actividades para desarrollar actividades productivas que les generen ingresos.
- f) Hay poca confianza por parte de la población rural en la institución de la Policía Nacional Civil en el municipio porque existen estigmatización y acoso hacia las juventudes.
- g) El acceso a la salud sigue siendo una limitación para las poblaciones rurales.
- h) Existen una normalización respecto a la discriminación y violencia contra las mujeres, es decir hay una normalización de prácticas y actitudes.
- i) En el ámbito ambiental, el problema del tratamiento de los desechos sólidos, fue abordado por la mayor parte de las comunidades rurales consultadas.
- j) Así mismo se priorizaron en la mayoría de las comunidades rurales, la necesidad de contar con espacios de recreación para niños y jóvenes, en armonía con el medio ambiente.
- k) Dentro del sector productivo, vislumbraron la necesidad de un ordenamiento que promueva las actividades turísticas dentro del municipio y mayor apoyo de parte de la municipalidad al sector empresarial.
- l) La población demanda mayor presencia por parte de la municipalidad en las comunidades. -
- m) La juventud no se siente atraída por el accionar de la municipalidad, y desde la comuna solo se enfocan en actividades de tipo deportivas como metodologías de prevención de la violencia, y esta es abordada solamente como una atención primaria.
- n) Hay poca apropiación al termino municipio por parte de las poblaciones rurales de Apastepeque, centralizan al casco urbano como Apastepeque y las comunidades se quedan fuera del término.

4.6. Definiciones Estratégicas

4.6.1. Visión del municipio



4.6.2. Misión del municipio



4.7. Objetivos de Desarrollo

Tabla 5: Dimensiones y Objetivos de Desarrollo

| AMBITO | OBJETIVOS |
|---|---|
| 4.7.1. Dimensión Sociocultural | 4.7.1.1. Garantizar calidad de vida con oportunidades de desarrollo integral para la población del municipio, con énfasis en la población adulta mayor, mujeres, niñez, adolescencia y juventudes, a través de satisfacer sus necesidades básicas como a la salud, educación y mayores niveles de seguridad. |
| 4.7.2. Dimensión Económica | 4.7.2.1. Fortalecimiento de la articulación de los diferentes sectores económicos que existen en el municipio; que permitan potenciar las actividades productivas del turismo y sector agropecuario de una manera sostenible y articulada; para crear cadenas de valor que generen oportunidades para todos y todas. |
| 4.7.3. Dimensión Ambiental y Reducción de Riesgo | 4.7.3.1. Asegurar la integridad y calidad de vida de los pobladores a través del cuidado y protección de la biodiversidad, los recursos naturales locales, su uso y explotación responsable de los mismos y de la mitigación participativa de posibles riesgos. |
| 4.7.4. Dimensión Político Institucional | 4.7.4.1. Asegurar una gestión moderna, eficiente, efectiva, participativa, sostenible y transparente en favor del bienestar ciudadano, la competitividad y el desarrollo integral del municipio. |

4.8. Ejes estratégicos, Objetivos, Programas y Proyectos

En la Tabla No. 6, se presentan por ámbito los ejes estratégicos que surgen del planteamiento de los objetivos de desarrollo. Además, cada eje se desglosa en los programas que contendrán los proyectos a implementar, el detalle de los ejes estratégicos, objetivos y programas respectivos de cada uno los ámbitos que se detallan, han sido elaborados a partir de los resultados de los grupos de trabajo ejecutados en el territorio y Grupo Gestor.

Tabla 6: Ejes estratégicos, Objetivos, Programas y Proyectos

| | |
|--|---|
| PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES. | |
| ÁMBITO SOCIO CULTURAL | PROYECTOS ESTRATÉGICOS: 1. Mejora en la calidad de vida y seguridad de las familias a través de proyectos de Infraestructura Social Básica . 2. Promoción del desarrollo y cultura de paz a través de mecanismos de prevención de la violencia 3. Promoción de gobernabilidad democrática mediante el Fortalecimiento comunitario y articulación de actores locales. |
| EJES ESTRATÉGICOS QUE SE RELACIONAN AL PROGRAMA | Fortalecimiento de los servicios básicos Seguridad ciudadana |
| JUSTIFICACIÓN: El acceso y mejora continua de la calidad de los servicios básicos municipales constituye una de las áreas más demandadas por la ciudadanía hacia los gobiernos locales; ya que estos inciden directamente en las condiciones de vida de las comunidades en el territorio. La prestación eficiente de los servicios básicos es importante para los gobiernos locales ya que refleja una buena administración pública, en este sentido, la Municipalidad desarrollará el programa Prestación Eficiente de los Servicios Públicos Municipales para mejorar la calidad de vida de los habitantes , con el propósito de promover el desarrollo local y cumplir lo establecido dentro de sus competencias básicas incluidas en el Código Municipal. | |
| PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PAR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES. | |

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

Este programa pretende contribuir a que los servicios básicos amplíen su cobertura y calidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, este programa incluye servicios de alumbrado público y seguridad, apoyo a los servicios de salud, mejoramiento de acceso y calidad del agua potable, y ampliación y mejoras de otros servicios públicos y toma como punto de partida los derechos que tiene la ciudadanía de contar con servicios básicos que satisfagan sus necesidades.

| | | | |
|--|--|----------------|------------------------------|
| OBJETIVO DEL PROGRAMA: | Mejorar la prestación de servicios municipales de forma eficiente y con calidad para elevar las condiciones de vida de las y los habitantes del municipio. | | |
| PROYECTOS ESTARTEGICOS | PROYECTOS OPERATIVOS | \$MONTO | FUENTE FINANCIAMIENTO |
| Mejora en la calidad de vida y seguridad de las familias a través de proyectos de Infraestructura Social Básica | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San José los Almendros | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón calderas | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón el Guayabo | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San Felipe | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San Jacinto | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón las Minas | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San Pedro | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San Nicolás | \$55,000.00 | FODES |

| | | | |
|---|--|-------------|-------|
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón Cutumayo | \$55,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento de 100 metros de Calle del Cantón San Juan de Merinos | \$55,000.00 | FODES |
| | Construcción de Puente Peatonal del Cantón San Pedro | \$60,000.00 | FODES |
| | Ampliación y Mejoramiento de Alumbrado Público del Cantón San José los Almendros | \$30,000.00 | FODES |
| | Ampliación y Mejoramiento de Alumbrado Público del Cantón calderas | \$30,000.00 | FODES |
| | Ampliación y Mejoramiento de Alumbrado Público de catón El Guayabo | \$30,000.00 | FODES |
| | Mantenimiento de Alumbrado Público del Área Urbana del Municipio de Apastepeque | \$15,000.00 | FODES |
| | Instalación de energía eléctrica en el dispensario del cantón Las Calderas | \$3,000.00 | FODES |
| | Mejoramiento del sistema de agua potable del Cantón Las Calderas | \$40,000.00 | FODES |
| | Construcción y equipamiento de un dispensario médico en el cantón San Pedro | \$30,000.00 | FODES |
| Promoción del desarrollo y cultura de paz a través de mecanismos de prevención de la violencia | Construcción de casa comunal en el cantón San Jacinto | \$15,000.00 | FODES |
| | Construcción de casa comunal en el cantón Las Minas | \$15,000.00 | FODES |
| | Construcción casa comunal en el cantón San Nicolas | \$15,000.00 | FODES |

| | | |
|--|--------------|---------|
| Construcción casa comunal en el cantón San Juan de Merinos | \$15,000.00 | FODES |
| Mantenimiento y mejora de casa comunal de cantón Cutumayo | \$5,000.00 | FODES |
| Creación de espacios seguros de recreación para niñez y juventudes en el cantón San Nicolás | \$20,000.00 | FODES |
| Creación de espacios seguros de recreación para niñez y juventudes en el cantón San Juan de Merinos | \$20,000.00 | FODES |
| Creación de espacios seguros de recreación para niñez y juventudes en el cantón Cutumayo | \$20,000.00 | FODES |
| Creación de espacios seguros de recreación para niñez y juventudes en el cantón San Felipe | \$20,000.00 | FODES |
| Creación y mantenimiento de espacios seguros de recreación para niñez y juventudes en el área Urbana del Municipio de Apastepeque | \$10,000.00 | FODES |
| Programa de becas de Estudios superiores "Educación es desarrollo" (26 becas de las cuales como mínimo 50% corresponden a mujeres) | \$234,000.00 | FODES |
| Programa de apoyo a la cultura y la identidad cultural del municipio de Apastepeque | \$50,000.00 | FODES |
| Programa de atención de salud comunitaria del municipio de Apastepeque | \$300,000.00 | FODES |
| Programa de promoción al deporte y prevención de violencia. | \$30,000.00 | FODES |
| Programa de apoyo para familias con emergencias no planificadas | \$25,000.00 | Gestión |

| | | | |
|--|---|------------|-------|
| Promoción de gobernabilidad democrática mediante el Fortalecimiento comunitario y articulación de actores locales | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San José los Almendros. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón calderas. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón el Guayabo. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San Felipe. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San Jacinto. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón las Minas. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San Pedro. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San Nicolás. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón Cutumayo. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario del Cantón San Juan de Merinos. | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento ADESCOS a nivel comunitario de la zona urbana | \$3,000.00 | FODES |
| | Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San José los Almendros para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |

| | | |
|--|------------|-------|
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón calderas para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón el Guayabo para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San Felipe para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San Jacinto para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón las Minas para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San Pedro para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San Nicolás para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón Cutumayo para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres del Cantón San Juan de Merinos para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |

| | | |
|---|------------|-------|
| Programa de fortalecimiento a comités de mujeres de la zona urbana para la promoción de la equidad de género. | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San José los Almendros | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón calderas | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón el Guayabo | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San Felipe | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San Jacinto | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón las Minas | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San Pedro | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San Nicolás | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón Cutumayo | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles del Cantón San Juan de Merinos | \$3,000.00 | FODES |
| Programa de fortalecimiento a organizaciones juveniles de la zona urbana del municipio de Apastepeque. | \$3,000.00 | FODES |

| | | | |
|--|--|-------------|-------|
| | Programa de promoción de gobernabilidad democrática (Espacio de articulación sociedad civil- gobierno municipal) | \$30,000.00 | FODES |
| | Programa de atención a primera infancia. | \$15,000.00 | FODES |

PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES.

ÁMBITO ECONOMICO

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

1. Fortaleciendo las capacidades técnicas mediante **Talleres vocacionales para contribuir a la empleabilidad y emprendedurismo.**
2. Fortalecimiento del sector agropecuario a través de **proyectos productivos**
3. Generando una estrategia de turismo sostenible para la promoción del desarrollo económico en el Municipio.

EJES ESTRATÉGICOS QUE SE RELACIONAN AL PROGRAMA

JUSTIFICACIÓN:

La promoción y respaldo de actividades económicas contribuye a la generación de riqueza a nivel local , los proyectos que busquen la reactivación de estos sectores económicos estratégicos para el desarrollo del municipio como son el sector agropecuario y turístico del municipio de Apastepeque, debe ser acompañado de la transversalización del enfoque de género ya que esto contribuye no solo un desarrollo económico local sino a reducir las brechas de desigualdad de género, el apoyo a la autonomía económica de las mujeres por ende no solo contribuye a reducir los niveles de violencia sino a promover y garantizar un desarrollo

económico local sostenible y equitativo para todos los sectores. Esta visión de desarrollo se enmarca en el cumplimiento del Código Municipal y la aplicación de normativa favorable a los derechos de las mujeres.

PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PAR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

Este programa pretende contribuir a que los servicios básicos amplíen su cobertura y calidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, este programa incluye servicios de alumbrado público y seguridad, apoyo a los servicios de salud, mejoramiento de acceso y calidad del agua potable, y ampliación y mejoras de otros servicios públicos y toma como punto de partida los derechos que tiene la ciudadanía de contar con servicios básicos que satisfagan sus necesidades.

| | | | |
|--|--|----------------|------------------------------|
| OBJETIVO DEL PROGRAMA: | Mejorar la prestación de servicios municipales de forma eficiente y con calidad para elevar las condiciones de vida de las y los habitantes del municipio. | | |
| PROYECTOS ESTARTEGICOS | PROYECTOS OPERATIVOS | \$MONTO | FUENTE FINANCIAMIENTO |
| Fortaleciendo las capacidades técnicas mediante Talleres vocacionales para contribuir a la empleabilidad y emprendimientos. | Programa de talleres técnicos vocacionales para juventudes | \$30,000.00 | FODES |
| | Programa de talleres técnicos vocacionales para mujeres | \$30,000.00 | FODES |
| | Programa de apoyo a iniciativas productivas con capital semilla | \$50,000.00 | FODES |

| | | | |
|--|---|-------------|-------|
| Fortalecimiento del sector agropecuario a través de proyectos productivos | Programa de asistencia técnica a productores y productoras locales municipal | \$50,000.00 | FODES |
| | Diseño e implementación de un programa de banco de semillas para el cantón el Guayabo | \$30,000.00 | FODES |
| | Diseño e implementación de una política de apoyo al sector agropecuario del municipio. | \$30,000.00 | FODES |
| | Programa de formación a productores y productoras en prácticas de cultivo sostenible. | \$40,000.00 | FODES |
| | Programa de formación a productores y productoras en cosecha de aguas | \$40,000.00 | FODES |
| Generando una estrategia de turismo sostenible para la promoción del desarrollo económico en el Municipio | Generación y seguimiento de una política de turismo sostenible | \$30,000.00 | FODES |
| | Talleres de formación para generación de capacidades en guías turísticos del municipio | \$15,000.00 | FODES |
| | Programa de mantenimiento y promoción de zonas turísticas del municipio de Apastepeque | \$20,000.00 | FODES |
| | Conformación y seguimiento de comité de articulación con representantes de los sectores productivos del municipio | \$15,000.00 | FODES |

PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES.

ÁMBITO AMBIENTAL Y REDUCCIÓN DE RIESGOS

PROYECTOS ESTRATÉGICOS:

1. Mitigación de riesgos y adaptación al cambio climático.
2. Conservación y preservación de bienes naturales

EJES ESTRATÉGICOS QUE SE RELACIONAN AL PROGRAMA

JUSTIFICACIÓN:

La conservación del medio ambiente es un área estratégica para el desarrollo local, este debe ir acompañado de acciones para minimizar los riesgos y las afectaciones de producto de las acciones humanas entre ellas el cambio climático; las acciones de protección ambiental no solo contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población, también generan condiciones que contribuyen al atractivo turístico y con ello al desarrollo económico local del municipio de Apastepeque.

PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PAR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA:

Este programa pretende contribuir a que los servicios básicos amplíen su cobertura y calidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, este programa incluye servicios de alumbrado público y seguridad, apoyo a los servicios de salud, mejoramiento de acceso y calidad del agua potable, y ampliación y mejoras de otros servicios públicos y toma como punto de partida los derechos que tiene la ciudadanía de contar con servicios básicos que satisfagan sus necesidades.

| | | | |
|--|--|----------------|------------------------------|
| OBJETIVO DEL PROGRAMA: | Mejorar la prestación de servicios municipales de forma eficiente y con calidad para elevar las condiciones de vida de las y los habitantes del municipio. | | |
| PROYECTOS ESTARTEGICOS | PROYECTOS OPERATIVOS | \$MONTO | FUENTE FINANCIAMIENTO |
| ÁMBITO AMBIENTAL Y REDUCCIÓN DE RIESGOS | Mejoramiento del servicio de recolección de desechos sólidos. | | |
| | Rescate de cuencas hidrográficas. | | |
| | Obras de mitigación y reducción de riesgo. | | |
| | Seguimiento al plan de medio ambiente | | |
| | Programa de reforestación para rescate de la flora nativa | \$15,000.00 | |
| | Sensibilización en el tratamiento de los desechos sólidos a nivel comunitario | \$30,000.00 | |
| | Cuidado y conservación de áreas protegidas | \$10,000.00 | |

PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PAR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES.

| | | | |
|---|--|----------------|------------------------------|
| ÁMBITO POLÍTICO INSTITUCIONAL | PROYECTOS ESTRATÉGICOS: 1. Fortalecimiento Institucional de la municipalidad para la mejora del trabajo territorial con enfoque de género y la promoción de la gobernabilidad democrática. | | |
| EJES ESTRATÉGICOS QUE SE RELACIONAN AL PROGRAMA | | | |
| JUSTIFICACIÓN: El fortalecimiento al interior de las municipalidades contribuye a que la ejecución y realización de las acciones planificadas no solo conlleven la realización de una acción concreta, sino que trascienda a generar cambios al interior de la municipalidad y hacia el trabajo territorial desde una nueva visión más integradora. | | | |
| PROGRAMA: PRESTACIÓN EFICIENTE DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES PAR MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS HABITANTES. | | | |
| DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA: Este programa pretende contribuir a que los servicios básicos amplíen su cobertura y calidad para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, este programa incluye servicios de alumbrado público y seguridad, apoyo a los servicios de salud, mejoramiento de acceso y calidad del agua potable, y ampliación y mejoras de otros servicios públicos y toma como punto de partida los derechos que tiene la ciudadanía de contar con servicios básicos que satisfagan sus necesidades. | | | |
| OBJETIVO DEL PROGRAMA: | Mejorar la prestación de servicios municipales de forma eficiente y con calidad para elevar las condiciones de vida de las y los habitantes del municipio. | | |
| PROYECTOS ESTARTEGICOS | PROYECTOS OPERATIVOS | \$MONTO | FUENTE FINANCIAMIENTO |

| | | | |
|--|--|------------|-----------------|
| Fortalecimiento Institucional de la municipalidad para la mejora del trabajo territorial con enfoque de género y la promoción de la gobernabilidad democrática. | Proceso de fortalecimiento municipal sobre normativas institucionales | \$5,000.00 | Gestión |
| | Proceso de formación a personal municipal sobre transversalidad del enfoque de género a nivel municipal. | \$5,000.00 | FODES y gestión |
| | Proceso de formación sobre justicia ambiental, prevención y mitigación de riesgos. | \$5,000.00 | FODES Y GESTIÓN |
| | Creación de unidad de gestión | \$6,000.00 | FODES |

Tabla 7: Consolidado de la inversión anual por ámbitos

| AMBITOS | Inversion año 1 | Inversion año 2 | Inversion año 3 | Inversion año 4 | Inversion año 5 | INVERSIÓN TOTAL POR AMBITO |
|--|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------------------|
| ÁMBITO SOCIO CULTURAL | \$844,000.00 | \$ 38,500.00 | \$ 673,500.00 | \$ 673,500.00 | \$ 673,500.00 | \$3,603,000.00 |
| ÁMBITO ECONÓMICO | \$154,000.00 | \$21,500.00 | \$171,500.00 | \$ 121,500.00 | \$ 121,500.00 | \$690,000.00 |
| ÁMBITO AMBIENTAL Y REDUCCIÓN DE RIESGOS | \$106,000.00 | \$106,000.00 | \$106,000.00 | \$ 106,000.00 | \$ 106,000.00 | \$530,000.00 |
| ÁMBITO POLÍTICO INSTITUCIONAL | \$10,000.00 | \$6,500.00 | \$6,500.00 | \$ 4,500.00 | \$ 4,500.00 | \$32,000.00 |
| TOTAL INVERSIÓN ANUAL | \$1,114,000.00 | \$ 72,500.00 | \$957,500.00 | \$905,500.00 | \$905,500.00 | \$4,855,000.00 |

4.9. Estrategia de seguimiento y Evaluación

- **Propósito**

Establecer una guía metodológica, los criterios técnicos, procedimientos y orientaciones generales correspondientes a la fase de seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Participativo.

- **Objetivos**

- a) Promover una cultura de seguimiento y evaluación participativa orientada al logro de las estrategias, programas y proyectos, a través de mecanismos de control y seguimiento de las iniciativas.
- b) Monitorear los indicadores de gestión de los programas y proyectos que está ejecutando la municipalidad para establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas en la planificación estratégica y en los planes operativos anuales.
- c) Analizar en qué medida los objetivos establecidos permiten la resolución (parcial o total) de los problemas o necesidades puestos de manifiesto en el diagnóstico, o dicho de otra manera, el grado de adecuación de los objetivos del Plan a los problemas detectados en el diagnóstico.

- **Seguimiento**

El seguimiento es un proceso de gestión y de supervisión para controlar el avance de los proyectos, programas o planes en ejecución, el cual proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó. Una vez construido el Plan Estratégico Participativo es necesaria la construcción de instrumentos complementarios que ayuden a su evaluación y seguimiento. En este sentido la estrategia es una herramienta para el monitoreo, seguimiento y evaluación del cumplimiento de las acciones, resultados e impactos del PEP. Esta estrategia será lo más sencilla posible y deberá contener: indicadores de cumplimiento, mecanismos participativos y herramientas de seguimiento y evaluación.

El procedimiento sugerido para el seguimiento efectivo es:

- a) Conformar la Instancia de Participación Permanente (IPP) para el acompañamiento del Plan Estratégico Participativo del municipio.
- b) La IPP debe elaborar el Plan de acción de seguimiento y evaluación del PEP, con la asistencia técnica de la firma consultora.
- c) Las personas integrantes de la IPP, deberán recopilar, revisar, ordenar, sistematizar y analizar la información recogida.
- d) La IPP deberá elaborar el informe de seguimiento correspondiente, el cual debe incluir los avances y logros, problemas encontrados y medidas correctivas sugeridas en cada proceso.
- e) La IPP deberá socializar las evidencias encontradas en el proceso de seguimiento y evaluación.

- **Evaluación**

- Es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido utilizados los recursos destinados a alcanzar los objetivos, programas y proyectos definidos en el PEP. Contribuye a identificar las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de los objetivos, programas y proyectos presupuestados.
- Su aplicación puede ser (antes de, durante y después de), de las actividades desarrolladas.
- La evaluación es el conjunto de actividades que permiten valorar cuantitativa y cualitativamente los resultados de la ejecución del Plan Estratégico Participativo y los programas y proyectos de mediano plazo en un lapso determinado, el periodo normal para llevar a cabo una evaluación es de un año después de la aplicación de cada programa o proyecto anual. Esta fase, es la parte del proceso administrativo que hace posible medir en forma permanente el avance y los resultados de los programas y proyectos, para prevenir desviaciones y aplicar medidas correctivas cuando sea necesario, con el objeto de retroalimentar la formulación e inversión.

4.9.1. Criterios básicos para el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos participativos (PEP).

Los criterios son condiciones básicas que deben considerar los procesos de planificación participativa, con el objeto de asegurar a futuro la institucionalización de los mismos, dentro de una línea de seguimiento y evaluación, que permita transitar hacia una cultura ciudadana centrada en la concertación, la democracia, la equidad social y de género, la corresponsabilidad y la transparencia en la gestión municipal.

Cada criterio tiene su propio propósito, pero en general, la intención de los criterios es la de proveer a las autoridades municipales, a la IPP y a la ciudadanía organizada, mediciones sencillas y objetivas sobre el avance del proceso como parte del seguimiento, de manera que se puedan adoptar oportunamente las correcciones que sean necesarias. La información generada por estos indicadores puede ser de gran utilidad para la evaluación de la ejecución del PEP y para la toma de decisiones.

Los criterios básicos seleccionados son cinco:

- a) Institucionalización del proceso participativo.
- b) Equidad social y de género.
- c) Corresponsabilidad ciudadana y de transparencia.
- d) Complementariedad y alianzas estratégicas.
- e) Sustentabilidad de la gestión local.

Tabla 8: Indicadores de verificación de la institucionalización del proceso participativo.

| | |
|---|--|
| <p>Constatar la presencia de condiciones básicas que aseguren la institucionalización de un proceso sostenido, democrático, estratégico y concertado a nivel local</p> | <p>1.2. Existencia de una Instancia de Participación Permanente (IPP), o Comité de Desarrollo Local (CDL), constituida por las autoridades municipales electas, por empleados municipales y por representantes de la sociedad civil organizada, responsables de la elaboración, ejecución y actualización del PEP.</p> |
| | <p>1.3. Constitución y funcionamiento de las organizaciones que participan en el proceso y que tienen representación en la Instancia de Participación Permanente o el Comité de Desarrollo Local.</p> |
| | <p>1.4. Porcentaje del presupuesto municipal de inversión financiando proyectos del Plan de Inversión Anual, registrados en el PEP 2019-2023.</p> |
| | <p>1.5. Existencia de un marco jurídico, es decir un Acuerdo Municipal que le da fuerza legal a los acuerdos contenidos en el PEP 2019-2023.</p> |

4.10. Conclusiones y Recomendaciones

4.10.1. Conclusiones:

- La planificación estratégica es precisa para los tomadores de decisión para realizar una inversión más oportuna y eficiente en relación a las necesidades de las mayorías, orientada a resolver grandes problemas, favoreciendo a una mayor cantidad de población vulnerable.
- Para resolver los grandes proyectos y con base a que los fondos FODES son escasos, debido a los pagos que la municipalidad debe efectuar mensualmente, es necesario la búsqueda de fondos; por lo que se volvería crucial el contar con un área que se dedique a la búsqueda de cooperación externas al FODES para darle fiel cumplimiento a lo planteado dentro del PEP.

- Potenciar el área de Gestión dentro de la municipalidad posterior a su creación, representaría una estrategia diferente para el desarrollo y potenciar a mediano y corto plazo, para la ejecución de los planes a través del uso de instrumentos de gestión articulados.
- Resulta interesante el nivel de aceptación que tiene el Alcalde Municipal en el territorio, la percepción de la mayoría es muy aceptable, genera confianza en las comunidades, se sienten representados y de alguna manera esto favorece la buena consecución del PEP, la población esta consiente de la necesidad de ordenar la inversión en el municipio y confían que sean todos de común acuerdo quienes lo hagan.
- Se identifica una carencia de información documental en aspectos de planificación municipal en gestión y ejecución de proyectos, así también hay carencias de conocimiento sobre la cual es el rol y la participación de las diferentes áreas municipales; quienes por este desconocimiento no se visualizan dentro del proceso; pero lo conciben como importante.
- La población muestra una aptitud para la creación de mecanismos claros de participación para el abordaje de los problemas sociales que más afectan a la población vulnerable y de mejores oportunidades de integración, y de cómo estos procesos permitirán tener un mejor acceso a servicios básicos de calidad, vistos estos como una ampliación de cobertura y visión de desarrollo del sector urbano al sector rural.
- Los procesos electorales dificultan y retrasan el desarrollo de estas planificaciones, provocadas por cambio de nuevos gobernantes, o por desconocimientos de los mimos.

4.10.2. Recomendaciones

- Se sugiere al equipo gestor, liderado por el Alcalde Municipal, que desarrolle los programas propuestos dentro del PEP; a efecto de continuar con presencia en el territorio, primeramente, con fondos propios, posteriormente al establecer la oficina de Gestión, elaborar y ejecutar un plan de gestión oportuno para la atracción de capital, lo que vendrá a fortalecer el proceso.

- Establecer mesas técnicas (locales e intersectoriales), con todos los actores que tienen trabajo en el territorio, a efecto de interiorizar, institucionalizar y como resultado hacer una mejor distribución coordinada de las acciones en beneficio de las poblaciones.
- Reestructuración de Proyección Social, área prioritaria para empoderar a la población; para generar responsabilidad y conciencia en la utilización de fondos públicos y de la cooperación a manejarlos como capital semilla, para nuevas intervenciones, para mejorar cobertura y calidad y calidez en la atención; partiendo de una planificación de acciones para la consecución de ese objetivo.

Bibliografía

- Repetto, F. (2011). LA DIMENSIÓN POLÍTICO-INSTITUCIONAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. En *Elementos para el Análisis y la Estructuración de las Políticas Públicas en América Latina* (pág. 50). Argentina.
- Abad, L. (2010). GOBERNANZA Y DESARROLLO TERRITORIAL. Madrid: GEDEUR, nº 10.
- Albuquerque, F, et al. (2008). *Las estrategias de Desarrollo Económico Territorial*. . Sevilla: Graficas Santa María.
- Albuquerque, F. (2008). Guía de aprendizaje sobre integración productiva y Desarrollo Territorial. *Banco Interamericano de Desarrollo*.
- Boisier, S. (1999). *Desarrollo Local de que estamos hablando*. Cali, Colombia: Cámara de Comercio de Manizales.
- Carvajal, A. (2011). *DESARROLLO LOCAL Manual Básico para Agentes de Desarrollo Local y otros actores*. Málaga, España.
- Castañer, M. et al. (2009). Dos décadas de investigación: delimitación, planificación, desarrollo local, y sostenibles en las ciudades medias, en FARINOS, J; ROMERO, J.(eds) *Cohesión e inteligencia Territorial*. Valencia, PUV/IIDL Desarrollo Territorial Nº 7 (en prensa). Valencia.
- Comisión de Mitigación San Vicente. (2003). Plan Mitigación y Uso de Tierras. En COEM. San Vicente.
- Comisión Europea-Europe Aid, . (2001). *Manual de Gestión del Ciclo de Proyectos*.
- COMURES. (2002). *Desarrollo Local y Descentralización en Centro América*. San Salvador: COMURES.
- Descentralización, S. S. (2011). *Pautas metodológicas para la planificación estratégica participativa del municipio con énfasis en el desarrollo económico de su territorio*. San Salvador: SAE-SSDT y Programa PROMUDE-GI. Obtenido de file:///C:/Users/Familia%20Hernandez/Desktop/MAESTRIA/TESIS/PAUTAS metod.pdf
- Dra. Armijo, M. (2009). Manual de Planeación Estratégica e indicadores de Desempeño (CEPAL). 20-34.

- Enriquez, A. (2010). Las Dimensiones del Desarrollo Local Sostenible. *Desarrollo Local, Tejidos, Productivos* , 1-14.
- Europea, Unión. (2014). RESOLUCIÓN Comité de Regiones. En U. Europea, *SOBRE LA CARTA DE LA GOBERNANZA MULTINIVEL EN EUROPA* (pág. 6). Bruxelles/Brussel.
- Farinós Dasi, J. (2008). Gobernanza Territorial para el Desarrollo Local Sostenible Estado de la Cuestion y Agenda. 11-32.
- Farinós, F. (2008). Gobernanza Para una Renovada planificación Territorial. Valencia, España.
- Fárinos. J. (2005). Nuevas formas de gobernanza para el desarrollo sostenible del espacio relacional. Valencia.
- Federación de Mujeres Progresistas. (2008). *Participación Ciudadana*. España: <http://www.fmujeresprogresistas.org/feminismo.htm>.
- Fernández, A, et al. (2009). EL CONCEPTO DE COHESIÓN TERRITORIAL. *Boletín de la A.G.E. N.º 50*, pág. 16.
- FUNDE. (2013). *Lineamientos para una Estrategia de Desarrollo Integral y Atención de la Vulnerabilidad de El Salvador*. San Salvador: Grupo Renderos.
- Garcia, P. F. (2007, 1999, 1997). Contexto Politico en America Latina .
- Goodland, R; et al. (1992). *Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Mas alla del Informe Brundtland*. Madrid: Trota.
- gracias, 2., Pascual, & 1999, F. 1. (2007). Contexto Politico de America Latina . 19-30.
- Guillen, R; et al. (2010). *Estrtegia Centro Americana de Desarrollo Rural Territorial*. San José Costa Rica: IICA.
- Iglesias, M., Pagalo , C., & Waschington, U. (2012). Enfoques de la Planificacion . *Enfoques de la Planificacion* , 15-30.
- Jiménez, A. (2010). *CONSTRUIR POLITICAS PÚBLICAS REALIZABLES CON EL CONSENSO CIUDADANO*. uiatemala: FLACSO.
- Lingov. (2002). Desarrollo Local en America latina .
- Madoery. (2021). Desarrollo Local Sostenible. 212-235.

- Martínez, H. (2011). *Levantamiento de información de base sobre el estado de las asociaciones de municipios de El Salvador*. San Salvador: proyecto; ARTELS, ID00073247.
- Martínez, R. (2001). *Metodología e Instrumentos, para la formulación, evaluación y monitoreo de programas sociales*.
- Matus, C. (2007). planificación estratégica en América Latina. 29-31.
- Melara, G; et al. (2004). *Plan General de Desarrollo del Departamento de San Vicente*. San Vicente.
- MINEC/MAG. (2009). *IV Censo Agropecuario*. San Salvador.
- Morales, M. (2006). *El desarrollo local sostenible*. Río de Janeiro.
- Morello. (1973). Plan Estratégico. 60-85.
- Navarro. (2002). Evolucion del Desarrollo Local . 10-15 .
- Ortoll, E. (2014). Inteligencia territorial. Cataluña.
- Oscar, M. (2005). *El Desarrollo Local. Revisando conceptos*. Buenos Aires, Argentina.
- Ospina, D. (2004). *Diseño de Proyectos con Metodología de Marco Lógico*. Medellín Colombia.
- Ospina. D. (2004). *Diseño de proyecto con metodología de Marco Lógico*. Medellín, Colombia.
- Paez, B. (2010). Desarrollo Local . 25-35.
- pepe, M. (2002). Plsncion Estategica en America Latina. 107-130.
- pepe, M. (2005). Planecion Estrategica de AL. 107-130.
- pepe, M. (2005). Planecion Estrategica de America Latina . 107,130.
- Pleitez. W, et al. (2009). *Estado del Desarrollo humano en los municipios de El Salvador, Almanaque 262*. San Salvador: PNUD.
- Quiteño, G; Vega, L. (2008). *Políticas e instituciones para el Desarrollo Económico Territorial, El Caso de El Salvador, Maestría En Desarrollo Local*. San Salvador.
- Rish, E. (2005). *EL VALOR DE LA CULTURA EN LOS PROCESOS SDE DESARROLLO URBANO*. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya: Generalitat de Catalunya.

- Rivero, F. y. (1999). Articulacion entre lo Publico y Pricado . 16-25.
- Romero, J; Fárinos, J. (2011). *Redescubriendo La Gobernanza Más Allá dwl Buen Gobierno. Democracia Como Base, Desarrollo Territorial Como Resultado.* Valencia: Boletín de la asociación de geografos españoles N° 56.
- S. M. Arrayán. (2000). *Participación Ciudadana en el Desarrollo Local.*
- Schrider , S., G, e., & Tartarugo, P. (2006). TERRITORIO Y ENFOQUE TERRITORIAL: de las referencias cognitivas a los aportes aplicados al analisis de los procesos sociales rurales . 1-26.
- Seller. E. (2004). *La participación ciudadana en el ámbito local.* Murcia: Univeridad de Murcia.
- Sepulveda, S. (2008). *Gestión del Desarrollo Sostenible en Territorios Rurales en Brasil (1a ed) .* San José Costa Rica: IICA.
- Sonia Elsa Cruz. (2019). *Plan Operativo Anual de la Unidad Ambiental Municipal de Apasepeque, San Vicente.* Apastepeque: Alcaldia Apastepeque.
- Trigueros, Jose Luis. (2012). *Plan de Competitividad Municipal de Apastepeque.* San Salvador: FUNDE.
- Unión Internacional de Autoridades Locales (IULA). (2010). *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible.* México.
- USAID. (2006). *Situación y Análisis de la Cooperación Intermunicipal En El Salvador.* San Salvador: USAID.
- Vasconez, J . (2004). *Manual de Planificación Estratégica Participativa del Desarrollo Local.* Quito, Ecuador: Aretes Gráficas Señal.
- Vega, L. (2013). *Dimensión Ambiental, Desarrollo Sostenible y Sostenibilidad ambiental del desarrollo.* Bogota, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Vives, A. (2011). *Responsabilidad Social de la Empresa.* Washington, D.C: Publicación del Banco Interamericano de Desarrollo.

ANEXOS

Taller con habitantes del Cantón San José los Almendros para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



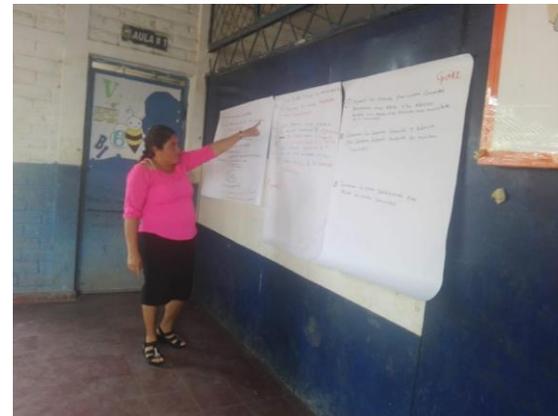
Taller con los representantes del Cantón Calderas para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con representantes del Cantón el Guayabo para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con representantes del Cantón San Felipe para la elaboración del Diagnóstico y el Plan Estratégico participativo.



Taller con habitantes del cantón San Jacinto para la elaboración del Diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo



Taller con habitantes del Cantón Cutumayo para la elaboración del Diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con representantes del Cantón San Pedro para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con representantes del Cantón Las Minas para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con representantes del Cantón San Nicolás para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Taller con habitantes del Cantón San Juan de Merino para la elaboración del diagnóstico y el Plan Estratégico Participativo.



Reunión con el Consejo Municipal para la recolección de insumos y elaboración del Plan Estratégico Participativo.



Reunión con los empleados Municipales para la recolección de insumos del Plan Estratégico Participativo.



Taller con el sector comercio del Municipio de Apastepeque, para la recolección de insumos y elaboración del Plan Estratégico Participativo



Taller para recolección de insumos para el diagnóstico y Plan Estratégico Participativo con habitantes de la zona Urbana del Municipio de Apastepeque

