

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**



## **“PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE”**

**PRESENTADO POR:  
MARTÍNEZ ABREGO, NERY AURELIO  
MONTES REYES, DIANA MARISOL  
PACHECO HIDALGO, SILVIA MERCEDES**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DOCENTE DIRECTOR:  
LICDO. EDUARDO ZEPEDA GUEVARA**

**SANTA ANA, EL SALVADOR, C.A., SEPTIEMBRE DE 2004**

# ÍNDICE

Introducción.....	i
-------------------	---

## CAPITULO I

### “GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR”

1.1 Antecedentes De Los Gobiernos Municipales.....	1
1.1.1 Origen de los Gobiernos Municipales.....	1
1.1.2 Situación Geográfica.....	3
1.1.3 Objetivo de los Gobiernos Municipales.....	3
1.1.4 Funciones de los Gobiernos Municipales.....	4
1.2 Estructura Organizativa Para Las Alcaldías Municipales.....	5
1.2.1 Organigrama Para Las Alcaldías Municipales.....	5
1.2.2 Unidades y Secciones.....	6
1.2.3 Funciones.....	12
1.3 Alcaldía Municipal de Coatepeque.....	24
1.3.1 Antecedentes Históricos.....	25
1.3.2 Estructura Organizativa.....	26
1.3.3 Funciones.....	27
1.3.4 Marco Regulatorio Legal.....	48

## CAPITULO II

### “ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL”

2.1 Planificación Municipal Y Desarrollo Local.....	51
2.2 Principios Básicos.....	53
2.2.1 Sustentabilidad y Participación.....	54
2.2.2 Visión Integral de los Servicios Municipales.....	55
2.3 Plan de Desarrollo Local.....	58
2.3.1 El Desarrollo Local.....	60
2.3.2 Objetivos del Plan de Desarrollo Local.....	62
2.3.3 Los Municipios en el Plan de Desarrollo Local.....	63
2.4 Proyecto de Inversión Municipal.....	71
2.4.1 Bancos de Proyectos.....	77
2.4.2 Finalidades de los Proyectos Municipales.....	79
2.4.3 Clasificación de los Proyectos Municipales.....	79
2.4.4 Características de los Proyectos Municipales.....	79
2.4.5 Los Actores de los Proyectos de Inversión.....	80
2.4.5.1 Directos.....	81
2.4.5.2 Instancias de Apoyo.....	85
2.4.6 El Proceso de Planificación Municipal.....	86

2.4.6.1	Compromiso y Preparación.....	87
2.4.6.2	Identificación de Problemas.....	90
2.4.6.3	Planteamiento de Soluciones.....	95
2.4.6.4	Plan de Inversiones.....	97
2.4.6.5	Proceso de Ejecución del Plan Municipal.....	99
2.4.6.6	Proceso de Seguimiento y Evaluación.....	101
2.4.7	Los Proyecto De Conformidad Con El Programa De Desarrollo Local.....	103
2.4.7.1	Etapa de Preinversión.....	104
2.4.7.2	Etapas de Inversión.....	106
2.4.7.3	Etapa de Operación.....	106
2.4.7.4	Procesos Transversales.....	107

### **CAPITULO III**

#### **“DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE”**

3.1	Metodología de la Investigación.....	111
3.2	El Proceso De Planificación En La Municipalidad De Coatepeque.....	112
3.2.1	Participantes en el Proceso de Planificación.....	113
3.2.2	Participación Ciudadana en el Proceso de Planificación.....	114
3.2.3	Herramientas para la Planificación del Proyecto.....	115

3.2.4 Selección y Priorización de Proyectos.....	115
3.2.5 Recursos para la Ejecución de Proyectos.....	116
3.2.6 Fuentes de Financiamiento de Proyectos.....	117
3.2.7 Control de Proyectos de Inversión.....	118
3.3 Conclusiones.....	118
3.4 Recomendaciones.....	120

## **CAPITULO IV**

### **“MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PROPUESTO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE”**

4.1 Modelo de Planificación de Proyectos.....	123
4.1.1 Descripción General del Modelo.....	124
4.1.2 Objetivos.....	126
4.1.3 Estrategias.....	127
4.2 Contenido del Modelo.....	128
4.2.1 Compromisos y Preparación.....	128
4.2.1.1 Reunión Preliminar.....	129
4.2.1.2 Identificación de Participación.....	130
4.2.1.3 Identificación de Base.....	130
4.2.1.4 Recomendaciones.....	131

4.2.2	Identificación de Problemas.....	131
4.2.2.1	Priorización de los Problemas.....	133
4.2.2.2	Caracterización y Análisis de Causas.....	134
4.2.2.3	Recomendaciones.....	135
4.2.3	Planteamiento de Soluciones.....	136
4.2.3.1	Definición de Visión y Objetivos.....	136
4.2.3.2	Plan de Trabajo.....	137
4.2.3.3	Recomendaciones.....	139
4.2.4	Plan de Inversiones.....	139
4.2.4.1	Capacidad Financiera Municipal.....	141
4.2.4.2	Estructuración de la Demanda de Inversiones.....	142
4.2.4.3	Definición de Criterios, Priorización y factores de Ponderación....	142
4.2.4.4	Calificación de Proyectos y Listado Priorizado de Proyectos.....	143
4.2.4.5	Elaboración del Plan de Inversiones.....	143
4.2.4.6	Recomendaciones.....	144
4.2.5	Ejecución de Plan.....	145
4.2.5.1	Creación de Comisión de Coordinación.....	147
4.2.5.2	Celebración de Convenios y Acuerdos.....	147
4.2.5.3	Detalle de Actividades.....	148
4.2.5.4	Asignación de Recursos.....	148

4.2.5.5 Apoyo y asistencia Técnica.....	150
4.2.5.6 Recomendaciones.....	150
4.2.6 Seguimiento y Evaluación.....	151
4.3 Formatos o Formularios.....	154
4.3.1 Solicitud para Proyectos Comunitarios.....	155
4.3.2 Solicitud de Proyectos de Infraestructura.....	159
4.3.3 Solicitud de Proyectos Sociales.....	163
4.3.4 Solicitud de Proyectos de Medio Ambiente.....	166
Bibliografía.....	170
Anexos.....	174
Anexos 1.....	190
Anexos 2.....	192

## **CAPITULO I: “GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR.”**

En este capítulo se presentan los antecedentes de los Gobiernos Municipales de El Salvador, comenzando con sus funciones y objetivos, así como lo relativo a la autonomía de los Gobiernos Municipales en El Salvador.

Luego se presentan los antecedentes de la Alcaldía Municipal de Coatepeque: Reseña histórica del Municipio, Objetivos de la Alcaldía, su Misión Y Visión, su Estructura Organizativa, Principales Actividades, y Proyecciones y finalmente el Marco Regulatorio Legal.

## **CAPITULO II: “ ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANIFICACIÓN LOCAL Y MODERNIZACIÓN DEL ESTADO.”**

En este capítulo se presentará la base teórica sobre modernización del Estado, la Planificación Municipal y el Desarrollo Local, el Plan de Desarrollo Local y los Proyectos de Inversión Municipal.

## **CAPITULO III: DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE.**

Básicamente, contendrá una exposición del Proceso de Planificación que utiliza actualmente la Alcaldía Municipal de Coatepeque, entre los tópicos que se investigarán se mencionan: Los participantes en el proceso, Herramientas utilizadas, forma como se

seleccionan y priorizar los proyectos, finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas del diagnóstico.

#### **CAPITULO IV: MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PROPUESTO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE.**

En este capítulo se abordará la propuesta del Modelo de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local. De manera específica, contendrá la descripción del Modelo, el contenido básico del mismo, así como los formularios sugeridos para utilizar en los diferentes tipos de proyectos que se soliciten a la Municipalidad.

#### **INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA.**

Consistirá en la consulta de libros relacionados con el tema; Trabajos de grado, revistas, boletines, folletos, leyes, publicaciones, etc. Esta información servirá para formular la base teórica y conceptual del trabajo a realizar.

# **CAPITULO I “GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES DE EL SALVADOR”**

## **1.1 ANTECEDENTES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

En El Salvador el desarrollo del municipio ha estado asociado a la evolución y asentamiento de la población del país. A su vez, el crecimiento y evolución de las poblaciones ha estado condicionado por el desarrollo de las zonas de producción agrícola y Manufacturera que permitieron la subsistencia y reproducción de la población del país.

En la época colonial el Gobierno Municipal fue la instancia juridico político que permitía la relación o medición de poder entre niveles superiores de la monarquía española y los súbditos de la misma congregados en los espacios municipales; para ello el Gobierno Municipal estaba integrado por Regidores y Alcaldes, nombrados estos últimos por instancias superiores de la dominación colonial.

### **1.1.1 ORIGEN DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

El origen del municipio nos lleva hasta la ciudad de Atenas. En un principio se practico la democracia directa, en la que los ciudadanos se reunían para discutir y decidir sobre asuntos de interese para la comunidad, esto se daba debido a la pequeñez de los estados municipales griegos y eran desarrollados en las plazas del pueblo.

El estado moderno, surgen de la organización política inicial de las sociedades del mundo. El municipio aparece como unidad política-administrativa entre los romanos y en sus campañas de conquista.

La población se distribuyó durante la colonia de acuerdo a las unidades productivas: La Hacienda y La Encomienda; y formando así los nuevos asentamientos municipales.

La importancia de los municipios, su administración y su gestión se daba en función de las unidades productivas, no como entes protagónicos, si no como funciones necesarias para proveer los servicios que les eran demandados para el mejor desarrollo de éstas.

Las comunidades eran fundamentalmente aldeas de terratenientes que permitían la coexistencia de las comunidades indígenas y de otras formas de producción, que incluso hacían uso de las tierras de los elegidos municipales. En esa época los regidores y alcaldes eran los gobiernos locales. En El Salvador el primer municipio fue San Salvador fundado entre 1524 y 1525 y para 1543 habían sido fundados 109 municipios que se repartían el territorio nacional, en los siglos posteriores se aumentaron los municipios hasta llegar a los 262 que son con los que cuenta actualmente el país.

En la época de 1882 los cementerios fueron quitados a la Iglesia y adjudicados a los municipios. Así mismo se crearon los registros civiles administrados por los concejos pues antes de esa época únicamente llevaban registro de nacimiento y bautizo.

Hoy en día, éstos están constituidos por un Alcalde, un sindico y el número de Regidores o Concejales, que se establecen según el numero de habitantes y por elección popular.

### 1.1.2 SITUACIÓN GEOGRÁFICA

El Salvador es un país geográficamente pequeño, dividido en 14 departamentos donde se encuentran distribuidos 262 municipios. De acuerdo a la Dirección General de Estadísticas y Censos, la población total del país se estima en 6.3 millones de habitantes.

El Municipio Salvadoreño, como unidad política administrativa primaria del estado, cuenta con su propio territorio, población y gobierno local.

Para el gobierno local, los departamentos se dividen en municipios, que estarán regidos por concejos formados de un Alcalde, un Sindico y dos o más Regidores cuyo número será proporcional a la población.<sup>1</sup>

### 1.1.3 OBJETIVOS DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES.

Los objetivos de las Municipalidades pueden dividirse en dos grupos:

- a) Generales
- b) Específicos

#### **Generales:**

Los objetivos generales son aquellos que son comunes a todas las Municipalidades; es decir, los que la ley les han establecido como parte integrante de la forma de gobierno, garantizado así la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Art.202 de la Constitución de la Republica / <sup>2</sup> Art.2 del Código Municipal

**Específicos:**

Los objetivos específicos constituyen los propósitos particulares del funcionamiento de cada municipio; es decir, los objetivos y/o metas propuestas por las municipalidades, tomando en cuenta las necesidades propias de cada comunidad.

Para que todas las Municipalidades puedan alcanzar los objetivos, tanto generales como específicos, se cuentan con las siguientes fuentes de recursos:

- a) Un presupuesto asignado por el Gobierno Central.
- b) Los ingresos provenientes de la recaudación de impuestos y tasas municipales.

**1.1.4 FUNCIONES DE LOS GOBIERNOS MUNICIPALES**

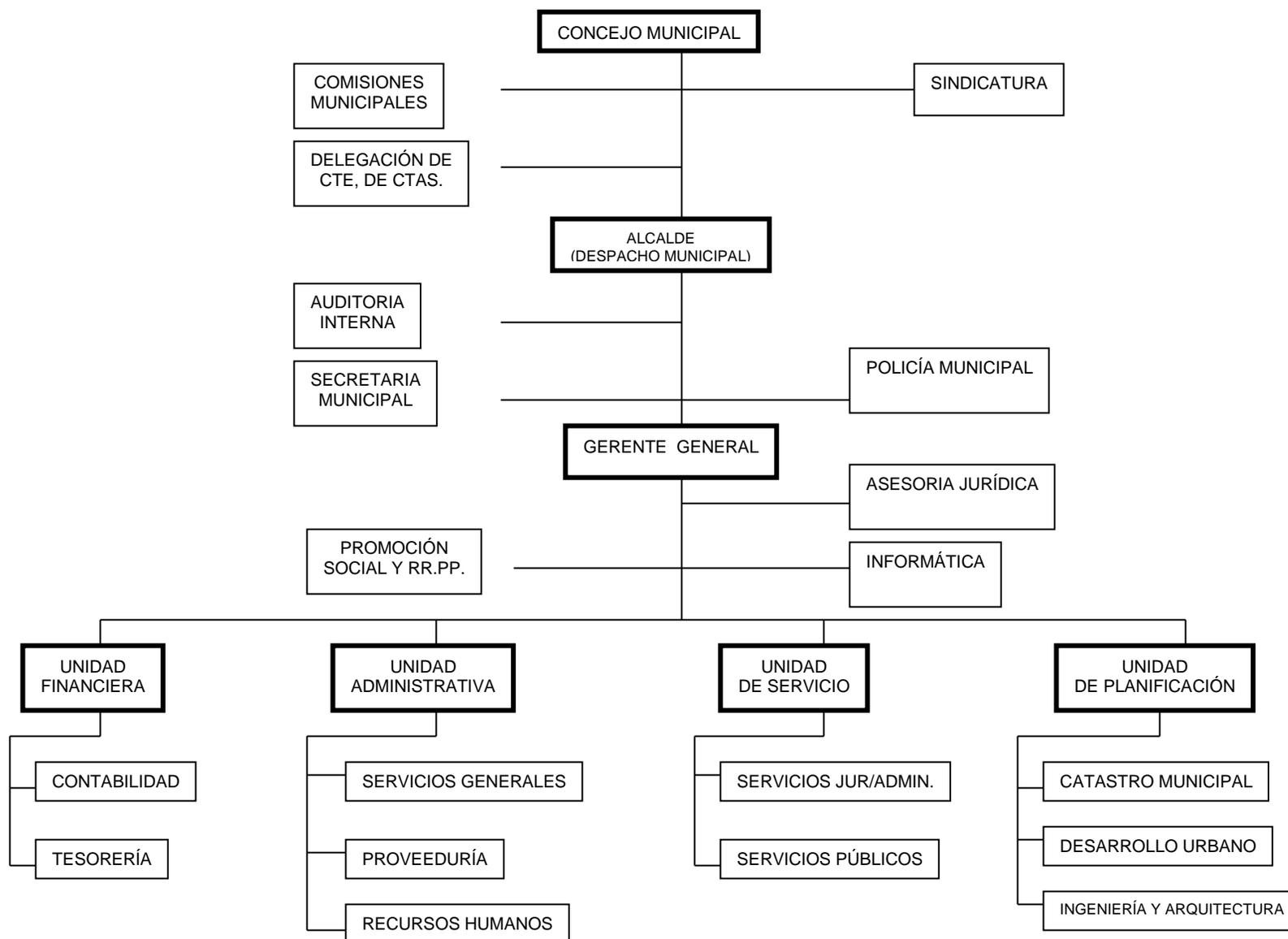
Por decreto ordenado y vigente hasta 1875, las funciones del gobierno local para cada, villa o pueblo eran llevar registro de cada ciudadano; y estar integrado por una junta compuesta por un Alcalde, Regidor, Sindico Primero, El Cura y tres ciudadanos.

En las reformas a la Constitución de la Republica de 1983, se establece que los municipios serán autónomos en lo económico, en lo técnico y en lo administrativo.

En 1986 se decreta el “Código Municipal” para establecer el marco legal con el cual se regirán los gobiernos locales, en el cual se determina la competencia y funciones de los gobiernos locales.

## 1.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PARA LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

### 1.2.1 ORGANIGRAMA PARA LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES



### **1.2.2 UNIDADES Y SECCIONES**

La organización de una municipalidad puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo a ejecutarse; definir y delegar las obligaciones, la autoridad y establecer las relaciones jerárquicas con el fin de hacer posible que las personas trabajen coordinadas y en forma efectiva para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se presentan las unidades y secciones que conforman una Alcaldía Municipal:

#### **CONCEJO MUNICIPAL**

Es el encargado de elaborar, aprobar y ejecutar los planes y programas de desarrollo económico y social de la municipalidad; además de identificar las necesidades e interpretar el sentir de la comunidad local para realizar aquellas acciones, actividades y servicios que satisfagan mejor las necesidades y anhelos de la población. Como también ejercer la administración del municipio regulando las materias de su competencia y la prestación de servicios por medio de ordenanzas, reglamentos y acuerdos.

Las unidades bajo su mando son:

- Alcalde
- Sindico

## **SINDICATURA**

Es la encargada de asesorar al Concejo en todo lo relativo a aspectos legales y emitir dictamen en forma razonada y oportuna en los asuntos que el Concejo le solicita.

Unidades bajo su mando, no tiene.

## **COMISIONES MUNICIPALES**

Es la encargada de ayudar al Concejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el gobierno local a favor de su comunidad. Estos están conformados por ordenes del concejo y están integrados por regidores, empleados y/o representantes de la comunidad.

## **ALCALDE**

Tiene a su cargo velar por la eficiente administración de los recursos de la municipalidad y por la prestación de servicios públicos necesarios en beneficio de la comunidad, además de cumplir los acuerdos, leyes y reglamentos vigentes.

Las unidades bajo su mando son:

- Secretaria Municipal
- Auditoria Interna
- Gerencia General
- Policía Municipal

## **SECRETARIA MUNICIPAL**

Se encarga de asesorar oportuna y eficientemente al Concejo Municipal en asuntos legales y administrativos Unidades bajo su mando no tiene.

## **AUDITORIA INTERNA**

Es la encargada de asistir y asesorar al alcalde, mediante las acciones de auditoria aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre la evaluación del Sistema de Control Interno, así como de la revisión de los Estados Financieros de la Municipalidad Unidades bajo su mando no tiene.

## **POLICÍA MUNICIPAL**

Se encarga de salvaguardar los intereses de la sociedad, los bienes municipales y mantener el orden y tranquilidad pública, garantizando los derechos de la ciudadanía y la seguridad del municipio.

Unidades bajo su mando no tiene

## **GERENTE GENERAL**

Es el encargo de lograr una gestión administrativa eficiente, cumpliendo eficazmente los objetivos y políticas dictadas por el Concejo Municipal

Las Unidades bajo su mando son:

- Asesoría Jurídica

- Promoción Social y Relaciones Publicas
- Informática
- Unidad Financiera
- Unidad Administrativa
- Unidad de Servicios
- Unidad de Planificación.

### **ASESORIA JURÍDICA**

Se encarga de asesorar y apoyar al alcalde, Gerencia General y demás unidades administrativas en los aspectos legales relacionados con su actuación administrativa, prestación de servicios y ejercicio de su autoridad local conforme a sus competencias y jurisdicción territorial.

Secciones bajo su mando no tiene

### **INFORMÁTICA**

Es la encargada de servir de soporte a las unidades que integran la municipalidad, con el procesamiento automatizado de los datos, a fin de mejorar los rendimientos en los procesos administrativos.

Unidades bajo su mando no tiene.

## **PROMOCIÓN SOCIAL Y RELACIONES PUBLICAS**

Es el encargado de lograr armonía y articulación entre los intereses de la comunidad y los objetivos de la municipalidad al apoyar y facilitar la realización de acciones y proyectos auto sostenibles, orientados al beneficio y mejoramiento socio económico de la población, además de ejecutar eficientemente la política de información y comunicación de la municipalidad hacia su comunidad dando a conocer sus realizaciones y proyecciones.

## **UNIDAD FINANCIERA**

Es la encargada de contribuir al desarrollo financiero de la comunidad, garantizando la recaudación y efectivo control de los ingresos y egresos para planificar las inversiones y el uso eficiente y racional de los recursos financieros, que permitan financiar sus operaciones administrativas y los servicios que presta la municipalidad a la comunidad.

Las secciones bajo su mando son:

- Contabilidad
- Tesorería

## **UNIDAD ADMINISTRATIVA**

Esta unidad es la encargada de planificar, organizar, dirigir y coordinar las actividades de administración de los recursos humanos y la provisión de servicios, materiales y equipos. Velando por su utilización racional según las necesidades municipales.

Las secciones bajo su mando son:

- Servicios Generales
- Proveduría
- Recursos Humanos

### **UNIDAD DE SERVICIOS**

Es la encargada de prestar de una manera oportuna y eficiente los servicios juridico-administrativos y públicos que la municipalidad presta a la comunidad, a fin de proveer a los ciudadanos los principales servicios que permitan alcanzar un mejor nivel de vida.

Las secciones bajo su mando son:

- Servicios Jurídicos Administrativos.
- Servicios Públicos.

### **UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**

Se encarga de formular y ejecutar planes de desarrollo urbano y rural del municipio, involucrado en el proceso la participación de la comunidad en sus distintos niveles, las diversas instituciones de Gobierno y las privadas desde su concepción hasta su ejecución, así mismo, organizar, ejecutar y actualizar el catastro municipal.

Las secciones bajo su mando son:

- Catastro Municipal.
- Desarrollo Urbano

- Ingeniería y Arquitectura

### **1.2.3 FUNCIONES**

Todas las gerencias y los departamentos desempeña un papel importante para el desarrollo de las actividades de la empresa; en la Alcaldía Municipal de Ahuachapan no es la excepción puesto que sus unidades y secciones para cumplir con ello tienen asignada sus respectivas funciones.

A continuación se describen algunas de las funciones que le competen a cada una de ellas:

### **CONCEJOS MUNICIPALES**

- Ejercer la dirección del municipio, promoviendo e impulsando el desarrollo local, involucrando a los diferentes sectores ciudadanos en el que hacer municipal, especialmente en la elaboración de planes de desarrollo e inversión local.
- Legislar aspectos de interés local a través de acuerdos, ordenanzas, reglamentos etc. Que permita que el municipio sea sostenible desde los ejes administrativos, ambiental, social, económico y genérico.
- Regular la presentación de servicios municipales a través de acuerdo, ordenanza, reglamentos, etc. Promoviéndolos de manera eficiente y eficaz.

### **SINDICATURA**

- Emitir los dictámenes en forma razonada en los asuntos que le fueren solicitados.

- Velar por el cumplimiento de todos los requisitos legales en las operaciones y transacciones municipales.
- Examinar los egresos municipales proponiendo al consejo medidas para evitar gastos ilegales o abusos de los recursos del municipio

### **COMISIONES MUNICIPALES**

- Asesorar al Consejo Municipal sobre los aspectos propios de cada comisión, que le permitan alcanzar los objetivos municipales.
- Ejercer supervisión y control de la ejecución de los programas y/o proyectos presentados al Consejo Municipal y dictaminar sobre ellos.
- Presentar informes sobre los aspectos más relevantes y seguimiento de las actividades desarrolladas.

### **ALCALDE**

Además de las funciones que le señalan las leyes y reglamentos, también deberá cumplir otras, tales:

- Dictar políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con los responsables de las diferentes unidades.

- Atender la gestión administrativa de la municipalidad de acuerdo con la ley y sus reglamentos y con las disposiciones del Consejo Municipal.
- Buscar y proponer al Consejo Municipal fuentes alternas de financiamiento.
- Elaborar el presupuesto municipal de ingresos y egresos con el cual, la municipalidad hará frente a los requisitos sociales de la comunidad y someterlo a sus respectiva aprobación ante el Consejo Municipal.
- Establecer un sistema de información financiero, administrativo y operativo de las diferentes unidades que integran la municipalidad; que reflejen la ejecución de los planes de acción de cada unidad y del presupuesto municipal.
- Velar por que se preste los servicios municipales en forma efectiva y a costo razonable.
- Promover el desarrollo y nivel cultural y social de la comunidad.
- Establecer un control sobre los bienes de la municipalidad y proporcionar informe al Consejo Municipal sobre la situación de los mismos.
- Proponer al Consejo Municipal el nombramiento de un gerente general en quien poder delegar facultades para la administración y dirección de la municipalidad.

## **SECRETARÍA MUNICIPAL**

- Ejercer la secretaría del Consejo Municipal, elaborando las correspondientes actas y registrando oportuna y cronológicamente en el libro todos aquellos asuntos tratados y acuerdos alcanzados.
- Tramitar, manejar y archivar toda la correspondencia recibida y enviada por el Consejo Municipal.

## **AUDITORIA INTERNA**

- Asesorar al Alcalde Municipal acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los asuntos presupuestarios y financieros municipales para informar adecuada y transparentemente al consejo municipal y a la comunidad.
- Efectuar la auditoria operativa y financiera de los ingresos, gastos y bienes municipales basados en las leyes, ordenanzas, acuerdos municipales, manual de la corte de cuenta, ley de adquisiciones suministros y licitaciones y ley de FODES, etc.
- Evaluar el sistema de control interno que permita tener un conjunto de normas y procedimientos administrativos y de manejo financiero para salvaguardar el uso adecuado de los recursos y garantizar la transparencia en el manejo de los mismos.

## **POLICÍA MUNICIPAL**

- Salvaguardar los intereses y los bienes Municipales en el marco legal establecido.
- Hacer cumplir reglamentos y ordenanzas emitidas por el consejo del Gobierno Municipal.
- Proteger la identidad física del alcalde.
- Proteger el patrimonio Municipal.
- Participar en ceremonias y actos oficiales del Gobierno Municipal.
- Cooperar con las comunidades en situaciones de emergencias y desastres
- Hacer cumplir la constitución y las leyes de la Republica.

## **GERENTE GENERAL**

- Ejercer por delegación del despacho, la gestión Administrativa Municipal a fin de lograr objetivos y metas planificadas en el marco de las políticas establecidas por el consejo municipal.
- Ejecutar las acciones permanentes al desarrollo del plan estratégico.
- Dirigir las acciones necesarias en los planes operativos a través de los jefes de cada unidad o departamento.

## **ASESORIA JURÍDICA**

- Asesorar al Consejo Municipal acerca de los trámites y aspectos legales que deben cumplir en asuntos administrativos, presupuestarios y financieros municipales.
- Representar legalmente a la Municipalidad en todos los aspectos y áreas municipales que le afecten o beneficien a la misma.

## **INFORMÁTICA**

- Recibir, procesar y entregar a cada gerencia, departamento o sección la información estadística, en reportes o graficas pertinentes, y en la forma adecuada haciendo uso de medios electrónicos.
- Desempeñar cualquier otra función requerida por cualquiera de las unidades administrativas de la municipalidad y relacionada con el procesamiento electrónico de datos; previa consideración de instrucciones impartidas por la gerencia general o alcalde Municipal.

## **PROMOCIÓN SOCIAL Y RELACIONES PÚBLICAS**

- Orientar a las autoridades municipales hacia la identificación de proyectos autofinanciable, que permitan un desarrollo comunitario.
- Establecer y mantener comunicación adecuada entre la comunidad y la municipalidad.
- Orientar y promover la organización comunitaria en los lugares donde aún no exista.

- Coordinar actividades con otras instituciones que realicen programas de beneficio social a la comunidad.
- Dar a conocer sistemáticamente a la comunidad los proyectos y programas de impacto social que reflejan la labor desarrollada por la municipalidad.

### **UNIDAD FINANCIERA**

- Integrar las operaciones relacionadas con el registro y control de contribuyente y usuarios de los servicios municipales, a fin de desarrollar una administración tributaria eficiente que permita efectuar el cobro de manera periódica y sistemática.
- Registrar todas las transacciones municipales, y generar los estados financieros y presupuestarios correspondientes.
- Recibir los fondos que perciben de los servicios y otros, así mismo efectuar los desembolsos correspondientes basados con autorización

### **Contabilidad**

- Diseñar, implementar y sistematizar el registro de operaciones contables en las áreas fiscal y patrimonial; con el objeto de emitir oportunamente los estados financieros que reflejen la situación financiera y económica de la municipalidad, y contribuyan a la dirección superior en el proceso de toma de decisiones.

### **Tesorería**

- Llevar a cabo la recuperación de los tributos y otros ingresos municipales (impuestos, tasas, etc.)
- Efectuar todas las erogaciones municipales de conformidad al marco legal establecido.
- Registrar y controlar los fondos recaudados y las erogaciones efectuadas.

### **UNIDAD ADMINISTRATIVA**

- Formular y proponer a la Gerencia General, las políticas, normas y procedimientos que faciliten la administración de los recursos humanos, para la adquisición de los diversos servicios y suministros.
- Implantar, desarrollar y controlar las políticas, programas y procedimientos de tipo administrativo para proveer a las diferentes unidades de la municipalidad los elementos humanos y recursos materiales necesarios.
- Velar porque exista una comunicación efectiva y objetiva entre las diferentes unidades.

### **Servicios Generales**

- Asistir y coordinar los servicios de ordenanzas en todas las dependencias municipales.
- Mantener la limpieza y ornato del palacio municipal y oficinas del mismo.

- Coordinar al personal de la sección, para organizar y dirigir eventos en ocasiones especiales o celebración de actos públicos organizados por la municipalidad.
- Llevar un control, por cada dependencia de la alcaldía, del buen estado físico y funcionamiento de los bienes inmuebles, mobiliario y equipo.

### **Proveeduría**

- Mantener un archivo actualizado de catálogos, registros y expedientes de proveedores, cotizaciones y pedidos.
- Mantener en bodega un adecuado sistema de almacenamiento y conservación de las mercaderías que faciliten su inventario, localización, despacho y abastecimiento de la existencias.
- Vigilar que la entrega de los artículos, materiales y servicios se realicen oportunamente en la cantidad y calidad solicitada.

### **Recursos Humanos.**

- Asistir y asesorar a la unidad administrativa en lo relativo a la toma de decisiones para el establecimiento de políticas de personal.
- Desarrollar en forma sistemática, técnica y metodológica las actividades de: reclutamiento y selección de personal, nombramiento y contratación del mismo, clasificación y remuneración,

ascensos, traslados, licencias, permisos, vacaciones, retiros, renunciaciones, y otras acciones y movimientos de personal.

- Contribuir con la inducción (integración y orientación) de los nuevos empleados en sus puestos de trabajo, con base a programas específicos de adiestramiento y conocimiento generales de lo que es el municipalismo.

### **UNIDAD DE SERVICIOS**

- Planificar las acciones y actividades de los servicios jurídico administrativo y público a desarrollar, a efecto de controlar mejor el uso del tiempo y de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Presentar a la gerencia General para su análisis, discusión e integración, el plan y presupuesto de trabajo de la unidad de servicios que refleja la prestación de servicios jurídico administrativo y públicos orientados a ampliar la cobertura de los mismos y la actualización de recursos necesarios para su ejecución.

#### **Servicios Jurídico-Administrativos.**

- Programar las actividades a desarrollar en las secciones de registro civil, registro de ciudadanos y registros varios.
- Procurar que los servicios prestados cumplan las disposiciones legales establecidas en reglamentos, códigos, ordenanzas, decretos, etc.

## **Servicios Públicos**

- Proponer a la unidad de servicios las políticas, normas y reglamentos de trabajo que deberán aplicarse en cada uno de los servicios de la selección.
- Buscar y promover la colaboración y coordinación de instituciones como M.O.P., D.U.A., M.I.N.E.D., M.S.P., etc. Para desarrollar obras y proyectos de interés común.
- Vigilar que sean proporcionados en la forma, cantidad y calidad programada los servicios públicos de mercados, cementerio, ganadería, aseo, alumbrado público, mantenimiento de calles, caminos urbanos y rurales, plazas, parques y zonas verdes.

## **UNIDAD DE PLANIFICACIÓN**

- Apoyar la coordinación de proyectos para ordenar el desarrollo físico del municipio, tanto en el área urbana como en la rural; al mismo tiempo, coordinará con los Departamentos de Catastro e Ingeniería las actividades a realizar en la localidad.
- Recomendar en coordinación con el Concejo, las políticas y los instrumentos para movilizar recursos financieros, materiales y humanos para realizar los planes de desarrollo.
- Dirigir o realizar programas y proyectos locales de desarrollo, enmarcados en las prioridades del plan de desarrollo.
- Efectuar todas las funciones, actividades y tareas inherentes a la Gerencia de Planificación y Desarrollo.

**Catastro Municipal.**

- Maneja un sistema de información territorial, cuyo núcleo está constituido por el catastro inmobiliario, rustico y urbano y además un inventario organizado e informado sobre los bienes junto con las actividades económicas que se desarrollen dentro del municipio.
- Llevar el archivo de contribuyente de acuerdo a cada actividad que le corresponde.
- Rendir informes periódicos a la Gerencia de Desarrollo sobre cualquier modificación en la infraestructura del municipio.

**Desarrollo Urbano**

- Controla la ejecución de los planes de desarrollo formulados tanto en el área urbana como rural, y proceso la información catastral y de crecimiento poblacional.
- Calificar y dar líneas de construcción para futuras edificaciones.
- Promover y coordinar el financiamiento y la asistencia técnica externa para la ejecución de los programas y proyectos de desarrollo.
- Supervisar y revisar la ejecución de los planes de desarrollo.

**Ingeniería y Arquitectura.**

- Elaborar diseños de anteproyectos municipales.

- Controlar la calidad y seguridad de las construcciones que se ejecuten dentro del municipio.
- Brindar apoyo técnica en proyectos específicos de otras unidades.
- Hacer recomendaciones de bienes inmuebles, propiedad de la alcaldía y dar valúo o revalúo de los mismos u obras en ejecución.
- Elaborar presupuestos sobre obras de infraestructura municipal.

### **1.3 ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE.**

Con el propósito de enmarcar debidamente el Tema que ha motivado el presente trabajo, se ha considerado necesario presentar una breve reseña histórica de la ciudad de Coatepeque, tanto de su origen y situación geográfica como de los primeros vestigios de su Gobierno Municipal.

Además, se complementa esta información incluyendo los Objetivos primordiales, que persigue la Alcaldía Municipal de Coatepeque, la Estructura Organizacional que tiene y las principales funciones de las distintas Unidades que la conforman.

#### **1.3.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

La ciudad de Coatepeque pertenece al Departamento de Santa Ana, y está limitado por los siguientes Municipios: al norte, por Santa Ana; al este por San Pablo Tacachico, San Juan Opico y Ciudad Arce(Departamento de La Libertad); al sur por el Congo, y al oeste por Santa Ana.

Riegan el Municipio los ríos: Frío o Las Lagrimas, Sitio Viejo o los Gil. Talcuchillo o Tutianapa, Suquiapa, Tepemicho, Los Pasitos o Peñas Negras, Agua Caliente, La Cárcel, El Castaño o El Matazano, Solimancito, Soto y La Joya.

Sobre el significado de la palabra Coatepeque, los historiadores dicen que en idioma Nahuatl significa “Cerro de las Serpientes”.

Coatepeque es una población antiquísima, fundada por tribus pokomanes de la familia Maya -Quiché, como lo revelan vestigios arqueológicos localizados en el Municipio y según cuenta el historiador Jorge Lardé y Larín, en 1576 era conocida con el nombre de “Coatan” y pertenecía al Departamento de Sonsonete, cuya cabecera departamental era Santa Ana. El 8 de Febrero de 1855, se constituye el Departamento de Santa Ana, pasando la población de Coatepeque a formar parte de él. El 21 de Octubre de 1858, durante la administración de Don Miguel Santín del Castillo y siendo Ministro de Relaciones y Gobernación el célebre Capital General Gerardo Barrios, se emitió el Decreto Ejecutivo por medio del cual Coatepeque fue elevada a la categoría de Villa con el nombre de Jesús de Coatepeque.

Esta distinción se le confirió por haber alcanzado un notable crecimiento, no sólo en el número de habitantes sino también en el número de casa construidas. El 25 de Mayo de 1917, durante la administración del Sr. Carlos Meléndez, se le otorgó por Decreto Legislativo el título de Ciudad; sin embargo, su área jurisdiccional se restringió

### 1.3.2 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La estructura Organizacional de la Alcaldía Municipal de Coatepeque está plasmada en el Organigrama que se presenta el Pagina 22. En dicha estructura se pueden identificar claramente dos niveles.

- El Nivel de Alta Dirección, conformada por el Consejo Municipal y Alcalde.
- El Nivel Operativo, conformado por los Departamento siguientes: Registro del Estado Familiar, Registro de Ciudadanos, Tesorería, Contabilidad, Catastro y Servicios Públicos. De estos Departamentos, algunos de ellos están conformados por las unidades que aparecen debajo de ellos.

Además, en el Organigrama se pueden apreciar las Unidades Siguietes:

- Unidades de Asesoras, conformadas por las diferentes Comisiones Municipales, la Sindicatura, la Secretaria y la Unidad de Auditoria Interna. Estas Unidades dependen jerárquicamente del Consejo Municipal.
- Unidades de Apoyo, conformadas por la Policía Municipal y las Unidades de Proyectos y de Promoción Social. Estas dependen jerárquicamente del Alcalde.

Es importante hace notar que en la estructura anterior no se ha determinado el número de personas o puestos de la Institución, ya que sus propósitos esenciales son los siguientes.

- 1- La identificación y clasificación de las actividades requeridas para el funcionamiento adecuado de la Alcaldía.
- 2- El agrupamiento de las Actividades afines, de acuerdo al área de funcionamiento (ya sea que se llame Departamento, Unidad, Sección etc.)
- 3- La asignación de un responsable o encargado a cada agrupamiento de actividades dotado con la autoridad necesaria, y
- 4- Establecer y delimitar los diferentes niveles, de manera que permita un adecuada coordinación entre los distintos componentes de la Organización

### **1.3.3 FUNCIONES**

A continuación se exponen las principales funciones que les han sido asignadas a cada una de las Unidades y Departamentos que conforman la estructura organizacional de al Alcaldía Municipal de Coatepeque.

#### **En el nivel de Alta Dirección**

##### *Consejo Municipal:*

Al consejo Municipal, como máxima autoridad de la Alcaldía le corresponde:

- Dirigir, coordinar, administrar, y supervisar la gestión municipal conforme a las competencias establecidas en el Código Municipal.
- Apoyar, supervisar y evaluar las tareas que en su carácter de ejecutivo de la Municipalidad le son encomendadas al señor Alcalde Municipal.
- Todas las obligaciones que le imponen el Art. 31 del Código Municipal.

*Alcalde Municipal ( Despacho Municipal ) :*

Además de las funciones que le señalan las leyes y reglamentos, también debe cumplir otras tales como:

- Dictar las políticas de gestión municipal y elaborar los planes de trabajo en cooperación con los responsables de las diferentes unidades.
- Atender la gestión administrativa de la Alcaldía de acuerdo con la Ley y sus reglamentos y con las disposiciones del Consejo Municipal.
- Buscar y proponer al Concejo Municipal fuentes alternas de financiamiento.
- Elaborar el Presupuesto Municipal de Ingresos y Egresos con el que la Alcaldía le harán frente a los requerimientos de la comunidad, y someterlo a su respectiva aprobación ante el Consejo Municipal.

- Establecer un Sistema de Información Financiero, Administrativo y Operativo de las diferentes unidades que integran la Alcaldía, que reflejen la ejecución de los planes de acción de cada unidad y del Presupuesto Municipal.
- Velar por que se presenten los servicios municipales en forma efectiva y a costos razonables.
- Promover el desarrollo a nivel cultural y social de la comunidad
- Establecer un control sobre los bienes de la Alcaldía y proporcionar informes al Consejo Municipal sobre la situación de los mismos.
- Proponer al Consejo Municipal el nombramiento de un profesional en quien poder delegar facultades para la Administración y dirección de la Alcaldía.
- Todas las que le señala el Art. 48 del Código Municipal.

### **En el Nivel Ejecutivo**

#### *Administración Municipal:*

Las funciones que están obligada a cumplir son las siguientes:

- Formular el Plan Anual de Trabajo Municipal, con la participación de los Jefes de los distintos Departamentos y Secciones.

- Velar porque se brinden los servicios municipales que se presentan tanto dentro como fuera de la Alcaldía, en forma efectiva y a costos razonables.
- Llevar el control de la asistencia del personal así como de los permisos, tanto por enfermedades como por otras causas.
- Promover una capacitación permanente del personal.
- Revisar que se cumpla con los criterios de mínimos y máximos en las existencias de papelería y útiles, materiales de limpieza y otros que sean necesarios para el buen funcionamiento de la Alcaldía.
- Administrar el Fondo Circulante de la Alcaldía.
- Informar al Sr. Alcalde acerca de cualquier anomalía que pueda ocasionar daños al proceso de la Gestión Municipal.

### **En el Nivel Operativo**

#### *Departamento de Registro del Estado Familiar:*

Las funciones asignadas a este Departamento son las siguientes:

- Organizar, coordinar, supervisar y controlar la recolección, registro y archivo de datos, así como la expedición de certificaciones de los datos registrados, libros marginaciones, etc.

- Dirigir las actividades y tareas que deber ejecutar el personal del Departamento, controlando el cumplimiento de las mismas y el tiempo en que atiende al público demandante.
- Registrar las partidas de nacimiento, defunción, divorcio, matrimonio, adopción, cambio de nombre y los actos o hechos relacionados con el ejercicio de los derechos civiles de las personas.
- Velar porque el servicio de expedición de certificaciones de los datos registrados se realice con rapidez y eficiencia, y que se cumplan las disposiciones legales establecidas.
- Mantener los archivos y libros del registro actualizados y debidamente ubicados procurando la conservación adecuada de los asientos originales.
- Expedir certificaciones de partidas y constancias que soliciten los interesados .
- Repones partidas que por alguna causa no se encuentren registradas en los Libros del Registro del Estado Familiar, de conformidad con la Ley de Reposición.
- Transcribir las partidas de los hijos de salvadoreños nacidos en el exterior.
- Efectuar marginaciones de partidas de nacimiento.
- Velar por el buen manejo y archivo de los Libros de Registro del Estado Familiar y gestionar su reposición en caso de deterioro de los mismos.
- Remitir al Tribunal Supremo Electoral, Dirección General de Estadísticas y Censos, Procuraduría General de la Republica, Oficinas Regionales o Unidades de Salud y

Alcaldías Municipales, la documentación solicitada por las mencionadas instituciones y relacionada con el movimiento demográfico.

*Departamento de Registro de Ciudadanos y Menores:*

Las funciones asignadas a este Departamento son las siguientes:

- Atender modificaciones a los documentos de identificación por divorcios, matrimonios, cambios de domicilio, etc.
- Informar a la administración sobre las labores realizadas.
- Cumplir cualquier otra función o actividad relacionada con el registro de Ciudadanos

*Departamento de Tesorería:*

Este Departamento es uno de los más importantes de la Alcaldía debido a que se encarga de la recaudación, custodia y erogación de fondos de conformidad con lo que dispone la Ley General Tributaria Municipal y el Código Municipal.

Sus funciones son las siguientes:

- Controlar eficientemente la recaudación, custodia y erogación de los fondos de la Alcaldía.

- Mantener actualizados los registros de Caja, Bancos, Especies y otros Libros Auxiliares necesarios.
- Custodiar y proveer al personal autorizado, especies valoradas y no valoradas llevar un control de su utilización y existencia.
- Mantener actualizado el registro de las cuentas bancarias de la Alcaldía, para lo cual debe llevar un índice actualizado de las mismas.
- Velar porque los egresos se registren en sus partidas específicas y que las órdenes de pago contengan los requisitos necesarios y se soporten con la documentación comprobatoria correspondiente.
- Efectuar las respectivas retenciones a los empleados y particulares que presten sus servicios a la Alcaldía y realizar las remisiones oportunamente.
- Supervisar el Sistema de Pagaduría y Caja, a fin de proponer mejoras que vayan orientadas a propiciar el funcionamiento adecuado y eficiente de dichos sistemas.
- Preparar, revisar y entregar oportunamente los Informes de Caja de conformidad con las programaciones y con la periodicidad en que deben realizarse.
- Llevar a cabo las actividades de recaudación tributaria de la Alcaldía
- Entregar al contribuyente los recibos firmados y cancelados por los pagos recibidos.

- Remesar diariamente a los bancos los ingresos percibidos.
- Elaborar el Balance Diario de ingresos y egresos.
- Efectuar los reembolsos del Fondo Circulante de Caja Chica, contra entrega de los comprobantes respectivos.
- Elaborar y remitir los informes que le sean requeridos por la Administración, el Departamento de Contabilidad y los Órganos Fiscalizadores.
- Elaborar los informes mensuales de Caja, correspondiente a los ingresos y egresos realizados.
- Efectuar todos los pagos debidamente autorizados que conforman las obligaciones y compromisos de la Alcaldía, de manera oportuna y llevando los registros respectivos.
- Emitir y entregar cheques para todos los pagos que se realicen.
- Verificar que los ingresos y egresos registrados en este Departamento sean iguales a los de Contabilidad.

*Departamento De Contabilidad:*

Este Departamento se encarga de controlar y registrar las operaciones contables en forma completa y oportuna.

Sus funciones son las siguientes:

- Mantener actualizados los registro contables de las distintas operaciones financieras de la Alcaldía.
- Analizar, revisar y autorizar las diferentes partida de ingresos, egresos y de diario que se generan en la contabilidad
- Hacer las previsiones necesarias para que la Alcaldía cumpla oportunamente con sus compromisos de pago.
- Diseñar implantar y mantener un Sistema Contable que refleje con claridad la situación económica y financiera de la Alcaldía.
- Adaptar al Sistema Contable, en coordinación con otras unidades, la aplicación de las cuentas que sean necesaria para el registro de las operaciones.
- Proporcionar información y atender las recomendaciones de la Unidad de Auditoria Interna y de la Corte de Cuentas de la República.
- Elabora y presentar oportunamente los estados financieros mensuales y anuales, con sus respectivos anexos, para someterlos a la consideración del Consejo Municipal.
- Revisar y gestionar la legalización de las facturas a pagar y luego pasarlas a Tesorería.

- Preparar mensualmente las conciliaciones bancarias correspondientes.
- Elaborar en forma oportuna las planillas correspondientes para el pago de salarios descontando de los mismos las retenciones para AFP's I.S.S.S, etc.
- Elaborar oportunamente el Inventario General de los bienes de la Alcaldía.

*Departamento de Catastro:*

Este Departamento maneja un sistema de información territorial, cuyo núcleo está constituido por el catastro inmobiliario, rústico, y urbano y, además, un inventario organizado e informado sobre los bienes inmuebles y las actividades económicas.

Sus funciones son las siguientes:

- Efectuar traspaso, desmembraciones, y correcciones en propiedades del Municipio.
- Mantener actualizada la información catastral del Municipio (planos, listados, fichas ect.)
- Realizar inspecciones periódicas por el Municipio para controlar la calidad y oportunidad de los servicios prestados por la Alcaldía a la comunidad

- Calificar y recalificar a las empresas comerciales, industriales, financieras y de servicios, de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos en la Ley General Tributaria Municipal.
- Llevar control de la distribución de puestos en los lugares autorizados por el Consejo Municipal durante la celebración de ferias o fiestas patronales.
- Llevar el archivo de contribuyente de acuerdo a cada una de las actividades correspondientes.
- Rendir informes periódicos sobre calificaciones y recalificaciones al Departamento de Contabilidad, para su respectivo control.
- Efectuar calificaciones de oficio en los establecimientos que no presenten oportunamente los documentos requeridos, según la Ordenanza de Hacienda Pública Municipal Vigente.
- Rendir informes periódicos al Consejo Municipal sobre cualquier modificación en la infraestructura del Municipio.

#### *Departamento de Servicios Públicos*

Se encarga de brindar a la población del Municipio los servicios públicos básicos y necesarios para el bienestar general y de promover el desarrollo local, garantizando la mejor de las prestaciones y evitando discriminaciones y favoritismos

Sus funciones son las siguientes:

- Proponer a la Administración Municipal las políticas, normas y reglamentos de trabajo que deberán aplicarse en cada una de la Unidades y Secciones del Departamento.
- Programar las actividades a desarrollar en el departamento y en las Unidades o lecciones bajo su dependencia.
- Efectuar estudios analíticos que reflejen el costo de presentación de los servicios públicos y la rentabilidad de los mismos, anexando propuestas tendientes a optimizar y actualizar la recuperación de la inversión y presentarlos a la Administración para su análisis y posterior utilización
- Dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades de las diferentes Unidades o Secciones que están bajo su dependencia.
- Formular proyectos y presupuestos de las obras que deban realizarse por cuenta de la Alcaldía, para poder brindar los servicios públicos básicos y buscar su aprobación
- Realizar estudios de campo para la elaboración de proyectos para la construcción mejoramiento y conservación de los servicios públicos Municipales.
- Buscar y promover la colaboración y coordinación de las instituciones como el Ministerio de Obras Públicas, la Dirección de Urbanismo y Arquitectura, el Ministerio de Educación, de Salud Pública, etc. Para desarrollar obras y proyectos de interés común.

- Vigilar que sean proporcionados, en la forma, cantidad y calidad programada, los servicios públicos de mercados, cementerios, rastro, aseo, alumbrado, parques y servicios generales.
- Administrar los equipo de transporte del Departamento y de sus Unidades y secciones, asegurando su uso eficiente y su mantenimiento en perfecto estado de funcionamiento.
- Administrar y supervisar al personal asignado al departamento de Servicios Públicos y al de sus Unidades y secciones, y solicitarles la redacción de reportes e informes sobre las operaciones efectuadas y los recursos utilizados.
- Presentar periódicamente a la Administración Municipal, reportes e informes sobre las actividades realizadas en el departamento de servicios públicos y en sus diferentes unidades y Secciones.
- Efectuar cualquier otra actividad inherente al Departamento.

### **Al nivel de Unidades Asesoras**

#### *Comisiones Municipales*

Se encargan de ayudar al Consejo Municipal en la ejecución de los planes de trabajo establecidos por el Gobierno Local a favor de la comunidad

Sus funciones son las siguientes:

- Asesorar al Concejo Municipal sobre los aspectos propios de cada Comisión, con el propósito de facilitarle el logro de los objetivos Municipales.
- Ejercer supervisión y control sobre la ejecución de los programas y/o proyectos presentados al Concejo Municipal y dictaminar sobre ellos.
- Presentar informes sobre los aspectos más relevantes y sobre el seguimiento de las actividades desarrolladas.
- Desempeñar el papel de delegados del Concejo Municipal para el conocimiento y formulación de diagnóstico y soluciones a los problemas que les son propios.
- Desempeñar las funciones específicas propias de cada comisión, las cuales dependerán del tipo de Comisión y de sus objetivos y programas específicos de trabajo, asignados por el Concejo Municipal.

*Sindicatura:*

Se encarga de asesorar al Concejo Municipal en todo lo relativo a los aspectos legales y de emitir dictamen en forma razonada y oportuna sobre los asuntos que el Concejo le solicita.

Sus funciones, además de las que como miembro del Consejo Municipal tiene asignadas, son las siguientes:

- Ser asesor del Concejo Municipal, del alcalde y de los demás miembros que integran la Dirección Superior de la Alcaldía.

- Desempeñar sus funciones y actividades bajo los preceptos enunciados en el Código Municipal, haciendo cumplir los aspectos legales en todos los contratos y transacciones que realice la Alcaldía.
- Revisar todos los comprobantes de pago aprobados por el Concejo Municipal, a fin de verificar la legalidad de los mismos, y que se cumplan los requisitos legales correspondientes, estampándoles el “Visto Bueno”.
- Las demás que le asignan el Código Municipal en el Art.51

*Secretaría:*

Se encarga de asesorar oportunamente y eficientemente al Consejo Municipal en asuntos legales y administrativos.

Sus funciones son las siguientes:

- Comunicar a todas las partes de la organización involucradas, los acuerdos específicos, así como las políticas y estrategias administrativas que enmarquen las acciones municipales.
- Asistir al Concejo Municipal y al Alcalde; recibir y tramitar la correspondencia dirigida a la Alcaldía y el despacho oportuno de la misma.

- Orientar y asesorar a los Jefes de Departamentos; Unidades y Secciones sobre aquellos aspectos administrativos, legales financieros y de organización relacionados con las actividades municipales.
- Participar junto con el Alcalde y Jefes de departamento, unidades y secciones, en la formulación y elaboración de proyectos orientados al desarrollo municipal.
- Velar por el cumplimiento de los compromisos adquiridos por el Alcalde y mantenerlo informado sobre tal situación.
- Atender, por delegación del alcalde, a delegados de instituciones gubernamentales, extranjeras y de todas aquellas que deseen colaborar y trabajar en el desarrollo de la alcaldía y del Municipio.
- Las demás que le asigna el Art. 55 del Código Municipal.

*Auditoria Interna:*

Se encarga de asistir y asesorar al Alcalde mediante las acciones de auditoria, aplicando análisis, evaluaciones y recomendaciones sobre el Sistema de Control Interno, así como la revisión de los Estados Financieros de la Alcaldía.

Sus funciones son las siguientes:

- Evaluar los informes financieros y administrativos preparados dentro de la Institución.

- Revisar y evaluar la eficiencia de los Sistemas de Control Interno y de Contabilidad, y los cambios en éstos.
- Verificar que los Activos de la institución estén registrados y protegidos contra pérdidas o daños de cualquier índole.
- Evaluar el cumplimiento de los objetivos municipales.
- Evaluar el cumplimiento de las políticas, leyes y procedimientos administrativos establecidos para las operaciones financiero-contables.
- Evaluar la calidades con que se están llevando a cabo las responsabilidades asignadas a los diferentes Departamentos de la Alcaldía.
- Elaborar informes de las intervenciones financiero-contables efectuada y expresar opinión sobre la razonabilidad de los Estados Financieros de la Alcaldía.
- Elaborar y ejecutar programas de auditoria, proponiendo soluciones para los problemas detectados y darles el adecuado seguimiento.
- Efectuar arqueos y revisiones periódicas del movimiento de fondos y valores en la Tesorería Municipal y en todas sus demás Unidades y Secciones.

- Revisar periódicamente las cuentas de contabilidad.
- Supervisar la práctica del Inventario General y de los Inventarios de Existencias en bodega.
- Supervisar y revisar las conciliaciones bancarias y las de cuentas por cobrar y por pagar, preparadas por el Departamento de Tesorería.
- Revisar los Informes de Caja y Bancos.
- Supervisar la Ejecución del presupuesto, analizando las variaciones y sus causas.
- Verificar el cumplimiento de las obligaciones legales en general.

### **Al Nivel de Unidades de Apoyo**

#### *Policía Municipal*

Se encarga de salvaguardar los intereses de la sociedad y los bienes municipales, garantizando los derechos de la ciudadanía y la seguridad del Municipio.

Sus funciones son las siguientes:

- Hacer que se cumplan las Ordenanzas y Reglamentos en lo relativo al cementerio, ferias, mercados, baños, lavaderos, terminales de buses y otros.

- Aplicar y hacer cumplir las Leyes y Reglamentos de la Policía Municipal.
- Apoyar a la alcaldía en la aplicación de las multas correspondientes, de conformidad con las Leyes y Reglamentos.
- Vigilar que el personal bajo su mando cumpla con las ordenes emitidas.
- Vigilar que el equipo asignado se encuentre en buenas condiciones, con el propósito de prestar un servicio eficaz al publico.
- Vigilar que los juegos permitidos se instalen en lugares públicos y con la autorización correspondiente.
- Cuidar el patrimonio de la Alcaldía, como edificios municipales, monumentos públicos y otros.
- Vigilar el mercado, tanto cuando está abierto al publico como cuando está cerrado.

### *Proyectos.*

Esta Unidad se encarga de supervisar todo el proceso que requiere la ejecución de proyectos en la localidad, cuidando los interese de la comunidad y de la Alcaldía en cuanto a calidad, costos, medidas y otras especificaciones de los mismos.

Sus funciones son las siguientes:

- Colaborar con el Concejo Municipal o con el señor Alcalde en la formulación de anteproyectos de obras de infraestructura del Municipio, incluyendo los planos y presupuestos de los mismos.
- Supervisar las obras que desarrollan la Alcaldía en sus dependencias y comunidades, a fin de que estas se lleven a cabo en el plazo programado y con la calidad y seguridad apropiada.
- Cualquier otra función congruente con las actividades de la Unidad, siempre y cuando se disponga del tiempo necesario.

#### *Promoción Social:*

Se encarga de armonizar y articular los intereses de la comunidad con los objetivos de la Alcaldía, apoyado y facilitando la realización de acciones y proyectos auto sostenibles, orientados a beneficiar y mejorar el nivel socio-económico de la población.

Sus funciones son las que se detallan a continuación

- Orientar a las Autoridades Municipales a identificar proyectos de beneficio social y/o autofinanciables, que permitan el desarrollo económico.

- Orientar y promover la organización y capacitación comunal en las distintas comunidades del Municipio, gestionándoles su personería jurídica.
- Coordinar actividades con otras instituciones que realicen programas de beneficio social para la comunidad.
- Promover actividades que contribuyan a conservar las costumbres locales, tales como festejos, pastorelas y demás actividades artísticas, religiosas y culturales.
- Promover y realizar actividades recreativas intercomunitarias.
- Organizar directivas Municipales de barrios y colonias para planificar la celebración de las fiestas patronales.
- Coordinar y orientar a los grupos comunitarios y asociaciones, atendiendo las necesidades e inquietudes que expongan.
- Proporcionar información a quienes lo soliciten, sobre las organizaciones comunitarias existentes.
- Promover la participación ciudadana en todas las comunidades del Municipio, involucrando a la ciudadanía en el proceso de desarrollo de las mismas a través de los diversos mecanismos existentes (Cabildos Abiertos, Consultas Populares, Concejo Abierto y otros.)

### 1.3.4 MARCO REGULATORIO LEGAL

La Alcaldía Municipal de Coatepeque, tiene como marco legal las disposiciones establecidas en la Constitución de la Republica, el Código Municipal principalmente, Ley General Tributaria municipal, Ley de Vialidad, Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos.

La Constitución de la Republica es el conjunto de normas jurídicas que rigen la estructura fundamental del Estado y fijan los derechos y deberes de éste frente al individuo y la sociedad, y de éstos frente al primero. La Constitución tiene una importancia capital pues ella crea jurídicamente los órganos del Estado; por otra parte es la ley fundamental que da base a todas las demás. Los principios y normas fundamentales que rigen el municipio en El Salvador, están contenidos en el titulo VI, capitulo VI, sección segunda “Las Municipales” (artículo 202 al 207) de la Constitución de la Republica, que prescriben los principios de autonomía y descentralización, que serán desarrollados por la ley secundaria que es el Código Municipal.

Este mantiene por objeto desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y ejercicio de la facultas autónomas de los municipios.

Este cuerpo legal otorga a los municipios una serie de competencias, para que éstos cumplan con los fines del Estado en el nivel local, siendo las principales:

- Prestación de servicios públicos.
- Promoción del desarrollo social y de actividades económicas en la localidad, que se traduce en la participación comunitaria.

- Organización y nombramiento del Gobierno Municipal.
- Regulación de la Hacienda Pública Municipal, es decir, el régimen aplicable a los bienes que pertenecen al municipio.

La Ley General Tributaria Municipal establece los tributos, sean impuestos, tasas o contribuciones especiales.

Las Ordenanzas son normas de aplicación general dentro del municipio sobre asuntos de interés local, que eventualmente pueden regular la materia tributaria en lo que a su competencia se refiere, ya que la potestad de crear impuestos le corresponde únicamente a la Asamblea Legislativa.

Entran en vigencia ocho días después de su publicación en el Diario Oficial.

Los Reglamentos constituyen normas, disposiciones y mandatos sobre el régimen interno municipal y de prestación de servicios. Entran en vigencia ochos días después de ser decretados por el Concejo Municipal.

Los acuerdos son disposiciones específicas que expresan las decisiones del Alcalde o del Concejo Municipal sobre asuntos del gobierno, administrativos o de procedimientos con intereses particular. Surten efectos inmediatamente de ser acordados

Los acuerdos de Concejo se aprueban por mayoría simple o mayoría calificada de acuerdo a lo que prescribe el Código Municipal.

Las Ordenanzas, Reglamentos y Acuerdos son de obligatorio cumplimiento por parte de los particulares y de las autoridades nacionales, departamentales y municipales.

Entre otras leyes que norman a las municipalidades se pueden mencionar:

- Ley del FODES y sus reglamentos.
- Ley del ISDEM
- Ley del FISDL
- Reglamento Interno de Trabajadores de la Alcaldía.
- Normas de Control Interno.
- Manual de Organización de la Alcaldía.
- Disposiciones Generales del Presupuesto.
- Manual de Funciones de la Alcaldía.

## CAPITULO II “ASPECTOS TEÓRICOS Y CONCEPTUALES SOBRE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL”

### **2.1 PLANIFICACIÓN MUNICIPAL Y DESARROLLO LOCAL.**

En la actualidad la descentralización del estado, el fortalecimiento municipal y la participación ciudadana, son tres procesos que necesariamente se articulan y que por su vigencia cobran mayor fuerza e importancia en Latinoamérica.

Esos tres elementos se entienden como sigue:

- *La Descentralización:* Como proceso tendiente a bajar la toma de decisiones desde la cúpula del estado, hasta la propia sociedad y comunidad organizada.
- *El Fortalecimiento Municipal:* Como la generación e incremento de capacidades necesarias para concretar la descentralización a través de la instancia del estado más próximo a la sociedad.
- *La Participación Ciudadana:* Como protagonista del proceso de cambio y desarrollo y para asegurar su eficiencia y sustentabilidad.

Una de las bases que sustentan la descentralización es la eficiencia del estado en el cumplimiento de su función fundamental: “El Bien Común” y este concepto apoyado en el principio de que los de que los problemas locales deben ser resueltos localmente, con la participación de todos los agentes locales<sup>2</sup>

La descentralización demanda voluntad y capacidad, pero además cambios de actitud y cambios de formas de trabajo. El cambio de actitud implica también cambio de roles y función de los municipios y de los gobiernos centrales.

---

<sup>2</sup> ISDEM, PROMUDE/GTZ: “Guía para la Planificación Participativa Municipal” S.S. Agto. 1998.

El desarrollo y sus beneficios, para que sean sostenibles, deben ser impulsados desde el interior de las propias entidades, generando un nuevo papel en los gobiernos centrales y locales; promotores y reguladores de los procesos de desarrollo.

Es fundamental la incorporación de la comunidad en el desarrollo local, como participante y protagonista en la toma de decisiones, en la priorización de los problemas, en el desarrollo de las soluciones a manera de estimular la organización comunitaria y fomentar su participación, con miras a la apropiación de los resultados, de los proyectos, de sus beneficios y asegurar la sustentabilidad de las inversiones y los proyectos.

En El Salvador se observa una tendencia creciente de las municipalidades por asumir sus competencias, a la par de un incremento de los recursos municipales, causada por una parte por la precisión de las demandas locales y por otra, por un criterio cada vez más amplio de que es necesario un traspaso progresivo de competencias desde las entidades del gobierno central a los gobiernos locales.

## **2.2 PRINCIPIOS BÁSICOS**

Es cierto que si el fin último u objetivo superior de las municipalidades es “*Alcanzar el Bien Común*”, es decir, servir a su comunidad o contribuir al mejoramiento de los índices de bienestar a la población, los resultados de la gestión municipal deben responder satisfactoriamente a las necesidades prioritarias de la población. Esto implica optimizar y racionalizar el empleo de los escasos recursos (eficiencia), el logro real de esos objetivos y la solución de las necesidades comunitarias (eficiencia), la satisfacción y receptividad de los usuarios o destinatarios de los proyectos y los servicios (efectividad), el impacto de las acciones

en los diferentes sectores sociales y particularmente en los objetivos de reducción o mitigación de los niveles de pobreza (equidad).

La generación de resultados, productos, servicios o proyectos encaminados a resolver las necesidades de la comunidad, demanda de un proceso que implica recursos, organización, tecnología e información bajo los *Principios básicos de “Las 4E’s”*: *Eficiencia, Eficacia, Efectividad, Equidad y Sustentabilidad*, como la permanencia de los beneficios de la gestión municipal en el tiempo.<sup>3</sup>

### **Elementos Básicos del Proceso.**

El método plantea la conjugación permanente de tres elementos: La Planificación, La Participación y la Ejecución de las acciones acordadas, bajo la siguiente concepción: \_

- *La Planificación:* Debe partir de una visión integral, privilegiar el tratamiento de los problemas prioritarios y procurar resultados inmediatos pero orientados o enmarcados en objetivos de mediano plazo. Debe presentar la máxima flexibilidad para preservar la actualidad de las soluciones y adaptarse a las realidades de la municipalidad y de la ciudad en su conjunto.
- *La Participación:* Es la integración de la comunidad a un trabajo conjunto con la Municipalidad. La participación de los diferentes actores sociales debe ser decisoria, activa y permanente en todas las etapas del proceso.

---

<sup>3</sup> ISDEM, PROMUDE/GTZ: “Guía para la Planificación Participativa Municipal” S.S. Agto. 1998.

- *La Ejecución:* Las propuestas y soluciones que se planifiquen, para que tengan validez, primero deben ser factibles de aplicación y luego deben ser ejecutadas. Sobre esta base, la sostenibilidad del proceso se puede alcanzar a partir de la comprobación, evaluación y reajuste de los resultados que se alcancen,

### **2.2.1 SUSTENTABILIDAD Y PARTICIPACIÓN**

La sustentabilidad, el mantenimiento de los beneficios en el tiempo, debe ser necesariamente el resultado de un proceso que tiene como origen la participación en las etapas de Demanda, Solución y Apropiación.

La sustentabilidad de las inversiones, proyectos o servicios parte de la demanda real y efectividad; definida como: “La comunidad decide el tipo y nivel de servicio que quiere y el costo que está dispuesta a pagar por ella...”, es decir que el servicio se convierte en una demanda comunitaria en lugar de una determinación externa de la necesidad de servicio por parte de una institución alejada del diario vivir de una comunidad.

La Demanda conduce necesariamente a la participación activa de la comunidad en la solución de sus propios problemas y en la satisfacción de sus necesidades y esta participación a su vez lleva a la apropiación orientada a seguir la sustentabilidad. En consecuencia la participación y la apropiación comunitaria en particular pasa a ser factores claves y determinantes en la sustentabilidad.

## 2.2.2 VISIÓN INTEGRAL DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES

Es necesario superar los enfoques tradicionalmente aplicados para el tratamiento de los servicios municipales y la concepción de los proyectos; para esto, los servicios deben ser analizados considerando sus áreas funcionales y su interrelación. Las áreas funcionales son:

- *Área Operativa:* Es la que produce el bien o servicio. Agrupa las actividades relacionadas con la prestación del mismo y para ello, hace referencia también al mantenimiento, a la expansión y al control del servicio. Es la principal área de contacto con la comunidad.
- *Área Comercial.:* Es la responsable por todas las actividades de venta y cobro del servicio. Se encarga de la medición del consumo, de las tarifas y recargos, del registro de usuarios y contribuyentes y de la facturación y cobro. Es la segunda área de contacto con la comunidad.
- *Área Financiera:* Se responsabiliza por el manejo financiero y está estrechamente vinculada con el área comercial; engloba las siguientes actividades: contabilidad y control fiscal, presupuesto, recaudación y pagos, análisis financieros y financiamiento.
- *Área Administrativa:* Tiene como principales actividades el manejo de los recursos humanos, recursos materiales, organización y procedimientos, y manejo de la información y comunicación. Las acciones administrativas deben interrelacionarse con las otras áreas para contribuir a proporcionar: mejores servicios, mayores ingresos y menores gastos.

- *Área de Planificación:* Se detectan dos niveles; uno relacionado con la proyección del desarrollo del municipio y el otro, con la capacidad de las distintas dependencias para programar su trabajo. La planificación no tiene necesariamente que materializarse en una o varias dependencias, estará implícita en las áreas: operativa, comercial, financiera y administrativa.
- *Área de Dirección:* Aglutina al conjunto de decisiones que posibilitan determinar el rumbo de la municipalidad o el manejo de paquetes de funciones. Los recursos fundamentales que se deben manejar son:
  - Conocimientos (recursos humanos).
  - Capital (recursos financieros).
  - Tiempo (oportunidad).
  - Activos (bienes, patrimonio).

Las áreas operativas y comercial están en contacto directo con el usuario, son la cara visible de la municipalidad, las restantes áreas son el apoyo para que las primeras puedan cumplir con su misión.

Elevación de los índices de bienestar de la población, como resultado de obras físicas y acciones externas, casi siempre provenientes de afuera o de arriba.

El concepto aquí empleado tiene estrecha relación con aquel de la sustentabilidad, puesto que se concibe al desarrollo como: “La generación de capacidades internas de la sociedad, comunidad e instituciones, para resolver por si mismos y a través de su propio esfuerzo, sus problemas y necesidades”.

El cambio, “factor de la evolución y determinante del desarrollo”, bajo el concepto anterior; se entiende en este enfoque como la formula que combina tres elementos:

1. Inconformidad o insatisfacción (I)
2. Visión (V)
3. Misión (M)

De manera que:  $C = I + V + M$

La inconformidad (I) supone, no solo la existencia de una necesidad sino, sobre todo la conciencia sobre ella. No es suficiente, sin embargo, tener conciencia sobre la necesidad y querer cambiar; se requiere una visión (V) futura hacia donde cambiar, es decir, que objetivos y metas se deben alcanzar. “Las organizaciones, los hombres y las comunidades sin visión no tienen posibilidad de crear su propio futuro, solamente les queda reaccionar ante el”.

La inconformidad sobre la situación actual y la visión acerca del estado futuro deseado, requieren de un tercer elemento para el cambio: La Misión (M), o sea el proceso, el camino hacia el logro de los objetivos. Esta etapa se concreta en una estrategia y en los planes operativos.

El cambio es un proceso conformado de varios ciclos, en cada uno de ellos parte de “descongelar” la situación actual para generar un “recongelamiento” en la nueva situación.

### **2.3 EL PLAN DE DESARROLLO LOCAL**

Comprende el conjunto de necesidades de una determinada población, las cuales al satisfacerlas se crean ventajas para lograr el desarrollo en dicha comunidad, por tanto es necesario elaborar planes y ejecutar acciones a la vez, tomando como base las necesidades de la Municipalidad.

Estos planes serán el efecto del liderazgo y de la participación activa de la población, desde el acopio de la información, su análisis, diagnóstico, formulación de programas y proyectos, ejecución, hasta el seguimiento y evaluación de lo realizado.

El Plan de Desarrollo Local (PDL), definirá los propósitos Municipales, así como la forma de financiamiento de las obras y acciones para realizarlos. Este plan se puede llevar a cabo mediante dos procesos continuos uno del otro, que se modifican mutuamente.

El primero es la selección, recopilación y análisis de la información territorial del municipio, y, el segundo, es la formulación y ejecución del plan propiamente.

De acuerdo al planteamiento previo, la información muestra la realidad del municipio y sus características actuales; en cambio, el plan propone situaciones para el futuro.

Un plan de ejecución aporta datos al sistema de información, este último permitirá identificar la nueva situación del municipio, que se debe tomar en cuenta para el siguiente plan o para reorientar el que se está ejecutando.

El proceso de planeación se inicia con la definición de los problemas y las situaciones que afectan a la población. Prosigue con el análisis de la información sobre tales problemas, y luego se determinan los objetivos, la programación de las acciones y el seguimiento de la ejecución de las mismas.

Periódicamente se debe analizar el avance del plan con el fin de tomar medidas correctivas, para mejorar el sistema de planeación y retroalimentar el sistema de información.

Además del objetivo principal del Gobierno, el Plan de Desarrollo Local señalará las obras urgentes para mediano y largo plazo a las que se deben destinar recursos financieros.

El Plan programara aspectos tales como la asistencia técnica en aquellos proyectos que lo requieren, así como también otras acciones que demanden financiación y personal.

Incluirá además la información sobre las obras que realizan el Gobierno Central y otras instituciones no Gubernamentales en el territorio Municipal.

### **2.3.1 EL DESARROLLO LOCAL**

El Desarrollo Local se puede exponer como: “Un proceso de generación de capacidades a nivel comunitario y Municipal, que promueve el crecimiento económico, social y político de las personas (hombres y mujeres) y comunidades. Este desarrollo es entendido como un proceso participativo auto-sostenido, creciente, equitativo, que incorpora aspectos ambientales y de genero”

El Desarrollo Local es un proceso necesario para superar las condiciones de pobreza y generar mayores oportunidades de empleo e ingresos. Si bien se han realizado muchos esfuerzos para establecer procesos y procedimientos encaminados al Desarrollo Local, el PDL plantea complementar y consolidar los avances logrados por los municipios y las instituciones privadas y publicas, a fin de asegurar la necesaria apropiación y sostenibilidad de parte de los beneficiarios a través de un proceso que se a lo suficientemente participativo y descentralizado.

Para alcanzar el éxito del proceso del Desarrollo Local, es necesario superar ciertas limitaciones, entre las cuales se pueden señalar las siguientes:

- a) Insuficiente participación de la sociedad civil en el proceso de Desarrollo Local, debido que en la toma de decisiones sobre inversiones y proyectos no se cuentan con la suficiente representatividad genérica de los participantes y, en la mayoría de los casos no se tiene oportunidad para definir las necesidades y soluciones locales por que no hay transparencia en el proceso de toma de decisiones ni se aprueban muchas de las obras proyectadas ya que se generan deficiencias en operación y mantenimiento de las mismas.
- b) Limitados recursos de los Gobiernos Municipales para promover y apoyar el Desarrollo Local. Esto se ha dado históricamente como consecuencia de las centralizaciones de los procesos y procedimientos que afectan el Desarrollo Municipal, a la poca disponibilidad de recursos para inversiones y el insuficiente desarrollo de la capacidad de los recursos humanos.
- c) Baja cobertura en infraestructura para servicios sociales y actividades económicas y productivas, lo cual trae como consecuencia, una deficiente atención a la población,

generando efectos negativos en la salud, educación, medio ambiente, empleo, relación genérica, etc. De la población Municipal.

- d) Deficiencias en la definición de inversiones a nivel local por falta de una visión integral del desarrollo socio económico Municipal, como resultado de una limitada capacidad y oportunidad de planificar de manera participativa, el uso eficiente y eficaz de los recursos limitados al Desarrollo Local.
- e) Deficiente operación y mantenimiento de la infraestructura y de los servicios existentes por múltiples razones, incluyendo la falta de apropiación por parte de los Gobiernos Municipales y comunidades, de muchos proyectos de inversión local.
- f) Insuficiente inversión en capital humano que permita que la población pueda aprovechar mejor sus potenciales de trabajo productivo.

### **2.3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO LOCAL**

El Desarrollo Local es un proceso necesario y fundamental para superar las condiciones de pobreza y generar mayores oportunidades de empleo e ingreso para el hombre y mujeres de la comunidad.

El Desarrollo Local es un proceso de generación de capacidades a nivel comunitario y Municipal orientado a promover el crecimiento económico social y político de sus habitantes.

Este proceso deberá caracterizarse por ser participativo, autosostenido, creciente, para propiciar igualdad de oportunidades para hombres y mujeres e incluir el enfoque ambiental. Dentro de los objetivos del programa de Desarrollo Local se tienen los siguientes:

- Facilitar, impulsar, fortalecer y consolidar procesos locales existentes, encaminados al mejoramiento de las capacidades de los Gobiernos Municipales y comunidades para promover su propio desarrollo.
- Impulsar el diseño y realización de políticas y estrategias concertadas, orientadas a promover el Desarrollo Local.
- Contribuir a mejorar las condiciones de vida de la población en situación de pobreza, mediante la inversión en proyectos de carácter social y económico.

### **2.3.3 LOS MUNICIPIOS EN EL PLAN DE DESARROLLO LOCAL**

El papel protagónico de los Gobiernos Municipales en la promoción y gestión del Desarrollo Local, es la parte medular dentro de la estrategia dentro del Plan de Desarrollo Local, a fin de acercar las acciones del estado a las condiciones y necesidades de sus comunidades, potenciar las capacidades de autogestión a nivel de autores locales y también como una forma de incrementar la efectividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

Para lograr este potencial, los Gobiernos Municipales interesados en el Plan del Desarrollo Local, deberán asumir la responsabilidad que implica la descentralización de

decisiones, responsabilidades y recursos que el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) le transfiera.

Básicamente, los Gobiernos Municipales empeñados en la formulación del Plan de Desarrollo Local, deben de ceñirse a los siguientes requisitos:

a) Cofinanciamiento /Coinversion.

b) Recursos Técnicos Municipales.

c) Planificación participativa.

d) Convenio marco

e) Convenio de proyecto

f) Mantenimiento preventivo

*a) Cofinanciamiento /Coinversion*

Debido a la escasez de fondos, indispensables para realizar inversiones en los Municipios se hacen necesario plantear la coninversion de recursos, como un mecanismo para lograr una mayor cobertura y mejor calidad de la inversión social. La asignación del Plan de Desarrollo Local a cada Municipio deberá ser considera entonces como una forma de aumentar la disponibilidad de fondos a nivel local y de complementar los recursos propios del Gobierno Municipal y la comunidad beneficiaria para la ejecución de las etapas de preinversión, inversión

y operación y Mantenimiento de cada proyecto. De esta manera, la coinversión en los costos de formulación y ejecución del proyecto es una de las formas de desarrollar y fomentar esta corresponsabilidad a fin de aumentar los fondos disponibles para la organización de proyectos y una mayor apropiación de los mismos.

Con base a lo anterior los procedimientos del Plan de Desarrollo Local establecen que:

- a) Para poder acceder a la asignación Municipal anual determinada por la fórmula del Fondo de Desarrollo Económico Social (FODES), en el primer año de participación del Plan de Desarrollo Local se requerirá de una coinversión en efectivo del Gobierno Municipal, por un monto adicional equivalente a la 5ª parte (20%) de su respectiva asignación anual.
- b) Para poder acceder a la asignación Municipal anual determinada por la fórmula FODES, en el segundo año de participación del PDL, se requerirá de una coinversión en efectivo del Gobierno Municipal, por un monto adicional equivalente a la mitad (50%) de su respectiva asignación anual.

Los fondos de coinversión deberán ser depositados por el Gobierno Municipal en la cuenta del ahorro global restringida, abierta en cada municipio, para captar los fondos del PDL. De esta manera, los fondos de coinversión del Gobierno Municipal aumentarán en un 20 % los fondos disponibles del PDL para proyectos de inversión en cada municipio durante el primer año, y en un 50 % en el segundo año de participación. Los fondos de coinversión en el Gobierno Municipal serán utilizados, al igual que los fondos del FISDL, para cubrir los gastos en las etapas de Preinversión, inversión y operación.

En el convenio, marco que se suscribe en el FISDL y el Gobierno Municipal, se establece, de común acuerdo, un plan de depósitos de los fondos de coinversión en la cuenta de ahorro global restringida del PDL.

En adición a la coinversión que realiza el Gobierno Municipal, el PDL requiere de un cofinanciamiento por parte de la comunidad beneficiaria, calculado en el 15 % de los costos o gastos directos de la ejecución del proyecto. Este aporte debe ser efectuado en efectivo o en especie, como materiales, mano de obra, vigilancia, etc. En el caso que un proyecto requiera de el pago de entronque y conexión domiciliar (agua, luz, alcantarillado), estos deberán ser cubiertos en efectivo, en adición al 15% del aporte de la comunidad.

### *c) Recursos Técnicos Municipales*

La descentralización de las decisiones, responsabilidades y recursos en los Gobiernos Municipales, requiere que estos tengan el apoyo de su personal técnico a fin de asegurar la capacidad necesaria para coordinar y ejecutar el PDL en su municipio. También requiere que su personal técnico facilite y fomente las relaciones entre las alcaldías y las comunidades beneficiarias, con el objeto de asegurar la consolidación de los proyectos del PDL.

Por lo tanto, cada Gobierno Municipal deberá responder a la necesidad de asegurara la capacitación de su personal con el fin de fortalecer sus capacidades técnicas; para ello se requiere de fondos del PDL y de otras fuentes disponibles para tal propósito.

El Gobierno Municipal deberá fortalecer con mayor énfasis su capacidad en el área de administración financiera, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los fondos municipales en concordancia con las leyes y reglamentos nacionales vigentes.

Esto implica que cada municipio tiene la oportunidad de desarrollar en forma progresiva un sistema integral de administración financiera, mediante la capacitación de su personal y la implementación de procedimientos y técnicas adecuadas. Esta actividad será desarrollada en coordinación con otras instancias involucradas que ya tiene experiencia en dicha área.

#### *d) Planificación Participativa*

El Gobierno Municipal es la instancia responsable del proceso de planificación participativa y debe facilitar, promover y consolidar de manera explícita la participación de todos los hombres y mujeres involucrados y beneficiados en los procesos de Desarrollo Local, a fin de responder adecuadamente a las necesidades de la población con esfuerzos de corresponsabilidad y sostener a largo plazo los resultados o beneficios positivos de los proyectos.

El Gobierno Municipal debe facilitar, promocionar y fomentar la participación directa de la población por medio de reuniones, talleres, asambleas y la participación a través de representantes, enfatizando que estos sean democráticamente electos. La convocatoria a reuniones y asambleas deberá tomar en cuenta las ocupaciones económicas y domésticas de las mujeres y las labores productivas de los hombres, de manera que se asegure la presencia equitativa de la comunidad.

Además, el Gobierno Municipal debe asegurar mediante la planificación participativa que todos los involucrados tengan la oportunidad de participar con diferentes niveles de

involucramiento (presencia, voz, voto, aportes, etc). De acuerdo al alcance de las decisiones (comunal, intercomunal, municipal e intermunicipal), y fortalecer las capacidades de desarrollo.

*e) Convenio Marco*

Antes de iniciar las acciones del Plan de Desarrollo Local los Gobiernos Municipales deben firmar un convenio con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local, donde se estipulan las responsabilidades y compromisos de tipo general que requerirán las acciones del FISDL y el Gobierno Municipal, a lo largo del proceso del programa.

En el Convenio Marco se especifican, entre otros, los compromisos siguientes:

**De parte del FISDL:**

- a) El apoyo financiero del PDL por un periodo de dos años.
- b) La asignación municipal anual para cubrir los gastos de preinversión e inversión, incluyendo la contratación de la facilitación, capacitación, formulación, ejecución y supervisión.
- c) El acompañamiento y asistencia técnica durante todo el ciclo del proyecto.
- d) La puesta en marcha del proceso, el apego a la política del mantenimiento preventivo y el aporte financiero.

**De parte del Gobierno Municipal:**

- a) Asumir la responsabilidad para la realización (o la consolidación) de un proceso de Planificación participativa y la ejecución de los proyectos financiados por el FISDL, según los procesos y procedimientos establecidos en el manual operativo del mismo.
- b) Facilitar, promover y apoyar la capacitación de las comunidades beneficiarias y del personal del Gobierno Municipal, para la gestión y manejo de proyectos.
- c) Coinvertir en efectivo en los costos de preinversión e inversión, mediante un monto adicional equivalente a la quinta parte (20%) y la mitad (50%), de la asignación anual del PDL para el municipio, en el primero y segundo año de participación, respectivamente. Esto incluye los gastos para la contratación de la facilitación, capacitación, formulación, ejecución y supervisión.
- d) Depositar los fondos de coinversión según programación definida en el Convenio Marco.
- e) Establecer y administrar el fondo de mantenimiento preventivo y aportar recursos para su funcionamiento a nivel municipal.
- f) Permitir al FISDL el control de los proyectos en ejecución y operación.
- g) Apoyar y facilitar la participación comunitaria de todas las fases de un proyecto, mediante la conformación y desarrollo de los comités de proyecto.
- h) Garantizar la continuidad y seguimiento del proceso de Desarrollo Local del PDL.

*e) Convenio Del Proyecto.*

El financiamiento y ejecución de los proyectos específicos que resultan del proceso de planificación participativa, prefactibilidad y formulación requiere que la firma de un convenio de proyecto entre el Gobierno Municipal, los representantes de la comunidad beneficiaria y el FISDL.

El objetivo de este convenio será el de asegurar la inversión en cualquier proyecto que garantice su calidad optima y que contribuye eficiente y efectivamente a satisfacción de la necesidad de la comunidad beneficiaria.

*f) Mantenimiento Preventivo.*

Para el buen funcionamiento y durabilidad de la infraestructura social y económica, es indispensable considerar la planificación y uso de recursos necesarios para su adecuado mantenimiento. Por ello, el PDL plantea que el Gobierno Municipal sea el responsable de poner en marcha y administrar un fondo de mantenimiento Preventivo de Proyectos, cofinanciado por el Gobierno Municipal, las comunidades beneficiarias, el FISDL y otras entidades publicas y privadas que quieran aportar.

## **2.4 PROYECTOS DE INVERSIÓN MUNICIPAL**

Todos los proyectos de inversión municipal deben reunir las siguientes condiciones generales para acceder al financiamiento de recursos del Plan de Desarrollo Local:

- a) Todo proyecto debe responder a la demanda real de la comunidad; por tanto, la solicitud de financiamiento de cada proyecto deberá ser confirmada a través de un acta de la comunidad beneficiaria reunida en asamblea general.
- b) Todo proyecto debe tener un carácter de beneficio comunitario o municipal, con bienes o servicios comunes a una o varias comunidades o grupos. Ningún proyecto u obra, podrá ser financiado con fondos del PDL para beneficiar a individuos en forma exclusiva.
- c) Todo proyecto deberá formar parte del Plan de Acción de Desarrollo Local (PADL), definido sobre la base del proceso de planificación participativa.
- d) Todo proyecto debe cumplir con criterios de evaluación, técnicos, económicos, sociales, ambientales y de genero, establecidos por el Plan de Desarrollo Local.
- e) Ningún proyecto debe estar incluido en los planes de ejecución de otras entidades del sector publico, tales como instituciones autónomas, Ministerios de Educación, Salud y Obras Publicas o del sector privado (ONG'S, y empresa privada).
- f) Cada comunidad beneficiaria y /o el Gobierno Municipal, debe garantizar que el proyecto a financiarse con fondos del PDL no se haya gestionado a la fecha en otra entidad publica o privada.
- g) Cada comunidad beneficiaria y el Gobierno Municipal, deben asegurar su corresponsabilidad en el seguimiento, apoyo y cofinanciamiento del costo del proyecto y del mantenimiento preventivo del mismo, según lo acordado en el Convenio de Proyecto firmado antes del inicio de la formulación y ejecución del proyecto.

- h) Deben existir condiciones sólidas ex – antes, reflejadas en la carpeta técnica, que aseguren la adecuada operación y mantenimiento del proyecto por parte de la comunidad beneficiaria, el Gobierno Municipal y, en caso de que se requiera, del sector o entidad correspondiente (Ministerio de Educación, Salud, etc). Esto incluye la capacidad de pago de los beneficiarios para aquellos proyectos que lo requieran, entre otros, agua potable, electricidad y servicios de salud.
- i) El aporte máximo del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local en un proyecto que sea financiado con fondos del PDL es equivalente al monto de la asignación anual municipal del programa.
- j) No existe un costo máximo para los proyectos. En caso de que el costo total del proyecto sobrepase el monto de la asignación global anual del municipio (calculado sobre la base de la asignación global del mismo Gobierno Municipal del Municipio), se debe comprobar la capacidad real para financiar la ejecución total del proyecto por parte del Gobierno Municipal y /o de la comunidad beneficiaria, antes de iniciar la ejecución del mismo.
- k) Toda solicitud de financiamiento al PDL debe ser canalizada únicamente a través del Gobierno Municipal, tomando en cuenta los procesos y procedimientos establecidos. Las ONG'S y las organizaciones empresariales privadas con fines de lucro, en coordinación directa con el Gobierno Municipal, podrán apoyar el esfuerzo del PDL en cada municipio en las diferentes fases del proyecto (planificación, formulación, ejecución, operación y mantenimiento), para lograr los objetivos del Plan de Desarrollo Local.

Además de lo anterior, todos los proyectos deben reunir las siguientes condiciones relacionadas con los beneficiarios elegibles para ser beneficiados con el Plan de Desarrollo Local.

- Todo proyecto debe ser accesible a toda la población beneficiaria, sin perjuicio de su creencia religiosa, política y sin distinción de sexo.
- Todo proyecto debe beneficiar de manera directa a una comunidad o grupo en la cual la mayoría de la población se encuentre en condiciones de pobreza, sea por razones de necesidades básicas insatisfechas (agua, energía, electricidad, salud, etc) y /o por bajo nivel de ingreso. Se recomienda que al menos 80% de la población directamente beneficiada vive en condiciones de pobreza.
- No se establecerán parámetros de mínimos o máximos, en cuanto a la distribución y destinos de los fondos en áreas rurales o en diferentes tipos de proyectos. La decisión sobre los destinos de los recursos del PDL serán una responsabilidad compartida entre los Gobiernos Municipales y las comunidades, mediante el proceso de participación participativa.
- Son elegibles para acceder al financiamiento del PDL los beneficiarios agrupados en organizaciones comunitarias, juntas de aguas u otras agrupaciones de representatividad en las distintas fases del ciclo del proyecto. En el caso de las organizaciones locales existentes, los representantes deberán ser ratificados en una asamblea general comunitaria, de no existir una organización comunitaria, se deberá conformar un comité de proyectos cuyos representantes serán elegidos en una asamblea comunitaria.

### *Tipos de Proyectos Elegibles*

Con la asignación municipal anual del Plan de Desarrollo Local y los fondos de conversión del Gobierno municipal y de las comunidades beneficiarias se pueden financiar una amplia variedad de proyectos y obras de índole social y económica, comunitarias y municipales, rurales y urbanas, que permitan atender las necesidades más importantes y apremiantes de las comunidades en materia de servicios básicos y de apoyo de actividades económicas.

El Plan de Desarrollo Local no podrá financiar los siguientes tipos de proyecto: vivienda, construcción o reparación de servicios, oficinas municipales, salarios y equipos municipales, créditos, vehículos, actividades y edificios para grupos religiosos y partidos políticos, fiestas patronales, compra de tierra, infraestructura y actividades relacionadas con loterías y juegos de azar y carreteras o caminos que estén contemplados en los planes de inversión del ministerio de obras públicas.

Entre los proyectos elegibles y, dependiendo del monto del financiamiento otorgado por el Plan de Desarrollo Local, es preciso hacer una distinción entre los proyectos sociales y los proyectos económicos – productivos, así:

**a) Los Proyectos Sociales:**

Son aquellos que proporcionan un servicio básico y aseguran la superación parcial y total de las necesidades insatisfechas y /o de las necesidades más sentidas de una comunidad, o de un grupo total o parcial de la población de un municipio. Para este tipo de proyecto, los fondos donados por el PDL cofinanciarán, juntamente con los fondos de coinversión del Gobierno

Municipal y de la comunidad beneficiaria, las distintas actividades del ciclo de cada proyecto.

Los sectores y tipos de proyectos elegibles son:

1. *Saneamiento*: Proyectos de agua potable incluyendo nuevos sistemas integrales y proyectos de ampliación de red, de alcantarillados para aguas servidas, letrinas, etc.
2. *Proyectos de educación*: consistentes en infraestructura y equipamiento en las áreas de educación parvularia, primaria, media y vocacional. También serán financiados los proyectos de educación especial para diferentes tipos de discapacidades
3. *Salud*: Proyectos de salud preventiva, consistentes en infraestructura y equipamiento de puestos de salud, dispensarios, centros de salud urbana, etc.
4. *Vial*: Proyectos relacionados con el acceso peatonal y vehicular (empedrados, adoquinados, caminos vecinal, puentes, etc.).
5. *Electrificación*: Proyectos nuevos y de ampliación de electrificación rural y urbana, y alumbrado publico.
6. *Social*: Proyectos de índole social consistentes en infraestructura y equipamiento de guarderías, casas comunales, albergues para las personas de la tercera edad, etc.
7. *Otros Proyectos*: Proyectos de muros de contención, de recolección de basura, comunitarios, forestales, de conservación de suelos, etc.

## **b) Los Proyectos Económicos – Productivos**

Son aquellos que generan algo puede ser orientado en el mercado con el fin de generar ingresos a título personal, comunitario o municipal, tales como mercados, tianguis, rastros, canales de riesgo comunitario, tratamiento de desechos a nivel municipal, bodegas, etc. Son proyectos de índole empresarial que, por su naturaleza deberán ser

rentables en términos financieros a fin de generar ingresos en forma directa y permanente de esa manera sufragar la inversión y lograr su sostenibilidad. Para este proyecto, el PDL solo cofinanciara los costos de prefactibilidad y formulación de la carpeta técnica.

Los proyectos económicos / productivos son proyectos que deben ser financiados por medio de líneas de crédito debido a sus características propias. Con el propósito de facilitar la preparación de proyectos factibles y el acceso a las fuentes de crédito del Gobierno Municipal podrá presentar, en el marco de los proyectos priorizados a través del proceso de planificación participativa, una solicitud de financiamiento para un estudio de prefactibilidad de un proyecto económico / productivo con fondos donados por el Plan de Desarrollo Local.

Además del financiamiento el FISDL facilitara el apoyo técnico y la información necesaria para que el Gobierno Municipal pueda tener acceso de forma directa y oportuna a las posibles fuentes de crédito del sistema financiero nacional o de otras fuentes especializadas.

## **EL ALCANCE GEOGRÁFICO DE LOS PROYECTOS.**

El Plan de Desarrollo Local puede considerar proyectos con el alcance comunitario (caserío, barrio, cantón, etc.), municipal o regional, en el caso de que dos o mas Municipalidades.

#### **2. 4. 1 BANCOS DE PROYECTOS**

Una herramienta útil en la clasificación de obras es el banco de proyectos. Este cuenta con información sobre las ideas identificadas, tanto por las autoridades municipales y la comunidad como la de otros de interés nacional. Algunos de estos proyectos tienen

calculadas las magnitudes de la obra, los costos, los beneficios, las viabilidad económica y el financiamiento.

Por lo general las Municipalidades necesitan de proyectos debidamente formulados que respondan tanto a un programa de desarrollo como las verdaderas necesidades de la comunidad.

El banco de proyectos esta concebido con una herramientas para apoyar la asignación de recursos. Se puede decir que este no es mas que un sistema de registro de proyectos de inversión previamente seleccionados, que pueden entrar a ser parte de los presupuestos de los Gobiernos locales y /o nacionales.

Las ideas que ingresen al banco de proyectos deben ser, la secuela del proceso de planeación con el fin de aludir que la inversión se destine a obras aisladas que no responden a los objetivos principales de desarrollo integral del municipio.

El registro de proyectos se realizara en la etapa de definición de programas, siguiendo una metodología diseñada especialmente por el banco de proyectos.

El banco deberá comprender las propuestas del plan con la información básica o perfil de cada proyecto: Tipo de proyecto, objetivos, metas cuantificables, costo total, financiación, entidad ejecutora, estado del proyecto, y periodo de ejecución.

#### **2.4.2 FINALIDADES DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES**

Debido a la evolución y desarrollo de las Municipalidades estas han asumido de manera directa la responsabilidad social de ejecutar proyectos de Desarrollo Local, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la población.

#### **2.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES**

Los proyectos municipales pueden clasificarse desde la óptica de la infraestructura básica en:

- Económicos o técnicos: como transporte y comunidades, telecomunicaciones, abastecimiento de energía, agua, alcantarillado, etc.
- Sociales: como educación, capacitación, salud, servicios colectivos, etc.
- Medioambientales: como recolección de desechos, aseo, servicios administrativos, etc.

#### **2. 4. 4 CARACTERISTICAS DE LOS PROYECTOS MUNICIPALES**

Los proyectos municipales se desarrollan con el objeto de satisfacer las necesidades de la comunidad en forma directa o indirecta, sin propósitos de lucro; por ende los proyectos Municipales presentan las siguientes características:

- Constituyen una actividad técnica en la administración pública.
- Favorecen directa o indirectamente a la población.
- Carecen de propósitos de lucro.
- Satisfacen necesidades colectivas.
- Son consecuencia de la vida comunitaria.
- Se realizan dentro de un área determinada.
- Requieren de la participación comunitaria que son los beneficiarios inmediatos.

#### **2. 4. 5 LOS ACTORES DE LOS PROYECTOS DE INVERSIÓN**

La consecución de los objetivos especiales de PDL requiere de la labor conjunta y coordinada de los tres actores directos (Gobierno Municipal, comunidades y FISDL) y de otros actores (COMURES, ISDEM, instituciones del sector público, ONG'S, organizaciones del sector

privado) que participan asumiendo las responsabilidades que les correspondan en las distintas actividades desarrolladas dentro de las fases del ciclo de los proyectos.

Los derechos y responsabilidades de las comunidades beneficiarias, Gobiernos Municipales, FISDL y otros actores en la implementación de procesos y procedimientos del PDL para la ejecución de los proyectos, quedaran establecidas en un convenio que deberá firmarse una vez terminada la fase de prefactibilidad.

#### **2. 4. 5. 1 DIRECTOS**

##### *1- El Gobierno Municipal*

Es el principal responsable de la mayor parte de las actividades del proceso de Desarrollo Local y del ciclo de proyectos, teniendo a su cargo lo siguiente:

- a) Promover la participación ciudadana y apoyar a la población para organizar su participación en procesos que incluyen la planificación participativa, los estudios de preinversión, la ejecución, supervisión y evaluación de proyectos, y su operación y mantenimiento.
- b) Organizar y realizar eventos de participación ciudadana, lo cual implica no solo convocar de manera publica y abierta a las organizaciones y sectores de la población para que participen en dichos eventos, sino también informar a la población del avance de la ejecución del plan de acción de Desarrollo Local, así como otros aspectos relacionados con la ejecución de los proyectos.

- c) Asegurar que en todos los procesos de participación ciudadana exista representación de hombre y mujeres, para garantizar las diferentes necesidades genéricas y contribuir de esta manera a una sociedad mas justa y democrática.
- d) Atender las propuestas y necesidades priorizadas de las comunidades organizadas y de los distintos sectores del municipio para decidir su incorporación y grado de prioridad dentro del plan municipal.
- e) Proponer y promover proyectos de alcance municipal, intermunicipal y regional dentro de PADL
- f) Convertir, recibir y canalizar recursos para las actividades de preinversión, inversión y mantenimiento preventivo de los proyectos priorizados bajo el proceso de planificación participativa.
- g) Promover y proporcionar el cofinanciamiento de los costos de los proyectos de alcance municipal y de las comunidades beneficiarias.
- h) Participar en la fase de prefactibilidad de los proyectos priorizados y en la capacitación que se imparta, promoviendo a su vez la participación de hombres y mujeres de la comunidad en estas actividades y en el desarrollo del ciclo de los proyectos.
- i) Realizar directamente por medio de su personal técnico, o indirectamente por medio de contratistas y /o consultores, la formulación, ejecución y supervisión de proyectos financieros por el FISDL.

- j) Participar con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y las comunidades beneficiarias en el proceso de seguimiento y evaluación del impacto de cada proyecto.
- k) Planificar y administrar el proceso de mantenimiento de los proyectos, que incluye la promoción y coordinación de la participación de las organizaciones de los beneficiarios.
- l) Administrar los recursos de los proyectos financiados por el FISDL y garantizar el flujo de recursos asignados al proyecto.
- m) Asegurar y apoyar la continuidad y operatividad del plan de acción para el Desarrollo Local (PADL).

## *2- Las Comunidades*

Las comunidades deberán:

- a) Fortalecer o conformar sus estructuras organizativas, a fin de asegurar y elevar los niveles de participación que conlleven a la apropiación y sostenibilidad de los procesos de preinversión, inversión, operación y mantenimiento.
- b) Identificar y priorizar necesidades, problemas, potenciales y soluciones para el Desarrollo Local, por medio de la planificación participativa, y proponer al Gobierno Municipal ideas de proyectos priorizados para su ejecución.
- c) Colaborar con los estudios de prefactibilidad para proyectos específicos.

- d) Participar en la formulación del estudio de prefactibilidad para proyectos específicos.
- e) Participar y aportar recursos para la ejecución, operación y mantenimiento preventivo de los proyectos.
- f) Participar en el seguimiento, control y evaluación del avance y de los resultados de sus respectivos proyectos, por medio de un sistema de control y responsabilidad compartido.
- g) Asegurar la participación de mujeres y hombres en todo el proceso del ciclo de los proyectos.
- h) Informar trimestralmente a sus comunidades sobre el uso de fondos, los tipos de proyectos financiados y el impacto y apropiadamente de los mismos.

### 3- *EL FISDL*

Al Fondo de Inversión Social de Desarrollo Local le corresponde:

- a) Dar a conocer a los Gobiernos Municipales, los procesos y procedimientos del PDL.
- b) Promover la realización de procesos de planificación participación municipal.
- c) Asegurar la disponibilidad de los fondos de coinversión para cubrir las diferentes etapas del ciclo de proyectos del PDL (preinversión, inversión y operación)

- d) Facilitar a los Gobiernos Municipales la capacitación, asistencia técnica y las herramientas o instrumentos de apoyo para la realización de las diferentes actividades bajo su responsabilidad.
- e) Realizar la evaluación técnica de los procesos del PDL, así como de cada proyecto solicitado al FISDL por los Gobiernos Municipales, y asegurar el seguimiento continuo de las acciones en las distintas fases de ciclo de proyectos.
- f) Aprobar y canalizar el financiamiento de los proyectos solicitados al FISDL por los Gobiernos Municipales, tomando en cuenta su asignación municipal y que cumplan con los criterios de elegibilidad establecidos.
- g) Coordinar y colaborar con otras instancias públicas y privadas para la realización de actividades de capacitación y asistencia técnica en el marco del plan de Desarrollo Local.
- h) Realizar, con el apoyo de los Gobiernos Municipales y las comunidades beneficiarias, la evaluación ex – post y de impacto de los proyectos ejecutados.

#### **2. 4. 5. 2 INSTANCIAS DE APOYO.**

Son las entidades o grupos que trabajan en pro del Desarrollo Local y que no son beneficiarios directos de las acciones del PDL.

Las principales son las siguientes:

- Ministerios e instituciones autónomas a quienes correspondan el diseño y aplicación de normas y estándares sectoriales que deberán ser incorporados en el diseño de los proyectos.
- ISDEM (instituto salvadoreño de desarrollo municipal) y COMURES (corporación de Municipalidades de la república de El Salvador), con quienes se coordinarán las acciones relacionadas con la implementación del PDL en las áreas de planificación y fortalecimiento de las capacidades municipales.
- Instituciones del sector público (corte de cuentas, etc) que están relacionadas con las normativas del control interno gubernamental.
- Empresas privadas con quienes se coordinarán acciones y aportes orientados al desarrollo de los municipios y participarán como contratistas, prestando los servicios técnicos necesarios en cada fase del proyecto (formuladores, facilitadores, realizadores, etc).
- ONG'S, quienes prestarán servicios como contratistas en las áreas de su especialidad, y de igual manera, como participantes de los procesos de planificación participativa.

En el caso de los ministerios de línea, instituciones autónomas, COMURES e ISDEM, se suscribirán en convenios con el FISDL en los que se detallen el tipo de apoyo y los niveles de coordinación necesarios para el PDL.

#### **2. 4. 6 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN MUNICIPAL**

Para enfrentar con éxito el conjunto de problemas municipales es preciso elaborar un plan municipal aplicable. Su elaboración aplicación y seguimiento debe seguir un proceso que plantea un conjunto de acciones secuenciales cuyos resultados deben, en principio responder a tres preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas prioritarios?
- ¿Qué hacer para resolverlos?
- ¿Cómo hacerlo?

En respuesta a estas preguntas, el proceso de planificación propuesto, consta de seis pasos básicos:

1. Compromiso y preparación
2. Identificación de problemas
3. Planteamiento de soluciones
4. Plan de inversiones
5. Ejecución del plan
6. Seguimiento y evaluación

El paso 1 se realiza mediante reuniones de concertación; los pasos 2, 3 y 4 se concretan en talleres participativos (talleres I, II, III y IV); los pasos 5 y 6 son procesos continuos.

#### **2. 4. 6. 1 COMPROMISO Y PREPARACIÓN**

Consiste en las actividades preliminares que se desarrollan para obtener el compromiso del Alcalde y del consejo en la elaboración y aplicación del plan municipal.

El compromiso implica la asunción de responsabilidades tanto de la alcaldía como de los facilitadores para llevar a cabo el proceso. Se suscribe un acta de compromiso que debe contener de manera específica actividades básicas, plazos y aportaciones necesarias.

En este proceso, si bien puede y debe existir un conjunto amplio de actores y un equipo mínimo de facilitadores, la iniciativa y el liderazgo no pueden dejar de ser municipales y específicamente de Alcaldes y concejales. Son ellos, Alcalde y concejo, quienes tienen la autoridad para tomar decisiones y para comprometer los recursos.

El proceso debe, en consecuencia, responder a una necesidad prioritaria, a una demanda real de la Municipalidad. Si no existe interés, disposición y compromiso de parte de las autoridades municipales, no conviene propiciar el proceso de planificación, puesto que, sino existe voluntad para esta primera etapa, mucho menos puede esperarse para la fase de aplicación de los resultados.

Para efectos de asegurar ese compromiso municipal como punto de partida, es indispensable que en la fase preparatoria y de organización, la Municipalidad con el apoyo del grupo facilitador, asuma las diversas responsabilidades, como son:

- La convocatoria a los participantes en los talleres
- La preparación y /o provisión de información de base
- La provisión del apoyo logístico necesario, como: local, materiales, refrigerios, etc.

Las actividades que implica este primer paso del proceso son:

a) *Reunión preliminar*: con el Alcalde y de ser posible también con el concejo, en la que se deberá:

- Presentar y explicar detalladamente el proceso de planificación que se propone.
- Acordar los objetivos, el alcance y la secuencia general del proceso de planificación participativa.
- Realizar la programación conjunta de las actividades y talleres a desarrollar.
- Establecer los compromisos de la Municipalidad y de los facilitadores, así como las responsabilidades en el proceso.
- Acordar las particularidades de carácter logístico del proceso (local, fechas, horas, provisión de materiales, etc.).

b) *Identificación de participantes*: esta actividad puede cumplirse en la reunión con el Alcalde o de manera independiente, con un delegado suyo que tenga conocimiento sobre el tema.

Los grupos sociales que deben estar presentes en el proceso de planificación son:

- La Municipalidad: Alcalde, concejales, y empleados.

- Organizaciones del municipio, territoriales (cantones, colonias, asociaciones comunales, etc.) y funcionales (comerciantes, agricultores, artesanos, profesores, etc.).
  - Delegaciones del Gobierno Central en la localidad (ONG'S).
- c) *Información de base*: Es importante que quien vaya a facilitar el proceso de planificación cuente con una imagen preliminar del municipio a través de su caracterización general y de la identificación de sus problemas y potenciales mas relevantes, mediante los indicadores mas importantes en los campos fisiográfico, demográfico, económico y social.

#### **2. 4. 6. 2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

Es la actividad que permite definir los problemas prioritarios de municipio y su municipalidad y las causas que los generan.

Esta definición se hace mediante:

- Un taller participativo (taller I) desarrollo con métodos que garanticen la mas amplia participación y objetividad.
- Actividades de investigación que permitan profundizar el conocimiento de esos problemas y causas, de sus características, de sus magnitudes.

Los resultados de este paso constituyen la base sobre la que se construirá el plan municipal.

Se puede decir que un problema; “La ausencia o deficiencia de un bien o un servicio necesario para el desarrollo de las actividades de los habitantes del municipio”. En esta forma es importante recordar que problema no es la ausencia de una solución o de un proyecto.

Para la definición del problema, en la presentación de servicios, es útil recurrir el examen de ciertos factores, cuyo incumplimiento evidencia la existencia de un problema.

Esos factores son:

- *Cantidad o cobertura*

Por el principio de equidad, toda la población tiene derecho a acceder o recibir los servicios públicos municipales dentro de los rangos de costo que sean accesibles a su económica.

- *Calidad*

La población tiene el derecho a contar con los servicios básicos en las mejores condiciones según la tecnología aplicada, eliminando riesgos en la salud y en el medio ambiente.

- *Oportunidad o frecuencia.*

Este factor hace alusión al momento y tiempo total en que se presenta el servicio, se refiere sobre todo a aquellos de carácter domiciliario; este tema debe ser particularmente revisado en los servicios de agua potable y recolección de desechos sólidos, puesto que una reducción en

el tiempo o cambios imprevistos en las frecuencias pueden afectar significativamente en su eficiencia.

- *Costos y accesibilidad.*

Este tema esta relacionado con los principios de eficiencia y de equidad. El primero conduce a la verificación del empleo de recursos, con el fin de medir y corregir ineficiencias existentes; el segundo llevara al estudio de las tasas o tarifas frente a niveles de consumo y capacidad de pago de los usuarios.

- *Sustentabilidad.*

La sostenibilidad se refiere a la garantía de permanencia del servicios bajo las condiciones de cantidad, calidad, oportunidad y costo.

- *Atención al usuario.*

Finalmente, existe un ultimo factor, en pocas ocasiones considerado, que se refiere a la relación entre la comunidad o entidad prestadora de servicios y los usuarios, se debe recalcar que toda acción de la municipalidad debe tener como objetivo terminal, la satisfacción de las necesidades de la comunidad y en ese sentido hay que analizar las relaciones existentes, entre el ente prestador del servicios y los usuarios.

Identificados los problemas, los que en la primera aproximación se refieren únicamente a la definición de sectores de problemas (ejemplo; agua potable, desechos sólidos, vialidad, etc.) es preciso caracterizarlos con las respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿En que consiste el problema?
- ¿Quiénes son los afectados?

Los problemas, así concebidos se encuentran siempre en las tareas operativa y comercial, es decir en aquellas que tienen relación directa con el usuario. Los aparentes problemas de naturaleza administrativas o financieras, no son percibidos por la población, pero es importante que los participantes entiendan que la mayoría de los problemas se originan en estas áreas municipales.

Este paso se desarrolla mediante dos acciones esenciales:

- Un taller participativo (taller I)
- Profundización de la caracterización y análisis de las causas.

a) *Taller de identificación y priorización (Taller I)*

Este es el primer taller con la participación de las tres instancias de las municipalidades:

- Alcalde
  - Regidores y
  - Empleados de las principales dependencias o unidades y con los representantes de los diferentes agentes locales:
- a. Organizaciones sociales, funcionales y territoriales: Urbanos y rurales.
  - b. Organismos de gobierno ONG'S.
  - c. Organismos no gubernamentales ONG'S

d. Las principales actividades del taller pueden ser las que se presentan a continuación:

- Apertura y presentación
- Identificación y priorización de los sectores “PROBLEMA”
- Caracterización
- Análisis de causa.

En vista de la imposibilidad de enfrentar simultáneamente la totalidad del problema que se identifica en el municipio, es necesario definir el orden en que deben ser atendidos, para lo cual los participantes deben establecer los criterios y mecanismos de priorización. Es importante que el taller este acompañado de dinámicas, tanto para reforzar los elementos conceptuales del taller, como facilitar y motivar la participación.

b) *Profundización de la Caracterización y Análisis de las Causas.*

El problema es generado por determinadas causas y a su vez provoca efectos. En la eliminación de las causas radica la solución del problema. Las causas pueden ser internas o externas a la institución, su clasificación se torna necesaria, puesto que las posibilidades reales de enfrentarlas son diferentes, las primeras caen en el ámbito de acción de la entidad, mientras que las segundas al no ser controladas directamente, se traducirán en gestión únicamente.

Es fundamental una identificación clara y objetiva de los problemas y deficiencias existentes, puesto que esta será la base para el planteamiento de soluciones.

#### **2. 4. 6. 3 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES**

Permite estructurar las soluciones a los problemas priorizados en el paso anterior. Un primer taller (taller II) esta dirigido a adoptar: Visión, objetivos y plan de trabajo (metas y actividades), relacionadas con el municipio y un segundo taller (taller III), a formular el plan institucional referido al fortalecimiento de la municipalidad como institución. Los objetivos están dirigidos a plantear la eliminación o disminución de la afectación detectada en cada sector. Las metas son los estados que deben alcanzarse con miras a eliminar el problema, deben expresar su magnitud, tiempo y calidad. Por ultimo, para alcanzar las metas se formula un plan de trabajo, que contiene actividades, responsables, plazos y recursos necesarios para alcanzarlas. Los mismos criterios y procedimientos se utilizan en el plan institucional.

En este paso se detalla el proceso para el plan de trabajo y se hacen breves referencias al plan institucional. Una vez cumplidos los pasos 1 y 2, es posible establecer el panorama global acerca de las prioridades que tiene un municipio y consecuentemente se puede plantear las preguntas siguientes:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?

La respuesta a la primera pregunta es la visión sobre el futuro del municipio y el conjunto de objetivos dirigidos a eliminar los problemas, y la respuesta a la segunda, constituye la estrategia, es decir, el camino a seguir para alcanzar los objetivos y se concreta en el plan de trabajo, con metas y actividades.

Este paso se desarrolla mediante dos talleres participativos (II y III):

- Taller II: Definición de Visión y objetivos.

Formulación del plan de trabajo: Metas y actividades.

El taller puede constar de dos partes, una primera orientada a discutir y acordar la visión y los objetivos, y la segunda a establecer las metas y actividades que conformaran el plan de trabajo. la primera parte, debe producirse mediante una reunión plenaria con la presencia de: autoridades y empleados municipales y diferentes representantes locales, tal como se realizo en el taller I, la segunda puede ser objeto de trabajo en grupos de acuerdo a la relación o preferencias de los miembros con los temas a tratarse.

- Taller III: Formulación del plan institucional (objetivos, metas y actividades).

La particularidad principal del contenido de este plan es que se concreta en plantear soluciones para apoyar el fortalecimiento de la institución municipal. Luego de identificados y priorizados los problemas se debe:

- Definir el objetivo global y los objetivos específicos.
- Desarrollar el plan: Metas y actividades.

Los participantes serán: Alcalde, concejales y empleados municipales. Sin embargo, de que es un trabajo interno de la municipalidad, también seria factible invitar a representantes de la comunidad para contar con la opinión de los “Clientes” de la entidad.

#### 2. 4. 6. 4 PLAN DE INVERSIONES

Es el orden o prioridad con que deben invertirse los recursos financieros municipales. Esta decisión se adopta en un taller participativo (taller IV), a partir de la información de los proyectos previstos, en marcha o que han sido identificados en los planes de trabajo. El método contempla la comparación entre la capacidad financiera municipal y la demanda de inversión representada por el costo previsto de los proyectos. Se establecen los criterios y factores de ponderación, se clasifican los proyectos en el orden de prioridad que les corresponda. Los costos acumulados de esos proyectos se comparan con la capacidad financiera anual y se estructura así el plan anual de inversiones por año. Cuando este institucionalizado en la municipalidad, la demanda de inversión coincidirá con los resultados del proceso, mientras tanto la demanda se generara de varias maneras, como: cabildos abiertos, compromisos directos de la municipalidad con cantones o colonias, iniciativas específicas, etc.

¿Para que sirve? Permite establecer el orden en el que debe programarse la inversión de los recursos municipales destinados a enfrentar los problemas mas importantes o mas urgentes del municipio para incentivar y apoyar su desarrollo y el de la institución municipal.

Conceptos aplicados:

- *Compromiso*: En tanto este plan responde a la decisión de los representantes de la comunidad y de la municipalidad, se basa en el análisis de los requerimientos prioritarios del municipio y es acorde a la capacidad financiera municipal, constituye un compromiso real; sin perjuicio de que en el proceso surjan modificaciones como resultado del proceso de afinamiento de los proyectos o de situaciones de emergencia que se presenten en el devenir del tiempo.

- *Factibilidad:* El plan de inversiones es un instrumento para viabilizar el flujo de inversiones de la municipalidad dentro de un marco de eficiencia y eficacia. Por tanto, es imprescindible que sea real o factible de ejecutar.
- *Prioridad:* Es el grado de importancia que alcanza un proyecto con relación a los otros que conforman la demanda total.
- *Peso de los Criterios de Prioridad:* Los criterios de prioridad no poseen igual valor entre ellos. Pueden tener mayor o menor importancia según la situación o características de cada municipio. Es por tanto necesario acordar además el grado de importancia con el que participaran en el proceso de calificación de los proyectos, pues a partir de esa valoración se definirá la prioridad de la inversión.
- *Factores de Ponderación:* Los factores de ponderación sirven para establecer rangos de calificación dentro del peso asignado a cada criterio.

¿En que consiste?

Es un documento que contiene el listado priorizado de proyectos que la municipalidad puede ejecutar por año, dentro de un plazo acordado.

#### **2. 4. 6. 5 PROCESO DE EJECUCIÓN DEL PLAN MUNICIPAL.**

Consiste en la ejecución de los planes de trabajo e institucional y en la aplicación del plan de inversiones.

En tanto esos planes contemplan acciones conjuntas de la Alcaldía con otros organismos y entidades y con la comunidad, usualmente se precisa celebrar convenios, acuerdos o contratos; también es necesario que la Alcaldía asigne recursos propios o gestione los externos para financiar diversas actividades y establezca las responsabilidades previstas en los planes para los miembros de la Alcaldía o del concejo.

¿Para que sirve?

Permite llevar a la practica los planes de trabajo, institucional y de inversiones para alcanzar los objetivos y metas del plan municipal.

Conceptos aplicados:

- *Efectividad*: Las acciones a desarrollarse deben ser eficientes y eficaces, es decir realizarse en el menor tiempo, al menor costo y poseer la calidad necesaria para lograr los resultados deseados por el plan municipal.
- *Responsabilidad*: Implica la necesidad de que, tanto las entidades como las personas que asumieron obligaciones en la ejecución de las distintas actividades de los planes de trabajo, cumplan con su compromiso para concretarlas dentro de los plazos y alcances establecidos.
- *Coordinación*: Es la principal condición para que el proceso se cumpla sin interferencias ni retardos y permita una participación oportuna de los distintos actores que fueron identificados como responsables de las actividades contempladas en los planes de trabajo, así como de la

consecución de los recursos financieros o técnicos identificados como necesarios para su concreción.

¿Cómo se hace?

1. Creación de la Comisión de Coordinación: esta comisión se debe conformar durante la realización del plan de trabajo, y debe ser ratificada formalmente por el concejo municipal. Su función básica es la de coordinar la ejecución del plan municipal y la de efectuar su seguimiento y evaluación.
2. Celebración de Convenios, Acuerdos o Contratos: En los planes de trabajo o institucional se puede contemplar la celebración de este tipo de compromisos. La Comisión debe vigilar que los responsables de su suscripción cumplan con lo previsto.
3. Detalle de actividades o identificación de tareas: En los planes de trabajo e institucional, pueden constar actividades que tienen un carácter general que deben ser detalladas en acciones o tareas. La comisión debe efectuar su planificación en detalle, de manera inmediata, con base en la documentación generada en los talleres.
4. Asignación de Recursos Humanos, Técnicos y Financieros: Esta acción se refiere, en especial, a las responsabilidades municipales dentro del plan y que demandan decisiones que involucran al Alcalde y al concejo.
5. Concreción de Apoyo y asistencia Técnica: Algunas de las acciones que permiten concretar los planes pueden superar los conocimientos de los miembros de la Comisión o en su defecto, pueden demandar tiempos excesivos en la adopción de decisiones.

#### 2. 4. 6. 6. PROCESO DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.

Se desarrolla de manera paralela al proceso de ejecución y contempla dos propósitos: Efectuar el control del avance de los planes y la evaluación del proceso y de los resultados que se vayan alcanzando, sean estos avances o el logro de las metas previstas.

¿Para que sirve?

Permite controlar el avance del plan municipal, evaluar los resultados que se van alcanzando e introducir los correctivos o ajustes necesarios para el logro final de los objetivos planteados.

- *Seguimiento:* Es la acción paralela al proceso de ejecución del plan municipal, que permite ejercer control sobre el avance del plan y el cumplimiento de sus actividades complementarias, apoya a través de la asistencia técnica a resolver dificultades o incomprensiones que afectan la ejecución del plan.
- *Evaluación:* Es la acción, también paralela al proceso de ejecución, de medir la obtención o cumplimiento de los resultados y objetivos. Para lograr la mayor objetividad el análisis debe basarse en indicadores identificables.
- *Retroalimentación:* Es el conjunto de reflexiones resultantes de los procesos de seguimiento y evaluación, encaminadas a adoptar decisiones para corregir la orientación, la marcha y el alcance del plan y a mejorar la calidad de los resultados que se van logrando.

- *Indicadores*: Son los parámetros para medición de una situación dada. Deben permitir de manera rápida y simple comprobar un resultado alcanzado, deben ser concretos, mensurables y verificables objetivamente.

¿En que consiste?

Este paso contempla tres actividades:

- *Control de avance*, que implica la verificación del cumplimiento de las actividades y tareas programadas, esto es el grado de ajuste entre lo realizado y lo previsto.
- *Control de la calidad*, esto es a través de la medición del cumplimiento de resultados y logro de objetivos; tiene que ver con los beneficios o impactos esperados.
- *Medidas correctivas*, a partir de la retroalimentación, como producto de la reflexión sobre los resultados del seguimiento y la evaluación. Estas medidas implican decisiones de continuar, rectificar o ampliar el enfoque, alcance, plazos, responsables del plan y sus componentes.

## **2. 4. 7 LOS PROYECTO DE CONFORMIDAD CON EL PROGRAMA DE DESARROLLO LOCAL**

El plan de Desarrollo Local descentraliza en los Gobiernos Municipales y las comunidades organizadas la responsabilidad de desarrollar las principales actividades que conforman el ciclo de los proyectos, el cual esta constituido por un conjunto de acciones que se llevan a cabo desde el inicio del proceso de identificación y Priorización de necesidades y de proyectos hasta la ejecución y mantenimiento de los mismos.

Estas acciones constituyen tres etapas, se desarrolla una serie de procesos en forma transversal, de adjudicación y contratación, capacitación, participación, transferencia y administración de fondos, seguimiento, evaluación y auditoria.

A continuación se presenta una breve explicación de cada una de las etapas y de sus correspondientes tareas, así como los seis procesos transversales, con la finalidad de dar a conocer el ciclo de los proyectos en forma global.

### **2. 4. 7. 1 ETAPA DE PREINVERSIÓN**

Esta etapa corresponde al conjunto de acciones y actividades que se llevan a cabo desde el inicio del proceso de planificación participativa hasta el momento de la aprobación del financiamiento por parte del fondo de inversión social para el Desarrollo Local y de la carpeta técnica aprobada por el Gobierno Municipal.

La etapa de preinversión comprende cuatro fases:

### *1. Fase de Planificación Participativa*

En esta fase de desarrollo un proceso de planificación participativa donde tanto mujeres como hombres participan con voz y voto. Por cada comunidad se elabora un plan de acción de desarrollo de la comunidad (PADC), los cuales son discutidos por el Gobierno Municipal y las comunidades, a fin de compensar la Priorización de sus necesidades; ello da como resultado la definición de un programa de acción de Desarrollo Local del municipio (PADC). El plan de acción de Desarrollo Local deberá incluir una definición de

las ideas de los proyectos priorizados con base a las necesidades comunitarias y municipales.

La fase de planificación participativa debe ser alimentada con información amplia, relativa a aspectos sociales, económicos, ambientales y de genero, a través de los cuales se satisfagan en forma integral las necesidades de la población.

### *2. Fase de Prefactibilidad*

En esta fase se desarrollan los perfiles de los proyectos que serán financiados por el FISDL, a fin de incorporar elementos técnicos, ambientales, legales, sociales, económicos, costos, etc. Que permitan conocer de manera rápida la prefactibilidad de cada proyecto.

La fase termina con la ratificación de solicitud de financiamiento al FISDL, en base a los datos y a la información contenida en el perfil, y con el visto bueno del dictamen técnico para proceder a la formulación de la carpeta técnica.

### *3. Fase de Formulación*

En esta fase se procede a la formulación de carpetas técnicas para los proyectos prefactibles, en las que se definirá con mayor precisión la factibilidad de cada proyecto, con base a criterios técnicos, sociales, legales, económicos, ambientales, institucionales y de género.

### *4. Fase de Evaluación y Aprobación.*

En esta fase, el fondo de inversión social para el Desarrollo Local realiza la evaluación técnica de las carpetas técnicas, con base a los mismos criterios de análisis utilizados en el proceso de formulación.

## 2. 4. 7. 2 ETAPAS DE INVERSIÓN

Esta etapa esta constituida por un conjunto de acciones que se llevan a cabo, desde la contratación de los profesionales a cargo de ejecutar y supervisar cada obra hasta su entrega, cierre y liquidación.

Esta etapa comprende la fase siguiente:

### *1. Fase de Ejecución.*

En esta fase se realiza una serie de actividades relacionadas con la ejecución, supervisión y seguimiento de cada proyecto. La fase termina con la entrega del proyecto por parte del Gobierno Municipal a la comunidad beneficiaria y su liquidación total.

### **2. 4. 7. 3 ETAPA DE OPERACIÓN**

La etapa de operación esta constituida por el conjunto de acciones que se realizan, una vez que cada proyecto ha sido entregado a las comunidades beneficiarias y se inicia la producción (en operación o “en uso”) del bien o servicio respectivo.

Esta etapa comprende dos fases:

#### *1. Fase de Operación y Mantenimiento*

En esta fase se realizan las actividades de seguimiento para asegurar la buena operación y cuidado de la obra y, especialmente, la definición del plan de mantenimiento preventivo para cada obra financiada.

#### *2. Fase de Evaluación Ex - post*

En esta fase se realiza la evaluación de impacto de cada proyecto con la participación de las comunidades beneficiarias, el Gobierno Municipal y el FISDL.

### **2. 4. 7. 4 PROCESOS TRANSVERSALES**

Los procesos transversales son aquellos que intervienen en todas las fases del ciclo de los proyectos, desde la fase de planificación participativa hasta la operación y mantenimiento de cada proyecto, siendo estos los siguientes:

Adjudicación y contratación, capacitación, participación, transferencia y administración de fondos, seguimiento y evaluación, auditorías.

### *1. Proceso de Adjudicación y Contratación*

En este proceso se definen las actividades y modalidades de selección, adjudicación y contratación de personal (facilitadores, formuladores, capacitadores, supervisores externos, realizadores) para las etapas de preinversión e inversión.

### *2. Proceso de Capacitación*

En este proceso se realizan las actividades de capacitación a los habitantes de las comunidades organizadas y al personal de los Gobiernos Municipales, con el fin de fortalecer sus capacidades y prepararlos para las acciones a realizar a lo largo del ciclo de los proyectos.

### *3. Proceso de Participación*

En este proceso se definen y se realizan las distintas actividades con la participación de hombres y mujeres de las comunidades organizadas y miembros de la sociedad civil, a lo largo del ciclo de los proyectos.

### *4. Proceso de Transferencia y Administración de Fondos*

En este proceso se realizan las distintas actividades para asegurar, no solo la disponibilidad y transparencia de los recursos que se necesitan para la ejecución de cada proyecto, sino también el buen manejo de los fondos por parte de los Gobiernos Municipales.

#### *5. Procesos de auditorias*

En este proceso se realizan las distintas actividades encaminadas a evaluar el control interno financiero / administrativo y a verificar que la gestión de los proyectos se esta llevando a cabo de acuerdo a lo establecido en el manual operativo del FISDL y en las demás disposiciones legales pertinentes.

#### *6. Procesos de Seguimiento y Evaluación*

En este proceso se realizan las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de los procesos y de los proyectos que se ejecutan, con el fin de asegurar la retroalimentación de información y experiencias obtenidas en los distintas fases, y poder realizarlas de una manera eficiente y eficaz.

### **CAPITULO III “DIAGNOSTICO SOBRE EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL EN LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE”**

El presente capítulo contiene el Diagnóstico sobre la planificación y la forma como en la actualidad, la Municipalidad de Coatepeque planifica y desarrolla los Proyectos de Desarrollo Local, con el propósito de determinar las posibles deficiencias, omisiones y fallas que pudieran cometerse al momento de realizar dicho proceso, y proponer alternativas y procedimientos viables para mejorarlo.

En este apartado, se han plasmado los objetivos de la investigación, así como la información obtenida de todo un proceso de estudio metodológico desarrollado. En él se resumen los hallazgos y resultados de la investigación de campo realizada, que permitió detectar los problemas que enfrenta la Municipalidad en lo concerniente a la planificación de proyectos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se realizó un análisis de los datos, lo que permitió establecer conclusiones y recomendaciones a la Municipalidad de Coatepeque, con el objeto de contribuir al desarrollo y modernización del municipio, en cuanto a planificación de Proyectos de Desarrollo Local.

### 3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta fase se desarrollo dentro de la Alcaldía Municipal de Coatepeque, con el objeto de obtener información por parte de los integrantes del Concejo Municipal y los principales empleados de la Municipalidad que están relacionados con la planificación y gestión de Proyectos de Desarrollo Local en la forma siguiente:

- Recopilación de la información a través de un cuestionario dirigido a los miembros antes mencionados quienes por su relación directa en las actividades de Proyectos de Desarrollo Local eran las personas idóneas que podían proporcionar información útil para el desarrollo del trabajo, a cerca del Proceso de Planificación de proyectos.
- Observación directa de los procedimientos utilizados actualmente en la Alcaldía para planificar los procesos de desarrollo local.

#### **Población Estudiada**

La población considerada estuvo constituida por 12 miembros del Concejo Municipal, la secretaria municipal y tres miembros del personal de la Alcaldía que se relaciona con el Proceso de Planificación de proyectos.

Estas personas son las que intervienen directamente en la planificación, selección, priorización y preparación de las obras de desarrollo local, razón por la cual fueron elegidas para solicitarles información.

## **Tabulación y Análisis de los Datos.**

Luego de haber recopilado los datos se procedió a tabularlos, con el fin de presentarlos en forma ordenada expresando los resultados en forma porcentual y en términos absolutos. Ello permitió y facilitó el análisis de la información obtenida y la formulación de las conclusiones y recomendaciones correspondientes.

Los resultados obtenidos en la investigación de campo dieron la pauta para elaborar el diagnóstico que se presentan en este capítulo. Además, en la sección de anexos al final del trabajo se presentan:

Anexo 2: Copia del cuestionario utilizado para recopilar la información proporcionada por las personas encuestadas en la Alcaldía Municipal de Metapán y tabulación de los resultados obtenidos a través del mismo.

### **3.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos en la investigación de campo con respecto al Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local que lleva a cabo la Municipalidad de Coatepeque, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad y lograr el desarrollo de las diferentes comunidades que lo conforman mediante la ejecución de obras de beneficio social y la prestación de servicios públicos locales en forma eficiente y económica.

De acuerdo con la investigación la Alcaldía de Coatepeque, no cuenta con un departamento o unidad específica encargada de la planificación de Proyectos de Desarrollo Local, en la actualidad la Alcaldía hace uso de los servicios del departamento de desarrollo urbano, sin embargo se manifestó que dicho Proceso de Planificación no es llevado a cabo adecuadamente debido principalmente por las razones siguientes:

- Porque los encargados de llevar a cabo dicho proceso no son las personas idóneas para ello.
- Porque en la Alcaldía no se lleva a cabo ningún Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local previamente dicho; es decir, en el sentido estricto de lo que es un verdadero proceso.

### **3. 2. 1 PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.**

La investigación permitió comprobar que las personas de la Alcaldía que participan en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local son: El Alcalde, El Concejo Municipal y el departamento de desarrollo urbano. Sin embargo, todas las personas encuestadas consideran que sería conveniente involucrar otras personas del personal de la Alcaldía en el proceso de planificación, como lo es la unidad de tesorería, debido a que esta es quien coordina los fondos de los diferentes proyectos, al mismo tiempo la unidad de promoción social.

### 3.2.2 PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN EL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

Con respecto a la participación ciudadana en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local la investigación reveló que un 17% de los encuestados afirman que si hay participación ciudadana en la participación de proyectos; sin embargo un 83% manifestó lo contrario aludiendo a que los habitantes del municipio son muy apáticos y solamente en contadas ocasiones se logran que participen en forma activa. Esta situación no permite resolverles muchos de los problemas que tienen en sus comunidades a pesar de los esfuerzos que hacen los representantes para inducirlos a tomar parte activa en la solución de sus propias necesidades.

Según las personas encuestadas, además de los representantes de las distintas comunidades también participan en algunas ocasiones en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local los citados a continuación:

- Empleados.
- Campesinos.
- Obreros
- Amas de casa
- Comerciantes
- Representantes de asociaciones cooperativas
- Representantes de empresas privadas
- Profesionales
- Representantes de comunidades.

No obstante lo anterior, las personas encuestadas consideran que la participación ciudadana, además de conveniente facilitaría el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local, razón por la que opinan que la Alcaldía debería utilizar los siguientes procedimientos: Cabildos abiertos, Plebiscitos, Bandas, para lograr que participe la ciudadanía en la búsqueda de soluciones que propicien el desarrollo individual y colectivo, de la población del municipio.

### **3. 2. 3 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS**

La Alcaldía Municipal de Coatepeque cuenta con algunas herramientas de planificación para el desarrollo de sus proyectos, el 67% de los encuestados manifestaron que en dicha Municipalidad si se utilizan algunas herramientas para planificar los Proyectos de Desarrollo Local, pero al observar dichas herramientas verificamos que no son las adecuadas para un proceso de planificación, ya que se encuentran algunos vacíos en sus formato.

Los encuestados opinaron que el tipo de herramienta que generalmente utilizan son las carpetas de proyectos y los perfiles de proyectos.

### **3. 2. 4 SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.**

En la Municipalidad de Coatepeque si se aplican criterios para priorizar proyectos, ya que en 75% así lo manifestó. La utilización de criterios de priorización contribuye a jerarquizar de una mejor manera las alternativas de solución a las necesidades y problemas mas sentidos de la comunidad. Con respecto a la selección de los proyectos, las personas encuestadas coincidieron al

manifestar que los encargados del Proceso de Planificación inicialmente hacen un listado de las necesidades y problemas detectados en las diferentes comunidades, y luego seleccionan los objetivos que se van a ejecutar, teniendo en consideración, no solo los recursos financieros con que cuenta la alcaldía, sino también la urgencia con que deben subsanarse los problemas.

A juicio de las personas encuestadas, los procesos que utilizan las encargadas del Proceso de Planificación para seleccionar y jerarquizar los proyectos les parecen adecuados.

En cuanto a los criterios en los cuales se basan las autoridades municipales para seleccionar sus proyectos se mencionaron según el 50% de encuestados que dicha Municipalidad hace uso del criterio de selección según el grado de importancia que este posea, y solo un 25% considero que se lleva a cabo el proyecto de acuerdo al numero de habitantes que resultaran beneficiados y otro 25% manifestó no conocer los procedimientos utilizados por la alcaldía.

### **3. 2. 5 RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS**

En la Alcaldía Municipal de Coatepeque, un 58 % de los encuestados manifestaron que cuentan con los recursos necesarios para ejecutar los Proyectos de Desarrollo Local, que requieran de poco financiamiento, no así en aquellos proyectos de gran magnitud siendo necesarios un mayor grado de recursos humanos y financieros, además de la

participación de las comunidades involucradas del municipio. Dichos habitantes, si bien es cierto que algunas veces se involucran en la ejecución de algunas obras únicamente aportan recursos humanos.

### 3. 2. 6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

Según la investigación la Alcaldía Municipal cuenta con diversas fuentes de recursos financieros para desarrollar sus proyectos, a través de la investigación realizada se determino que los fondos de los cuales hace uso la Municipalidad provienen de:

- Fondos propios.
- Empresa privada.
- FISDL
- ISDEM
- COMURES
- Organizaciones Internacionales.
- FODES

Sin embargo, son tantas las necesidades y problemas que tienen las distintas comunidades del municipio que un 92% mencionaron que estos recursos apenas alcanzan para satisfacer las necesidades mas urgentes y en algunas ocasiones casi no se logran realizar los proyectos debido a que estos recursos son bien limitados.

### **3. 2. 7 CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

El control que debe ejercerse sobre los proyectos de inversión no solo es necesario para garantizar la buena ejecución de las obras y el apego a los planes, sino también para racionalizar y optimizar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros, involucrados en tales obras.

No obstante lo anterior, las personas encuestadas, opinaron que el control ejercido por la Alcaldía sobre los diferentes proyectos de inversión que lleva a cabo no es eficaz, generando con ello desperdicio de recursos y retrasos en la finalización de las obras.

Con respecto a los responsables de ejercer el control sobre los diferentes Proyectos de Desarrollo Local que realiza la alcaldía, la investigación revelo lo siguiente: Cuando la comuna contrata empresas privadas para ejecutar las obras, las responsabilidades recaen principalmente en ellas y en la Comisión nombrada por la Alcaldía para ello. En cambio, cuando el Gobierno Municipal realiza las obras con sus propios recursos además de la Comisión nombrada, participan en el control de las mismas, el Concejo Municipal y las comunidades beneficiadas. Además, en algunas ocasiones, también participan en el ejercicio del control de las entidades u organismos que financian los proyectos.

### **3. 3 CONCLUSIONES**

Los resultados obtenidos mediante la investigación de campo realizada en la Alcaldía Municipal de Coatepeque se puede resumir a través de las siguientes conclusiones:

- No todo el personal que labora en la Alcaldía es idóneo. Por ello, las atribuciones y funciones no siempre están en concordancia con la capacidad que tienen los empleados.

Además, no todos los empleados cumplen eficientemente con sus obligaciones, lo cual se traduce en mala atención a los usuarios de los diferentes servicios que presta la institución.

- Los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta la Alcaldía para su funcionamiento no son suficientes para mejorar la calidad de los servicios que se le presta a los usuarios.
- La Alcaldía no ha fomentado ni facilitado la participación ciudadana en forma seria y eficiente, tratando de que la población tome conciencia de la problemática del municipio y los mueva a formar parte activa de las soluciones; es decir, motivándolos para que cambien de actitud frente a los problemas y se conviertan en gestores de su propio desarrollo.
- No se utilizan las herramientas apropiadas que permitan llevar a cabo un Proceso de Planificación participativa que consolide las necesidades, potencialidades, problemas, visión de desarrollo municipal, Plan de Trabajo y programas de inversiones del municipio, que defina el rumbo hacia el desarrollo local forjado por los propios actores locales involucrados.
- Carece de una guía básica, practica y sencilla para aplicar a cada tipo de proyectos que se realiza en el municipio.

- Existen deficientes mecanismos de control utilizados por la Municipalidad para controlar los recursos financieros y materiales otorgados a la comunidades para el Desarrollo de Proyectos.
- La falta de participación ciudadana en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local no permite identificar plenamente las necesidades y problemas que sufren los habitantes de las comunidades. A ello se debe que muchas veces se seleccionen y prioricen proyectos que no responden a las necesidades mas urgentes de la población.
- La Municipalidad cuenta con diversas fuentes de recursos financieros, pero a pesar de ello, la asignación de recursos para ejecutar proyectos es mínima, lo que da origen a la paralización de las obras y por consiguiente los proyectos no son concluidos en el tiempo estipulado.
- El personal de la Municipalidad encargado de la planificación y de Desarrollo de Proyectos presenta deficiencias técnicas para la formulación de los proyectos.

### **3. 4 RECOMENDACIONES**

Las deficiencias encontradas al realizar la investigación de campo se han tomado como base para hacer las recomendaciones siguientes:

- Aplicar guías de planificación de proyectos claras, sencillas y practicas, de manera que puedan ser utilizadas por el personal encargado de los proyectos de la Municipalidad; para que la planeación sea mas efectiva.

- Crear una unidad independiente para el funcionamiento y desarrollo de la planificación de Proyectos de Desarrollo Local en la Municipalidad.
- Diseñar e implementar un procedimiento eficiente para la selección y contratación del personal, que sea respetado por las máximas autoridades y por los jefes de departamentos, en el que se definan claramente cuales son los requisitos que deben cumplir los candidatos para ocupar cada uno de los diferentes cargos de la alcaldía.
- Fomentar e implementar programas de capacitación y adiestramiento con el fin de desarrollar y mejorar la calidad del personal y la atención que se les presta a los usuarios.
- Mantener programas de capacitación técnica para el personal encargado de la planificación en el área de proyectos de inversión municipal, para el máximo aprovechamiento de los recursos del municipio.
- Deben racionalizarse y optimizarse los recursos humanos, materiales y financieros de la alcaldía, con el propósito de mejorar el funcionamiento de la entidad y se le pueda brindar a los usuarios un servicio ágil y eficiente en todas las dependencias de la entidad.
- Incrementar la participación de todos los actores locales en la solución de los problemas, utilizando mecanismos de participación que generan mayor motivación a la población en general para incorporarse a la solución de sus problemas prioritarios.

- Gestionar ante las instituciones Gubernamentales correspondientes, ONG'S, empresa privada y otros organismos de cooperación, nacionales y extranjeros, la ejecución y /o ampliación de proyectos de servicios básicos, de mejoramiento de vías de acceso en el área rural, de infraestructura física, vivienda, recreación, obras complementarias, escuelas y unidades de salud, con el fin de satisfacer las múltiples demandas de los habitantes del municipio que no pueden ser cubiertas con los recursos de la alcaldía.
- Modernizar el Proceso de Planificación tradicional utilizado por la Municipalidad, adoptando un Proceso de Planificación participativa, para la elaboración del plan municipal de inversiones.
- La Municipalidad debe aplicar el modelo de planificación de Proyectos de Desarrollo Local, como el presentado en el cuarto capítulo del presente documento; con el fin de incorporarse a los cambios que demandan el actual proceso de modernización del estado.

## **CAPITULO IV “MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL PROPUESTO A LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE”**

### **4.1 MODELO DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS**

El modelo de planificación de proyectos propuesto a la Municipalidad de Coatepeque, se ha diseñado de manera que permita la participación de la comunidad al momento de tomar decisiones. La nueva política enmarca su atención y apoyo en el logro del desarrollo a través de la participación de las comunidades en la identificación y solución de sus problemas, así como en la ejecución y administración de los diferentes proyectos cuando esta a su alcance, con la intervención subsidiaria del sector publico, organizaciones no Gubernamentales y entidades extranjeras.

Uno de los principales objetivos de este modelo es abrirles el espacio a los habitantes del municipio de Coatepeque y darles la posibilidad para que ellos construyan su propio bienestar. Para ello es importante desencadenar y mantener viva una dinámica participativa en la comunidad, con el fin de que esta se involucre en la planificación de programas y proyectos específicos.

El modelo propuesto, también, pretende orientar a las autoridades municipales y a la comunidad misma para que comprendan que la calidad de vida de la población depende de la

organización de la vida municipal y no del orden nacional. Dicho modelo servirá de apoyo al gobierno local de la Municipalidad de Coatepeque, para hacer compatible los intereses del sector público, privado y la comunidad.

#### **4. 1. 1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL MODELO**

El modelo propuesto muestra, en cada una de sus partes, el proceso a seguir para realizar una efectiva planificación de Proyectos de Desarrollo Local.

Los propósitos que se persiguen con este modelo son:

- Determinar los objetivos que se pretenden lograr.
- Identificar las partes principales del problema.
- Establecer procedimientos adecuados para realizar el trabajo.
- Fijar el tiempo y orden en que se desarrollaran las operaciones.

El plan a ejecutar debe ser analizado desde las perspectivas de servicio, tanto en el sector urbano como rural, procurando dar respuestas a la mayor parte de las necesidades presentadas por la comunidad. Por ello, el modelo propuesto contiene una serie de aspectos que permitirán planificar en forma adecuada los Proyectos de Desarrollo Local.

Dichos aspectos son los siguientes:

- Los objetivos que se esperan lograr al mejorar el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local.
- La guía de planificación participativa municipal facilitara la integración de la población al proceso de desarrollo local.
- Las estrategias que hay que poner en practica al realizar las diferentes actividades para lograr los objetivos propuestos.
- El proceso para el diagnostico del municipio, que permitirá conocer las condiciones en que actualmente se encuentra el municipio de Coatepeque.
- La estructuración del Plan de Desarrollo del municipio de Coatepeque que contendrá la planificación de actividades tendientes a lograr el desarrollo del mismo.
- El plan de inversión, constituido por el conjunto de proyectos que se espera realizar.

Además, en el modelo propuesto se presentan algunos formatos para solicitar la ejecución de los proyectos comunitarios, los cuales podrán ser retirados de la Alcaldía por los lideres o representantes de aquellas comunidades que demandan la ejecución de obras de beneficio social de infraestructura, reforestación y de talleres para capacitación de adultos y /o adolescentes.

#### 4. 1. 2 OBJETIVOS

*GENERAL:*

Contribuir al fortalecimiento municipal mediante la propuesta de un modelo de planificación de Proyectos de Desarrollo Local para la Alcaldía Municipal de Coatepeque.

*ESPECÍFICOS:*

- Propiciar la participación e involucramiento de la comunidad del municipio en la planificación estratégica local.
- Modernizar y fortalecer la capacidad de gestión de las autoridades municipales.
- Contribuir al mejoramiento de la infraestructura económica y social básica.
- Fortalecer la capacidad de respuesta de las Municipalidades a las demandas de las comunidades.
- Fortalecer los mecanismos de participación o involucramiento de las comunidades en el proceso de desarrollo local.

### 4. 1. 3 ESTRATEGIAS

Para el logro de los objetivos que se pretenden con el modelo de planificación de Proyectos de Desarrollo Local propuesto para la Alcaldía Municipal de Coatepeque, se implementaran las siguientes estrategias:

- La Municipalidad deberá capacitar al personal involucrado en la planificación de proyectos continuamente.
- La Municipalidad deberá iniciar el Proceso de Planificación de proyectos a partir de una visión integral del municipio, considerado el tratamiento en primer lugar de los problemas prioritarios y procurar los resultados inmediatos pero enmarcados en objetivos de mediano y largo plazo.
- Involucrar a todas las comunidades organizadas, en el Proceso de Planificación de proyectos para el logro de un trabajo conjunto con la Municipalidad.
- Motivar a la población para participar en la toma de decisiones encaminadas a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, a través de una integración en organizaciones comunales legalmente establecidas.
- Cada Municipalidad debe poseer herramientas técnicas claras y sencillas para su utilización en el Proceso de Planificación de proyectos.

## **4.2 CONTENIDO DEL MODELO**

El contenido del modelo de planificación de proyectos para la Alcaldía Municipal de Coatepeque, esta basado en un guía de planificación participativa que pretende inducir cambios en la manera de concebir y elaborar los planes de acción en los municipios, tiene como sustento básico la amplia participación de las comunidades en coordinación con las autoridades locales, entendiendo esto como un proceso activo, propositivo, organizado, responsable y representativo que genera una visualización colectiva del rumbo y dirección de los gobiernos locales y sus comunidades, forjadas por ellos mismos.

### **4.2.1 COMPROMISOS Y PREPARACIÓN**

El compromiso por parte del Gobierno Municipal y las organizaciones que contribuyen con el gobierno local, no es mas que la formulación del Plan de Desarrollo Municipal a través de la planificación participativa; es decir, es una decisión conjunta que deben tomar todos los actores involucrados en el logro de los objetivos de desarrollo.

Este convenio debe quedar plasmado en un acta que le de su validez legal y en la que se debe especificar que es el Alcalde y los concejales quienes, además de convocar a la comunidad y entidades participantes, tendrán la autoridad para tomar decisiones y para comprometer los recursos. El personal que podrá formar parte de este equipo multidisciplinario serán los representantes de las instituciones publicas y privadas del municipio; además de los representantes de las comunidades organizadas y otras instituciones de servicio.

#### 4. 2. 1. 1 REUNIÓN PRELIMINAR

Con el fin de garantizar este compromiso municipal como punto de partida, es indispensable que en la fase preparatoria y de organización, la Municipalidad, con el apoyo del grupo facilitador (ISDEM, personal idóneo de ONG'S), asuma diversas responsabilidades, tales como las siguientes: Convocar a los participantes involucrados en el proceso de adquisición del compromiso con la debida anticipación y en el momento preciso. Esta convocatoria es muy importante porque a través de esta se busca lograr la mayor asistencia a la reunión preliminar con el Alcalde y el Concejo Municipal en la que se trataran los siguientes puntos:

- Presentar y explicar detalladamente el Proceso de Planificación que se propone.
- Plantear los objetivos, el alcance y la secuencia general del Proceso de Planificación participativa.
- Realizar en forma conjunta la programación de las actividades a desarrollar.
- Acordar las particularidades de carácter logístico de la reunión (local, fecha, horas, provisión de materiales, etc.)
- Preparar y proporcionar información que sirva de base, ya que es importante que quienes vayan a facilitar el Proceso de Planificación cuenten con una imagen preliminar del municipio fisiográfico, económico, demográfico y social.

#### **4. 2. 1. 2 IDENTIFICACIÓN DE PARTICIPACIÓN**

Esta actividad puede cumplirse en la reunión con el Alcalde o de manera independiente con un delegado suyo que tenga conocimientos sobre el tema. Es necesario que las entidades y personas que participen en el Proceso de Planificación reúnan por lo menos dos situaciones básicas:

- Tener un conocimiento de la problemática local, de manera que puedan aportar en el análisis y en las soluciones de los principales problemas del municipio.
- Obtener un alto grado de representatividad del grupo, sector o entidad al que pertenecen. Esto significara que en el caso de las organizaciones, asistan sus lideres o dirigentes, y en el caso de entidades asistan quienes estén facultados para tomar decisiones.

#### **4. 2. 1. 3 IDENTIFICACIÓN DE BASE**

Es necesario que quien facilita el Proceso de Planificación cuente con una imagen preliminar del municipio a través de su caracterización general y de la identificación de sus problemas y potencialidades mas relevantes, mediante los indicadores mas importantes en los campos fisiográficos, demográficos, económicos y sociales.

#### **4. 2. 1. 4 RECOMENDACIONES**

- Asegurar que los participantes en el compromiso y preparación sean “Los mejores representantes del municipio”, esto es, que sean personas que mantengan liderazgo y el reconocimiento de las comunidades y conozcan suficientemente la problemática local.
- Acopiar y sistematizar la información de base en un documento accesible y manejable.
- Prever los aspectos logísticos del evento; en lo posible, que el local presente condiciones adecuadas para la realización de los talleres.

#### **4. 2. 2 IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS**

La identificación de los problemas del municipio se realiza con base a la información de los diversos actores locales y de sus relaciones con la comunidad. Es necesario tener claridad respecto al concepto del problema, el cual se concibe como “La ausencia o deficiencia de un bien o servicio que demandan la población o como una necesidad insatisfecha”.

Existen algunos métodos que pueden ser utilizados por la Municipalidad para conocer las necesidades del municipio entre los cuales se mencionan: la lluvia de ideas, el árbol de problemas, análisis de FODA(Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), etc.

Se puede decir entonces que el método que se debería usar en la Alcaldía Municipal de Coatepeque es el árbol de problemas el cual permite realizar un análisis y establecimiento de causas para el problema identificado en el municipio.

A continuación se presenta el cuadro resumen de las actividades que se desarrollen para la utilización de este método en el proceso de planificación.

MÉTODO	ACTIVIDADES	MODALIDAD
Árbol de problemas	a) Identificar los problemas principales existentes que son evidentes dentro de la situación analizada. b) Verificar cual es el problema central. c) Identificar las causas del problema central identificado. d) Identificar los efectos del problema central. e) Formar un diagrama que presente las relaciones causa efecto.	a) Actividad que preferiblemente se realiza en grupos mas pequeños. b) Empleo de la visualización.

Para una mejor comprensión de la aplicación de esta técnica de planificación se presenta un ejemplo del árbol de problemas, aplicado a la Municipalidad de Coatepeque considerando el área de planificación de proyectos comunitarios (ver anexo 2)

#### 4. 2. 2. 1 PRIORIZACIÓN DE LOS PROBLEMAS

Los problemas municipales guardan estrecha relación con las distintas personas, grupos y organizaciones que conviven en el municipio, razón por la que se vuelve indispensable involucrarlos, tanto en la identificación y priorización de los problemas como en el Proceso de Planificación en su conjunto. Ello redundara en beneficio de la legitimidad política del gobierno,

mejorara la viabilidad del plan de inversiones y estimulara el compromiso de la sociedad civil con el desarrollo local.

La priorización de problemas debe basarse en un conjunto de criterios, y como ejemplo se sugiere lo siguiente:

El valor de los problemas: Refleja el grado de importancia que la unidad municipal y las demás fuerzas sociales del municipio le asignan a cada problema. Este valor puede depender de:

- a) La magnitud o gravedad del problema.
- b) El tamaño de la población afectada por el problema.
- c) La relación del problema con las atribuciones o competencias del Gobierno Municipal.
- d) La posibilidad de enfrentar eficazmente el problema (de solucionarlo o disminuir su intensidad)
- e) El costo social, económico o político de postergar el enfrentamiento del problema.

La identificación de las consecuencias de un problema permiten ratificar o validar la importancia del mismo, así como lo urgente de su solución; de esta manera se podrán identificar problemas cuya atención es necesaria para enfrentar exitosamente otro tipo de problemas.

#### **4. 2. 2. 2 CARACTERIZACIÓN Y ANÁLISIS DE CAUSAS**

El problema es generado por determinadas causas y a su vez provoca efectos. En la eliminación de las causas radica la solución del problema.

Es fundamental una identificación clara y objetiva de los problemas y deficiencias existentes puesto que esta será la base para el planteamiento de soluciones.

Realizado la caracterización y análisis de causas, es importante que el equipo de facilitadores recopile la información que permita una mejor caracterización y sobre todo una profundización en el análisis de causas.

La caracterización y análisis de causas se efectúan sobre aquellos problemas priorizados en el, mediante reconocimiento de campo, revisión de información de base existente y a través de entrevistas con las personas relacionadas o afectadas con el problema y con aquellas vinculadas con la solución o con la prestación del servicio.

Ejemplo de la caracterización y análisis de causas: La insuficiencia de abastecimiento de agua potable en el municipio de Metapán

**CAUSAS**

**CONSECUENCIAS**

<p>a) <b>Insuficiente red de tuberías.</b></p>	<p>a) Los camiones, cisternas especulan con el precio del agua.</p>
<p>b) <b>Deficiente mantenimiento de tuberías.</b></p>	<p>b) Descontento popular.</p>
<p>c) <b>Contaminación de fuentes de agua por parte de beneficios e industrias.</b></p>	<p>c) Aumento de virus y enfermedades entre la población.</p>

#### 4. 2. 2. 3 RECOMENDACIONES

- Durante la realización de la caracterización y análisis de causas deben quedar expuestas las pancartas o laminas que contengan, tanto la agenda del evento como los objetivos y resultados que se deban alcanzar a su termino.
- Es recomendable que antes de la caracterización y análisis de causas se hayan preparado las pancartas con la agenda, objetivos y resultados. Así mismo, se deberá prever el material que se necesite para aplicar la técnica de visualización.
- En general, este tipo de problema demandan trabajo en grupos. Para el efecto, es necesario que los locales o salas en los que se trabajaran se hallen disponibles y equipados de la mejor manera, lo que debe verificarse antes del inicio de la caracterización y análisis de causas.

### **4. 2. 3 PLANTEAMIENTO DE SOLUCIONES**

Una vez identificados, analizados y seleccionados los problemas, se procederá a proponer soluciones. Sin embargo, antes de proponerlas es necesario tomar en cuenta la visión de la Municipalidad, o sea el conjunto de las principales ideas que describen la situación que se pretende alcanzar en el municipio. También es necesario priorizar los proyectos solicitados, de tal forma que se puedan satisfacer la mayoría de las necesidades demandadas por las diferentes colonias del municipio, esto se llevara a cabo tomando en cuenta los lineamientos emitidos por el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.

El planteamiento de soluciones es la parte modular del proceso de planificación, en el se concretan las propuestas de solución y los resultados de la planificación, mediante el planteamiento de alternativas de solución o proyectos.

#### **4. 2. 3. 1 DEFINICIÓN DE VISIÓN Y OBJETIVOS.**

La visión se puede definir como el conjunto de las principales ideas que describen la situación que aspira alcanzar el municipio, a largo plazo mediante la solución de problemas prioritarios. A manera de ejemplo la visión del municipio de Coatepeque podrá ser:

“Que Coatepeque se convierta en un municipio limpio, ordenado y seguro, con sus necesidades básicas cubiertas, sustentado en las potencialidades de su gente, sus recursos debidamente coordinado por sus autoridades locales”.

Los objetivos podrán definirse como los beneficios o resultados finales que se aspira lograr durante el plazo de programación; se dirigen a la eliminación de los problemas y consecuentemente apoyan al municipio a alcanzar y concretar su visión.

“Convertirse en una empresas de servicio publico que a través de la participación ciudadana y de una efectiva administración de recursos del municipio, brinde a la ciudadanía servicios de calidad para el mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes”.

#### **4. 2. 3. 2 PLAN DE TRABAJO**

*Esta conformado por metas y actividades.*

Es el instrumento que contiene la secuencia y las características de las actividades que se llevaran a cabo para alcanzar las metas; permite bajar de la visión y de los objetivos a la acción, a la operativización.

Además de constituir uno de los resultados del proceso de planificación, es la herramienta para el seguimiento y la evaluación por parte de la entidad y comunidad.

Se considera que la Alcaldía tiene obligaciones por cumplir; las cuales le servirán de base para elaborar el Plan de Trabajo en el cual se incluirán las actividades a realizar y las metas a lograr. Las soluciones que se propongan en el Plan de Trabajo pueden referirse a la priorización de proyectos que permitan solucionar problemas de emergencia para determinadas comunidades.

Para realizar estos proyectos será necesario que las solicitudes para llevarlos a cabo se hayan entregado anticipadamente, con el fin de estudiar detenidamente cada una de ellas y seleccionar así aquellas más urgentes.

Ello permitirá elaborar una especie de pirámide de problemas en donde los de la cúspide serán los prioritarios.

También es necesario formular los objetivos específicos de la comunidad con el propósito de facilitar la búsqueda de soluciones acordes con los mismos.

Luego se plantearán las metas para cada objetivo, así como las estrategias que se utilizarán para llevar a cabo todas las actividades necesarias, sin olvidar que para cada meta se tomará en cuenta lo siguiente:

- Las actividades a realizar.
- Los responsables de ejecutarlas.
- Los recursos financieros y humanos necesarios.
- Los plazos para su realización.
- Los indicadores que permitan medir el cumplimiento.

### **4. 2. 3. 3 RECOMENDACIONES**

- a) En el casillero de recursos humanos debe señalarse con precisión, si es personal, municipal o externo a la entidad.
- b) La definición de recursos financieros debe referirse al monto requerido estimado y a la fuente de financiamiento.
- c) Emplear una matriz para cada meta, la que al enunciarse debe contener su dimensionamiento en tiempo y magnitud.

### **4. 2. 4 PLAN DE INVERSIONES**

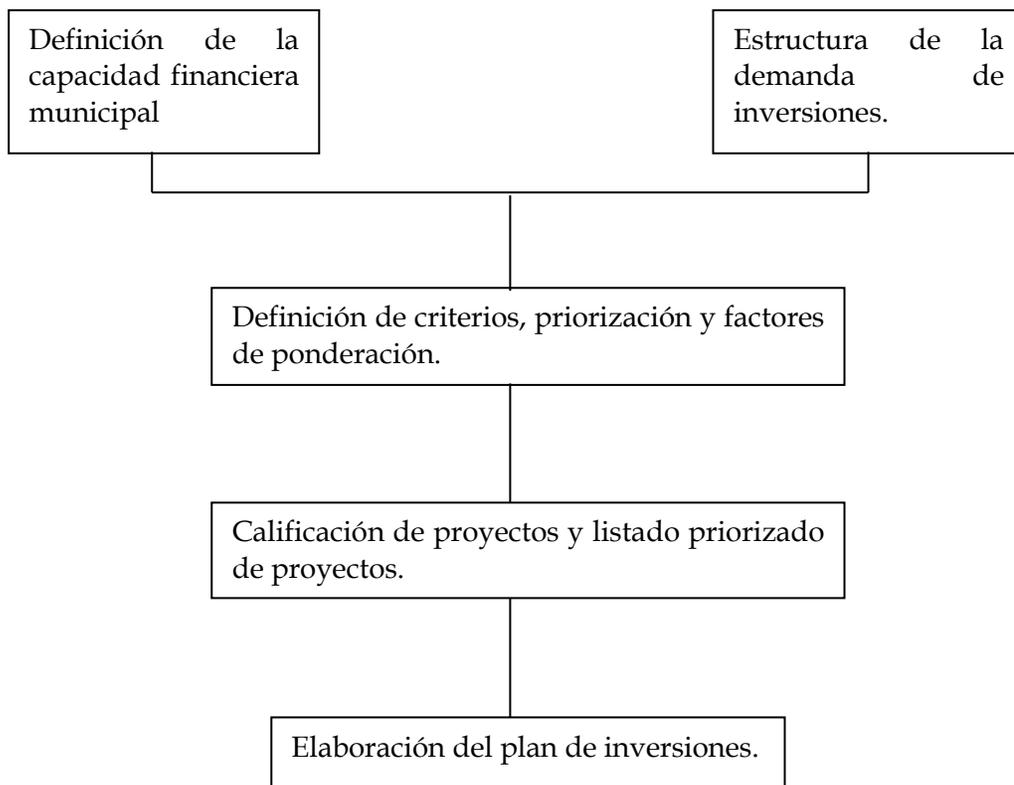
Uno de los objetivos principales del Gobierno Municipal es incrementar los niveles de bienestar y de riqueza de la colectividad.

Ello se lograra en la medida en que el gobierno local se interese y busque las formas mas adecuadas para satisfacer necesidades de las comunidades que representan, tal como la inversión en obras de infraestructura, la recolección de basura, el aseo y el ornato de las ciudades, la prestación eficiente de los servicios en la alcaldía, etc. Con ello se busca no solamente aumentar el valor de los bienes municipales en cantidad y calidad, sino también ampliar el conjunto de servicios requeridos por la colectividad para satisfacer sus necesidades.

El plan de inversiones es un documento que contiene un listado priorizado de proyectos o ideas de proyectos que la Municipalidad puede ejecutar por año, dentro de un plazo acordado.

El plan de inversiones se elabora mediante la aplicación de un método cuyo procedimiento contempla dos actividades fundamentales: estructuración del listado de proyectos o ideas de proyectos, desarrollo de un taller participativo (taller IV) en el que se define la capacidad financiera municipal, los criterios y factores de ponderación y la formulación del plan.

El esquema básico del procedimiento se presenta a continuación:



#### **4. 2. 4. 1 CAPACIDAD FINANCIERA MUNICIPAL**

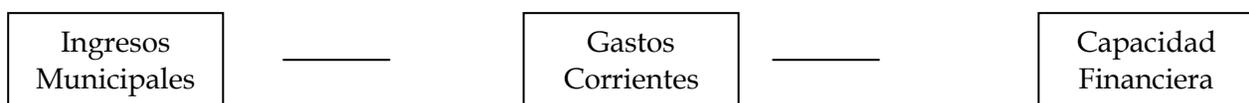
La capacidad financiera se obtiene calculando la diferencia entre los ingresos totales de la Municipalidad y los gastos corrientes.

Los ingresos municipales anuales pueden provenir de varias fuentes; recaudaciones por tasas, licencias o impuestos, participación en el FODES (Fondo para el Desarrollo Económico y Social de los Municipios), subsidios, legados y donaciones.

Los egresos que se consideran son los gastos corrientes del municipio, para ello se debe tener en cuenta siempre las normas o restricciones que la participación en el FODES establece sobre los porcentajes o techos del gasto.

Esta actividad debe realizarse antes de la ejecución del taller, con el fin de asegurar que los datos sean correctos y exactos.

La información de base son los presupuestos municipales, las liquidaciones presupuestarias y la información oficial sobre las participaciones en el FODES, que deben conseguirse con la anticipación debida.



#### **4. 2. 4. 2 ESTRUCTURACIÓN DE LA DEMANDA DE INVERSIONES**

Para estructurar esta demanda se deberá realizar una lista de proyectos la cual se realizara de manera previa al taller, preferiblemente en unión al Alcalde y otros personeros municipales,

cuya función guarde relación con el tema. Las fuentes de las cuales se desprende el listado pueden ser:

- Los planes de trabajo generados en los talleres II y III.
- Los proyectos en curso por parte de la Municipalidad, en ejecución, en estudio o en idea.
- Los documentos de los cabildos abiertos recientes en los que se han registrado las peticiones de los distintos cantones o sectores municipales.

Los proyectos en curso por parte de otras entidades, Gubernamentales o no Gubernamentales.

#### **4. 2. 4. 3 DEFINICIÓN DE CRITERIOS, PRIORIZACIÓN Y FACTORES DE PONDERACIÓN.**

Es necesario que al momento de priorizar los proyectos se tomen en cuenta criterios como la población que se beneficiara, el monto de la inversión, el tiempo que durara el proyecto y el aporte que la comunidad dará en la ejecución del mismo.

#### **4. 2. 4. 4 CALIFICACIÓN DE PROYECTOS Y LISTADO PRIORIZADO DE PROYECTOS.**

El listado debe contener la siguiente información:

- Denominación del proyecto.
- Breve descripción del proyecto

- Monto previsto de la inversión.
- Población a la que servirá el proyecto.
- Tiempo estimado de ejecución.
- Fuentes que podrían proveer recursos.

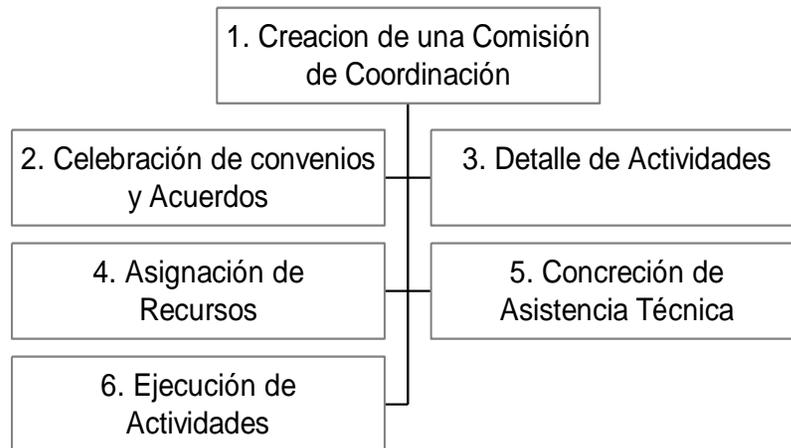
#### **4. 2. 4. 5 ELABORACIÓN DEL PLAN DE INVERSIONES**

Elaborar el plan de inversiones significa ejecutar de manera exitosa los proyectos que lo conforman. Para tal caso es necesario llevar a cabo una serie de acciones en forma interdependiente y de conformidad con el proceso de preparación del Plan de Desarrollo Municipal, el cual deberá iniciarse posterior a la toma de posesión del Alcalde y el Concejo Municipal.

Este conjunto de acciones involucra los siguientes pasos:

- Crear una Comisión de Coordinación.
- Celebrar los convenios, contratos y acuerdos contemplados en el plan.
- Efectuar la planificación en detalle de las actividades principales identificadas en los planes de trabajo e institucional.
- Asignar los recursos técnicos, humanos y financieros identificados.

- Suscribir un convenio entre la Municipalidad y el ISDEM, indicando las responsabilidades y obligaciones en el periodo de ejecución de las actividades.



#### 4. 2. 4. 6 RECOMENDACIONES

- El equipo de trabajo puede estar conformado por un facilitador y dos asistentes. Una de esas tres personas debe tener experiencia en el manejo presupuestario.
- Para preparar el listado de ideas de proyectos, se debe estimar su costo, para esto se debe recurrir a la información de experiencias de proyectos similares de parte de entidades que tienen a su cargo la formulación y gestión de proyectos o en el caso de equipos a sus proveedores directos. El FISDL es una entidad con amplia experiencia en estos temas. Igualmente se debe comprobar el dimensionamiento básico de las soluciones propuestas.

- c) Para definir la capacidad financiera municipal se debe contar con copias de los presupuestos y liquidaciones municipales de los últimos años; se debe hacer un calculo previo al taller para guiar de mejor manera la actuación de los participantes.
- d) Para priorizar los proyectos se necesario que se tomen en cuenta la población servida, el momento de inversión, el tiempo de ejecución y el aporte que la comunidad dará en la ejecución del proyecto.

#### **4. 2. 5 EJECUCIÓN DEL PLAN**

El plan de inversiones se formulara para un periodo de tres años, tomando como base el conjunto de proyectos que le darán forma al plan de desarrollo municipal. De tales proyectos, algunos ya estarán en ejecución, otros solamente elaborados y evaluados en la etapa de perfil, y la mayoría en la fase de factibilidad y prefactibilidad.

Un primer objetivo que debe imponerse la administración municipal es la preparación, evaluación, registro y tramite de los proyectos que constituyen el conjunto de obras ya priorizadas.

La ejecución de los proyectos tendrá lugar en el momento en que se realice la inversión. La gerencia de implantación de los proyectos y el encargado de supervisión de los mismos, deberán concentrarse en tres aspectos fundamentales: tiempo, costo y calidad.

El tiempo de realización debe respetarse, puesto que de lo contrario, se desfasaran los proyectos y se correrá el riesgo de que el gobierno local no alcance las metas; además con ello se incrementarían los costos y, dado que los presupuestos son limitados, al sobrepasarse se tendrían que eliminar otros proyectos, y no lograrían los objetivos del plan de inversiones.

La calidad también es determinante, ya que una deficiente construcción implicaría reparaciones y aun reposición de obras en el corto plazo, y dará lugar a una sobre carga en los costos de mantenimiento, poniendo en peligro el logro de las metas del plan y afectando el prestigio de la gestión municipal.

Con estos tres parámetros bajo control, el Gobierno Municipal, sea ejecutor o contratante, aumentará en alto grado la posibilidad de realizar con éxito el plan de inversiones y lograr un buen desempeño en las actividades posteriores de operación y mantenimiento.

Ello, además de darle buena imagen al Gobierno Municipal permitirá que se administren en forma eficiente los recursos municipales.

#### **4. 2. 5. 2 CREACIÓN DE COMISIÓN DE COORDINACIÓN**

La comisión de coordinación es un mecanismo gerencial para controlar y evaluar la ejecución de los proyectos en los que participan diferentes protagonistas institucionales que tienen relación con el proyecto. Debe ser ratificada formalmente por el Concejo Municipal.

Esta comisión tiene que adoptar decisiones con respecto a la marcha del plan y tener la suficiente representatividad para que sus decisiones sean respaldadas por la Municipalidad y las demás entidades relacionadas con el plan.

#### **4. 2. 5. 2 CELEBRACIÓN DE CONVENIOS Y ACUERDOS**

En los planes de trabajo institucional se puede contemplar la celebración de este tipo de compromisos. La comisión debe vigilar que los responsables de su suscripción cumplan con lo previsto.

Debe dar especial importancia a los acuerdos que propugnan la consecución de recursos financieros o técnicos que provengan de afuera de la Municipalidad, será importante también suscribir convenios de asistencia técnica con entidades Gubernamentales o no Gubernamentales que puedan apoyar a la Municipalidad en el proceso de aplicación del plan para solventar carencias y debilidades técnicas al interior de la Municipalidad o de la comisión.

#### **4. 2. 5. 3 DETALLE DE ACTIVIDADES**

En los planes de trabajo e institucional, pueden constar actividades que tienen un carácter general y que deben ser detalladas en acciones o tareas.

La comisión debe efectuar su planificación generada en los talleres, los facilitadores deben guiar en un principio este trabajo. es recomendable que para esta tarea la comisión se apoye en los responsables e involucrados en esas actividades.

La comisión de coordinación debe entonces agrupar y documentar las actividades de los planes de trabajo e institucional por lapsos (por ejemplo mensual), con el fin de facilitar el seguimiento y el control de avance y apoyar a los responsables en la organización de sus tareas.

#### **4. 2. 5. 4 ASIGNACIÓN DE RECURSOS**

Se deberá tomar en cuenta tanto la asignación de recursos financieros como de recursos humanos.

- Recursos financieros: una vez definido el monto de los recursos requeridos, el Gobierno Municipal debe hacer los esfuerzos necesarios para tratar de conseguirlos, con el fin de garantizar las disponibilidades de tesorería en sincronización con la ejecución de los proyectos.

Para cumplir con el objetivo de incrementar los recursos propios, se deberán tomar las medidas necesarias y poner en marcha las acciones orientadas a mejorar la eficiencia fiscal y los procesos de recaudación de fondos; así mismo, se deben tomar en cuenta las medidas que permitan cumplir con los desembolsos de acuerdo con las condiciones establecidas de antemano.

Cuando los proyectos contemplados en el plan de inversiones sean de cierta magnitud y complejidad, requerirán de niveles de elaboración mas detallados y puede ser conveniente realizar un estudio técnico para conocer la factibilidad y viabilidad de realizar dichos proyectos.

- Recursos humanos: el personal asignado como responsable o involucrado a las distintas actividades debe recibir una ratificación por escrito del Alcalde , fijando los resultados que deben alcanzar y los plazos respectivos. Este personal asignado podrá realizar los contratos de varios tipos y alcances, desde adquisiciones, suministros o servicios personales, hasta la ejecución completa de las obras.

Deberá realizarse una buena programación, con tramites ágiles y seguimiento permanente a los contratos, ya que en muchos casos los requisitos que deben cumplirse tienden a afectar la fluidez de los procesos.

#### **4. 2. 5. 5 APOYO Y ASISTENCIA TÉCNICA.**

Algunas de las acciones que permiten concretar los planes pueden superar los conocimientos de los miembros de la comisión o en su defecto pueden demandar tiempos excesivos en la adopción de decisiones.

Por esa causa es importante establecer los acuerdos expresos que garanticen una asesoría continua a la comisión de parte de los organismos como ISDEM, FISDL u otras entidades, estas podrían ampliarse a organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, etc. En ellos se deben

definir campos, plazos, alcances de esa asesoría y refrendarlos y un convenio que contenga las condiciones y obligaciones mutuas.

#### **4. 2. 5. 6 RECOMENDACIONES**

- a) La comisión de coordinación debe ser conformada durante el taller II, su composición depende de las características locales que se encontraran en el desarrollo de cada plan. Se sugiere que se construya por tres miembros, uno de los cuales debería ser el Alcalde o su delegado.
- b) Sin el prejuicio de lo anterior debe contarse con el concurso de ciertos funcionarios municipales que tengan relación directa con los temas tratados en el plan. En esta comisión puede incorporarse un representante de organizaciones externas, ONG'S o lideres comunitarios, cuando la especialidad o naturaleza de las actividades así lo demande.
- c) La comisión para el mejor cumplimiento de su tarea, debería ser capacitada por el ISDEM como parte de las responsabilidades.
- d) Con base en los documentos del plan municipal se debe elaborar pancartas con los cronogramas en los distintos planes y colocarlas en sitios visibles de la Municipalidad, en las que se ira registrando el avance de las distintas actividades.
- e) Se debe poner en practica un sistema de información sobre la marcha de plan que este dirigido a la ciudadanía en general o a los actores que se crearon o se relacionan con el.

Dentro de este sistema se deben contemplar asambleas o sesiones de trabajo con esos grupos para informar o consultar opiniones que enriquecen los contenidos y promueven entre la ciudadanía los logros que se van alcanzando.

#### **4. 2. 6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

El seguimiento y evaluación permite controlar el avance del plan municipal, evaluar los resultados que se van alcanzando e introducir los correctivos o ajustes necesarios para el logro final de los objetivos planteados.

Este paso contempla tres actividades.

- Control de avances: implica la verificación del cumplimiento de las actividades y tareas programadas, esto es el grado de ajuste entre lo realizado y lo previsto.
- Control de calidad: Esto se lleva a cabo a través de la medición de cumplimiento de resultados y logro de objetivos; tiene que ver con los beneficios o impactos esperados.
- Medidas correctivas: A partir de la retroalimentación, como producto de la reflexión sobre los resultados del seguimiento y la evaluación. Estas medidas implican decisiones de continuar, rectificar o ampliar el enfoque, alcance, plazos, responsables del plan y sus componentes.

El seguimiento y evaluación del plan se hace de la siguiente forma:

## **EL CONTROL DE AVANCE: SEGUIMIENTO**

Con base en los planes de trabajo e institucional y en especial, conociendo los procedimientos seguidos en las tareas y el avance según los cronogramas, se establece un plan de control de avance de las actividades, con una frecuencia periódica de verificación entre lo previsto y lo realizado. Complementaria a esta actividad y en función de la experiencia y capacidad municipal, debe impartirse la asistencia técnica que orientara y apoyara directamente en el cumplimiento de actividades.

Para ello, la comisión de coordinación del plan o el responsable de la coordinación, debe basarse en el listado de tareas y comparar entre lo previsto y lo que se logro efectivamente. Esto debe efectuarse en una breve reunión entre todos los responsables de alguna de las metas o actividades dentro del plan. Estas reuniones podrían ser mensuales.

La acción continuada de control contribuye por lo general al cumplimiento de lo programado y las reuniones periódicas crean una disciplina táctica en el comportamiento de los responsables que saben que al termino del mes o del periodo previsto deben presentar resultados que son conocidos y analizados por los responsables del municipio.

## **EL CONTROL DE CALIDAD: EVALUACIÓN**

Contempla la verificación de la obtención de los resultados o metas y logro de objetivos que se supone deben alcanzarse al termino de todas las actividades que componen los planes de trabajo. El control de cumplimiento de objetivos y metas se efectúa a través de la verificación de los indicadores establecidos con anterioridad.

En ocasiones será necesario recurrir a la recuperación o levantamiento de información, de manera específica, que posibilite la comprobación del cumplimiento de metas u objetivos.

## **PLAN DE EVALUACIÓN**

Una vez que se tienen definidos los indicadores, se procede a establecer un plan de evaluación de la calidad de los resultados, que contiene las siguientes etapas:

- a) Frecuencia de verificación, que implica definir las instancias o periodos en los cuales se van a efectuar las evaluaciones. En el caso de los planes de trabajo, cuyo alcance es limitado en el tiempo, frecuencias semestrales pueden ser mas eficientes.
- b) Responsables de la verificación, se recomienda sean los propios miembros de la comisión de coordinación, quienes verifican en las fuentes señaladas, los datos que prueban la calidad y alcance de estos resultados.
- c) Medidas correctivas, que deben asumirse para mejorar esas dos condiciones básicas. En algunos casos esas medidas deben estructurarse en planes de trabajo cuando la dimensión de las correcciones lo requiera. En caso de que los indicadores señalen el logro de las metas y objetivos propuestos es factible emprender nuevos objetivos.

### **4.3 FORMATOS O FORMULARIOS**

El fin esencial de toda Municipalidad es: “El logro del bien común”, es decir, el bienestar material de la colectividad, el fomento y protección de los intereses locales y la satisfacción de las necesidades de la población.

Todo administrador municipal debe conocer el estado de desarrollo del municipio, cual es su dinámica de crecimiento poblacional, de la construcción, de los negocios, sus adelantos, sus servicios, etc.

De esta manera se podrá obtener información requerida para ejecutar proyectos que satisfagan las necesidades mas sentidas por la comunidad de Coatepeque.

#### **4.3.1 SOLICITUD PARA PROYECTOS COMUNITARIOS.**

Este modelo de solicitud es diseñado con la finalidad de ayudar a la comunidad a describir el tipo de proyecto que desean que se realice y el lugar donde sea requerido, mientras que para la Alcaldía Municipal de Coatepeque este modelo de solicitud es útil porque le permite identificar el lugar y costos en que se incurrirá al ejecutar el proyecto solicitado.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE****SOLICITUD PARA PROYECTOS COMUNITARIOS**

No \_\_\_\_\_

*1. NOMBRE DE LA COMUNIDAD SOLICITANTE DEL PROYECTO:*

---

---

**TIPO DE PROYECTO:**

Agua potable

Electrificación

Reparación de caminos vecinales

Infraestructura

Letrinización

Otros:

---

**2. LUGAR DONDE REQUIERE EL PROYECTO****DIRECCIÓN:**

---

---

CIUDAD: \_\_\_\_\_

CANTÓN/ CASERÍO: \_\_\_\_\_

MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

3. MONTO DEL PROYECTO REQUERIDO:

\_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. NUMERO DE BENEFICIARIOS: \_\_\_\_\_

5. COLABORACIÓN O APORTE DE LA COMUNIDAD A LA SOLUCIÓN DE LA PROBLEMÁTICA:

\_\_\_\_\_

COMITÉ DE PROYECTO SOLICITADO

NOMBRE:

FIRMA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**DATOS A ANEXAR A LA SOLICITUD:**

1. Diagrama o mapa de ubicación.
2. Plano de mitificación, colonia o caserío.
3. Comprobación de demanda del proyecto: Deberá anexarse a todo el proyecto una constancia de que dicho proyecto esta siendo demandado por la comunidad beneficiaria.

4. Datos de la persona representante de la comunidad solicitante del proyecto:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

RESERVADO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE

FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE QUIEN RECIBE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PROYECTO APROBADO PROYECTO RECHAZADO

### **4.3.2 SOLICITUD DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA**

El presente modelo de solicitud de proyectos infraestructura es diseñado con la finalidad de facilitar el proceso de selección de los proyectos a desarrollar, presentando a la Alcaldía Municipal de Coatepeque esta guía para lograr la realización de obras y acciones, solucionando la falta de algunos servicios básicos en las comunidades, aprovechando al máximo los recursos destinados a la inversión, en proyectos de infraestructura.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE**

**SOLICITUD DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURAS**

No \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

UBICACIÓN:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ÁREA URBANA \_\_\_\_\_

ÁREA RURAL \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NUMERO DE BENEFICIARIOS:

\_\_\_\_\_

MONTO DEL PROYECTO (APROXIMADO):

\_\_\_\_\_

TAMAÑO DEL PROYECTO SOLICITADO: (METROS O LONGITUD DEL PROYECTO)

Calle (No de metros) \_\_\_\_\_

Tubería (No de metros) \_\_\_\_\_

Línea de tendido eléctrico (No de metros) \_\_\_\_\_

Construcción (No de metros) \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_

MATERIALES, MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR

---

---

APORTES DE CONTRAPARTE:

MANO DE OBRA: \_\_\_\_\_

MATERIALES:

---

---

---

TIEMPO DE REALIZACIÓN DEL PROYECTO (ESTIMADO)

---

---

NATURALEZA DEL PROYECTO:

(RIESGOS E IMPACTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO)

---

EFFECTOS DIRECTOS DEL PROYECTO:

AIRE \_\_\_\_\_ AGUA \_\_\_\_\_ SUELO \_\_\_\_\_

EFFECTOS SECUNDARIOS DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

FONDO PROVENIENTE DE: \_\_\_\_\_

REPRESENTANTE DE LA COMUNIDAD BENEFICIADA:

NOMBRE: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

NOTA: ANEXAR ESQUEMA

RESERVADO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE

FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE QUIEN RECIBE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

APROBADO

RECHAZADO

PROYECTO A SER REALIZADO EN:

CORTO PLAZO: \_\_\_\_\_

MEDIANO PLAZO: \_\_\_\_\_

LARGO PLAZO: \_\_\_\_\_

### **4. 3. 3 SOLICITUD DE PROYECTOS SOCIALES**

Este formato ha sido diseñado para que los representantes de las diferentes comunidades soliciten la ejecución de sus proyectos en la Alcaldía Municipal .

En términos concretos, el logro de los proyectos contribuye a disminuir los problemas municipales.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE**  
**SOLICITUD PARA PROYECTOS SOCIALES No \_\_\_\_\_**

NOMBRE DE LA COMUNIDAD: \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DE LA COMUNIDAD: \_\_\_\_\_

TIPO DE PROYECTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

OBJETIVO DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

TIPOS DE ÁREAS DE APRENDIZAJE A IMPARTIR:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

UBICACIÓN DEL PROYECTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

DURACIÓN DE PROYECTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

NUMERO DE INSTRUCTORES NECESARIOS: \_\_\_\_\_

NUMERO DE ALUMNOS A INSCRIBIR EN CADA ÁREA: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MOBILIARIO Y EQUIPO A UTILIZAR POR ÁREA:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

MONTO DEL PROYECTO REQUERIDO: \_\_\_\_\_

SE PEDIRA COLABORACIÓN A CADA ALUMNO INTERESADO: \_\_\_\_\_

CUANTO SERÁ EL APORTE POR CADA ALUMNO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

COMITÉ DE PROYECTO SOLICITADO

NOMBRE

FIRMA

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RESERVADO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE

FECHA DE RECIBIDO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE QUIEN LA RECIBE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PROYECTO APROBADO

PROYECTO RECHAZADO

#### **4. 3. 4 SOLICITUD DE PROYECTOS DE MEDIO AMBIENTE**

Esta solicitud se ha formulado con el propósito de ejecutar proyectos específicos en la preservación de hábitat y vida silvestre que le ofrezca a las presentes y futuras generaciones la oportunidad de crecer en armonía con la naturaleza.

Es por ello que se proporciona a la Municipalidad de Coatepeque una guía para el Desarrollo de Proyectos de Medio Ambiente.

**ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE****SOLICITUD DE PROYECTOS DE MEDIO AMBIENTE No \_\_\_\_\_**

PROYECTO SOLICITADO: \_\_\_\_\_

REFORESTACIÓN \_\_\_\_\_

RECUPERACIÓN DE MANTOS ACUÍFEROS \_\_\_\_\_

CONSERVACIÓN DE SUELOS \_\_\_\_\_

USO DE PLAGISIDAS \_\_\_\_\_

CONSERVACIÓN DE RECURSOS \_\_\_\_\_

TRATAMIENTO DE AGUA \_\_\_\_\_

DISPOSICIÓN DE EXCRETAS \_\_\_\_\_

EDUCACIÓN AMBIENTAL \_\_\_\_\_

OTROS, ESPECIFIQUE: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ÁREA DE UBICACIÓN DEL PROYECTO:

ÁREA URBANA \_\_\_\_\_

ÁREA RURAL \_\_\_\_\_

UBICACIÓN DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

NUMERO DE FAMILIAS BENEFICIADAS: \_\_\_\_\_

¿POR QUÉ ES NECESARIO REALIZAR EL PROYECTO? EXPLIQUE: \_\_\_\_\_

---

NATURALEZA DEL PROYECTO (RIESGOS E IMPACTOS AMBIENTALES DEL PROYECTO):

---

---

EFFECTOS DIRECTOS DEL PROYECTO:

AIRE: \_\_\_\_\_ AGUA: \_\_\_\_\_ SUELO: \_\_\_\_\_

EFFECTOS SECUNDARIOS DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

---

FACTIBILIDAD OTORGADA POR EL MINISTERIO O ENTIDAD SECTORIAL PARA LA EJECUCIÓN, OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO DEL PROYECTO: \_\_\_\_\_

---

---

APORTES DE CONTRAPARTE:

MANO DE OBRA: \_\_\_\_\_

BODEGA PARA PROTEGER LOS MATERIALES \_\_\_\_\_

MATERIALES \_\_\_\_\_

VIGILANCIA \_\_\_\_\_

OTROS (ESPECIFIQUE):

---

---

¿CUÁL SERÁ EL BENEFICIO QUE RECIBIRÁ LA COMUNIDAD CON LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO? \_\_\_\_\_

---

REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD BENEFICIADA:

NOMBRE

FIRMA

_____	_____
_____	_____
_____	_____

ANEXAR: PLANO DEL LUGAR DONDE SE SOLICITA EL PROYECTO

RESERVADO PARA LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE

FECHA DE RECEPCIÓN: \_\_\_\_\_

PERSONA QUE LO RECIBE: \_\_\_\_\_

FIRMA: \_\_\_\_\_

PROYECTOS:

APROBADO

RECHAZADO

**BIBLIOGRAFÍA**

<b>AUTOR</b>	<b>LIBRO</b>
David Guillermo López	Gestión Municipal y Desarrollo; Aspectos para la Gobernabilidad de El Salvador 2002
Eladio Zacarías Ortez	Métodos para hacer una investigación, Diagramación y levantamiento de texto.
Harold Koonts, Heinz Weinhrich 1995	Administración una Perspectiva Global
Océano	Diccionario de Sinónimos y Antónimos.
Giordano Juan Manuel	“El Municipio y las Municipalidades”, Editorial Época El Salvador 1998”.
Díaz Santamaría, Gloria Emely y Otros	“El Desarrollo Municipal en El Salvador y algunas propuestas para su fortalecimiento”. Universidad de El Salvador, F. M. O., 1982.

## REVISTAS

- Centro de información, Documentación y Apoyo a la Investigación.
- Proceso Informativo Semanal. El Salvador.
- El Desarrollo Local y Regional: Una propuesta a la Nación.
- Informe y Evaluación del rendimiento del Proyecto.  
ISDEM/ PNUD/ ELS/ 97/ 009
- Plan de Acción Municipal, participativo de San José de Guayabal  
Cuscatlan, de 1999 a marzo de 2000
- Programa de Desarrollo Humano Sostenible.  
Una Experiencia de Participación y Gestión Local.
- Propuesta de “Estrategia Nacional de Desarrollo Local” (ENDL)
- Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local y Grupo Consultivo  
01-noviembre-1999.

## LEYES

- Código Municipal (con sus reformas)

Editorial Jurídica

2000 San Salvador.

- Constitución de la Republica

- Editorial Jurídica

9ª Edición 1997. San Salvador

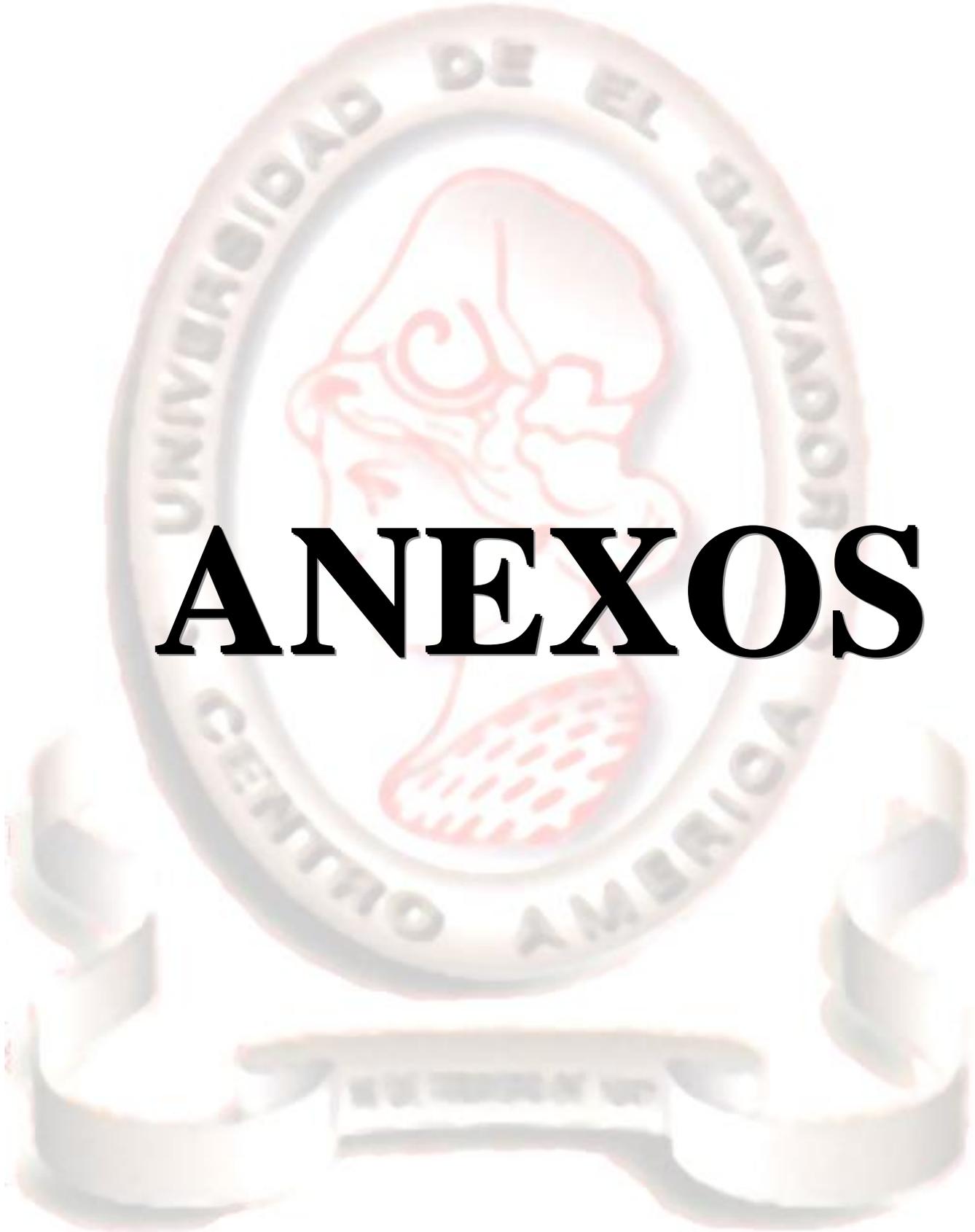
- Ley General Tributaria Municipal

Diario Oficial No 242. Tomo No 313

1991. San Salvador.

## OTRAS

- El Proceso de Graduación en la F. M. O. En el Marco del Nuevo Reglamento Vigente.  
Junta Directiva F. M. O.
- “Comité Progresista Metapaneco”, Metapán su Historia, sus Hombres, Primera Publicación, Marzo de 1989.
- Instituto Nacional Ing. Pablo Arnoldo Guzmán, Diccionario Geográfico Nacional, Tomo II L – Z, 1971, Pagina 805.
- Descentralizar una propuesta para El Salvador. “PRISMA” (Programa Salvadoreño de Investigación Sobre Desarrollo y Medio Ambiente).

The background features a large, faded seal of the Universidad de El Salvador. The seal is oval-shaped with a central emblem depicting a figure holding a staff. The text "UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR" is inscribed along the top arc, and "CENTRO AMERICA" along the bottom arc. A ribbon at the bottom contains the motto "VERITAS LIBERABIT VOS".

# ANEXOS

**ANEXO I**  
**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Encuesta a los miembros del concejo municipal y de la comisión de proyectos de la Alcaldía Municipal de Coatepeque.

La presente encuesta tiene como objetivo investigar y evaluar el proceso para la planificación de Proyectos de Desarrollo Local que llevan a cabo en la Alcaldía Municipal de Coatepeque, con el propósito de determinar la eficiencia y efectividad del mismo y las posibles fallas que pudieran tener, a fin de proponer alternativas viables para corregirlas y beneficiar así a la población de este municipio. La encuesta esta dirigida a los miembros que conforman el concejo municipal y la comisión de proyectos de dicha alcaldía, por ser las personas que pueden proporcionar una mejor información sobre los aspectos investigados.

Datos Generales:

Nombre del Encuestado:

---

Cargo Desempeñado:

---

Unidad de la que forma parte:

---

**ASPECTOS PARTICULARES A LA  
ALCALDÍA MUNICIPAL DE COATEPEQUE**

1- ¿Considera usted que el funcionamiento de la Alcaldía es eficiente?

Si  No

Nota: Si contesto "No", pase a la pregunta # 2; de lo contrario, pase a la pregunta # 3.

RESPUESTAS	No	%
Si	10	83.33
No	2	16.67
Total	12	100.00

2- ¿Por qué considera usted que el funcionamiento de la Alcaldía no es eficiente?

Porque el trabajo del concejo municipal es deficiente

RESPUESTA	No	%
Porque no se planifican ni controlan las actividades que se desarrollan en las diferentes dependencias de la alcaldía.	2	28.57
Por falta de una adecuada coordinación entre las organización del gobierno y las dependencias de la alcaldía.	1	14.29
Por falta de idoneidad de los jefes de las distintas dependencias para el desempeño de sus atribuciones y funciones.	2	28.57
Porque la mayoría de los empleados que laboran en la Alcaldía no cumplen a cabalidad con sus obligaciones y funciones.	2	28.57
TOTALES	7	100.00

3- ¿Considera usted que en todas las dependencias de la Alcaldía se presta un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No	%
Si	6	50
No	3	25
No en todas	2	16.67
No contestaron	1	8.33
Total	12	100.00

4- ¿En cuales dependencias de la Alcaldía considera usted que no se les presta un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No	%
En el despacho del Alcalde	0	00.00
En el departamento de registro del estado familiar	2	22.22
En el departamento de cédulas	2	22.22
En el departamento de tesorería.	1	11.11
En el departamento de registro y control tributario.	1	11.11
En el departamento de desarrollo urbano	2	22.22
En el departamento de servicios generales y municipales.	1	11.11
Total	9	100.00

- 5- ¿Considera usted que la Alcaldía cuenta con los suficientes recursos humanos, materiales y financieros para prestar un servicio eficiente a los usuarios?.

RESPUESTAS	No	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100.00

- 6- ¿Qué tipo de recursos son, a su juicio, los que mas le hacen falta a la Alcaldía para poder prestar un servicio eficiente a los usuarios?

RESPUESTAS	No	%
Recursos humanos	3	25
No recursos materiales	0	0.00
Recursos financieros	4	33.33
Ninguno	5	41.67
Total	12	100.00

7- ¿Cuáles son, a su juicio del Gobierno Municipal, los mayores problemas que afectan al municipio de Metapan?

RESPUESTAS	No	%
Delincuencia	6	15.38
Maras	3	7.69
Desempleo	8	20.51
Salud	2	5.13
Contaminación ambiental	10	25.64
Prostitución	3	7.69
Servicios de agua potable	7	17.95
Otros(especifique)	0	0.00
Total	39	100.00

8- ¿Cuáles son las instituciones u organismos que mas han apoyado y colaborado con el Gobierno Municipal para el logro de su misión institucional?

RESPUESTAS	No	%
El Gobierno central	10	29.41
ISDEM	4	11.76
FISDL	6	17.65
Empresas Privadas	10	29.41
Comunidades	4	11.76
Total	34	100.00

### 3.1 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EN LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE

9- ¿Tiene la Alcaldía Municipal un departamento, unidad u organismo encargado de la planificación de Proyectos de Desarrollo Local?

RESPUESTAS	No	%
Si	10	83.33
No	2	16.67
Total	12	100.00

10- ¿Cuál es el nombre del departamento, unidad u organismo encargado de la planificación de Proyectos de Desarrollo Local?

RESPUESTAS	No	%
Desarrollo urbano	8	66.67
Secretaria	3	25
Concejo	1	8.33
Total	12	100.00

11- ¿Cuántos miembros conforman el departamento, unidad u organismo encargado de la planificación de Proyectos de Desarrollo Local?

RESPUESTAS	No	%
3 miembros	5	41.67
4 miembros	4	33.33
5 miembros	3	25
Total	12	100.00

12- ¿Considera usted que el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local que lleva a cabo la Alcaldía es adecuada?

RESPUESTAS	No	%
Si	5	41.67
No	7	58.33
Total	12	100.00

13- ¿Por qué considera usted que el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local que lleva a cabo la Alcaldía no es adecuado?

RESPUESTAS	No	%
Porque los encargados de llevarlo a cabo no son las personas idóneas para ello.	6	33.33
Porque en la Alcaldía no se lleva a cabo ningún Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local, en el sentido estricto de lo que es un proceso. <sup>1</sup>	3	16.67
Porque los encargados del Proceso de Planificación no toman en cuenta las necesidades mas apremiantes de la comunidad.	5	27.78
Porque con este Proceso de Planificación solo se beneficia a un determinado sector de la comunidad.	1	5.56
Ninguno	3	16.67
TOTAL	18	100.00

### 3. 1. 1 PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

14- ¿Quiénes son las personas de la Alcaldía que participan en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local?

RESPUESTAS	No	%
El concejo municipal	7	58.33
El Alcalde	2	16.67
Desarrollo urbano	2	16.67
No contestaron	1	8.33
Total	12	100.00

15- ¿Considera usted que seria conveniente involucrar a otras personas de la Alcaldía en el Proceso de Planificación de Proyectos de Desarrollo Local?

RESPUESTAS	No	%
Si	9	75
No	2	16.67
No contestaron	1	8.33
Total	12	100.00

16- ¿Según su criterio, quienes serian las otras personas de la alcaldía que deberían estar involucradas en el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Tesorería	5	41.67
Promoción social	4	33.33
No contestaron	3	25.00
Total	12	100.00

### 3. 1. 2 PARTICIPACION CIUDADANA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

17- ¿Participa la ciudadanía en el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	2	16.67
No	10	83.33
Total	12	100.00

18- ¿A que sector pertenecen las personas civiles que participan en el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Obreros	2	11.11
Empleados	3	16.67
Campesinos	3	16.67
Profesionales	1	5.56
Amas de casa	2	11.11

Comerciantes	2	11.11
Representantes de asociaciones cooperativas	2	11.11
Representantes de empresas privadas	1	5.56
Representantes de comunidades	2	11.11
Total	18	100.00

19- ¿Considera usted que la participación ciudadana es conveniente y facilita el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	12	100.00
No	0	0.00
Total	12	100.00

20- ¿Qué procedimientos podría utilizar la alcaldía para lograr la participación ciudadana en el Proceso de Planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Bandas	2	10.53
Plebiscitos	6	31.58
Cabildos abiertos	10	52.63
Lo deja a la iniciativa propia	0	0.00
No utiliza ningún procedimiento	1	5.26
Otros (especifique)	0	0.00
Total	19	100.00

### 3. 1. 3 HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACION DE PROYECTOS

21- ¿Utilizan en la alcaldía herramientas administrativas durante el proceso de planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	8	66.67
No	4	33.33
Total	12	100.00

22- ¿Qué tipo de herramienta administrativa utilizan en la alcaldía durante el proceso de planificación de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Carpetas de proyectos	8	66.67
Perfiles de proyectos	4	33.33
Total	12	100.00

### 3. 1. 4 SELECCIÓN Y PRIORIZACION DE PROYECTOS

23- ¿Seleccionan en la alcaldía los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	9	75
No	3	25
Total	12	100.00

24- ¿Qué procedimiento utilizan en la alcaldía para seleccionar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Reuniones	3	25
Listados de necesidades y problemas	7	58.33
Ninguna	2	16.67
Total	12	100.00

25- ¿Considera usted adecuado el procedimiento que utilizan en la alcaldía para seleccionar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	6	50
No	5	41.67
No contestaron	1	8.33
Total	12	100.00

26- ¿Jerarquizan en la alcaldía los proyectos de desarrollo local que han sido seleccionados?

RESPUESTAS	No	%
Si	7	58.33
No	1	8.33
No contestaron	4	33.33
Total	12	100.00

27- ¿Qué procedimiento utilizan en la alcaldía para jerarquizar los proyectos de desarrollo local que han sido seleccionados?

RESPUESTAS	No	%
Grado de importancia del proyecto	6	50
Según el numero de habitantes beneficiados	3	25
Ninguna	3	25
Total	12	100.00

28- ¿Considera usted adecuado el procedimiento que utilizan en la alcaldía para jerarquizar los proyectos de desarrollo local que han sido seleccionados?

RESPUESTAS	No	%
Si	7	58.33
No	5	41.67
Total	12	100.00

### 3.1.5 RECURSOS PARA LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS

29- ¿Cuenta la alcaldía con los recursos necesarios para ejecutar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	7	58.33
No	5	41.67
Total	12	100.00

30- ¿Cuáles son los recursos primordiales que necesita la alcaldía para ejecutar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Humanos	5	41.67
Materiales	1	8.33
Financieros	8	66.67
Ninguno	1	8.33
Total	12	100.00

31- ¿Se involucran las comunidades del municipio en la ejecución de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	9	75
No	0	0.00
Algunas veces	3	25
Total	12	100.00

32- ¿Qué tipo de recursos aportan las comunidades del municipio cuando se involucran en la ejecución de proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Humanos	10	83.33
Materiales	0	0.00
Financieros	0	0.00

Otros (especifique)	0	0.00
No contesto	2	16.67
Total	12	100.00

### 3. 1. 6 FUENTES DE FINANCIAMIENTO DE PROYECTOS

33- ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que tiene la alcaldía para ejecutar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Fondos propios	8	22.86
Las organizaciones internacionales	2	5.71
Las ONG'S	0	0.00
La empresa privada	10	28.57
Las comunidades	0	0.00
Las instituciones de servicio	0	0.00
COMURES	2	5.71
FISDL	7	20
Ayuda extranjera	0	0.00
Instituciones del sistema financiero	0	0.00
ISDEM	5	14.29
Otros (especifique): FODES	1	2.86
Total	35	100.00

34- ¿Son suficientes los recursos financieros que obtiene la alcaldía para ejecutar los proyectos de desarrollo local?

RESPUESTAS	No	%
Si	2	8.33
No	11	91.67
Total	12	100.00

### 3. 1. 7 CONTROL DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

35- ¿Considera usted que la alcaldía ejerce un control eficaz sobre los diferentes proyectos de inversión?

RESPUESTAS	No	%
Si	7	58.33
No	5	41.67
Total	12	100.00

36- ¿Quiénes son los organismos o personas responsables de ejercer el control sobre los diferentes proyectos de inversión que realiza la alcaldía?

RESPUESTAS	No	%
El alcalde	12	34.29
El concejo municipal	12	34.29
Una comisión nombrada para ello	2	5.71
Las comunidades beneficiadas	6	17.14
Las empresas contratadas para realizar las obras	1	2.86
Los que financian los proyectos	2	5.71

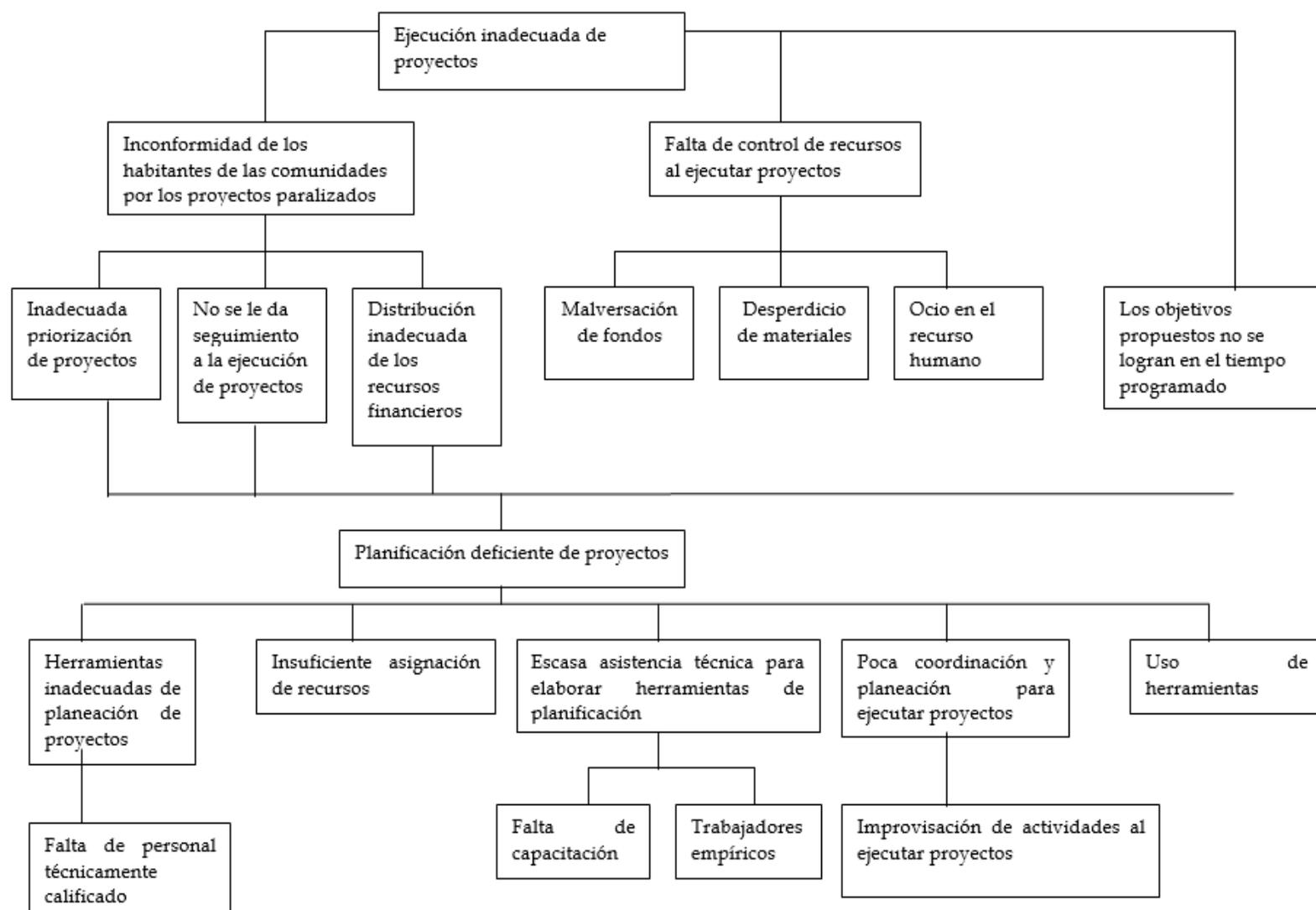
**ANEXO II**

**EJEMPLO ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA COMUNIDAD DE COATEPEQUE**

**(ÁREA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS)**

E  
F  
E  
C  
T  
O  
S

EJEMPLO ÁRBOL DE PROBLEMAS DE LA MUNICIPALIDAD DE COATEPEQUE  
(ÁREA DE PLANIFICACIÓN DE PROYECTOS)

C  
A  
U  
S  
A  
S