

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA
INVERSIÓN Y CONTROL DE LA EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOCIALES EN LA
ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR”.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR
GLORIA ELIZABETH ANDRADE CORPEÑO
ELMER WILLIAMS GONZÁLEZ NOLASCO
CECILIA SOFIA ROMERO ESCOBAR**

**PARA OPTAR AL GRADO DE
LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**JULIO 2012
SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTROAMERICA**

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR : INGENIERO MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

DECANO : MÁSTER ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

SECRETARIO(A) : M.B.A. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

DOCENTE DIRECTOR : INGENIERO CARLOS MAURICIO LINQUI CASTANEDA

COORDINADOR DE SEMINARIO : LIC. RAFAEL ARÍSTIDES CAMPOS

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme llegar al final de mi carrera de forma satisfactoria pese a todos los problemas. A mi papá Víctor Andrade por estar a mi lado en cada momento brindándome su apoyo y ayudándome de la mejor forma posible, siempre confiando en mí. A mi primo Fernando que siempre estuvo dándome su apoyo y además de estar dispuesto acompañarme donde fuera necesario. A mi hermana Noemy por darme palabras de ánimo para poder seguir adelante cuando me sentía cansada. Agradezco además a toda mi demás familia y amigos que contribuyeron de alguna manera para que esto fuera posible y poder alcanzar la meta esperada.

Gloria Andrade.

A Dios Todopoderoso le doy infinitas gracias por haberme dado la oportunidad de alcanzar una de mis metas y culminar de manera satisfactoria mi carrera a pesar de todas las dificultades. A mi madre María Priscila Nolasco por siempre alentarme a buscar mi superación personal y académica brindándome todo su apoyo y ayuda incondicional, que confió en mí hasta el último momento. A mi hermano Edson Lenier González Nolasco que me brindo su apoyo y ánimos, que siempre estuvo presente para brindarme un consejo, una guía para poder seguir adelante. A Licenciados y Compañeros que recorrimos este camino juntos, en las buenas y en las malas. Al Ing. Mauricio Linqui quien nos asesoro en nuestra Tesis, gracias por su esfuerzo y dedicación. A familiares y amigos que me dieron de su apoyo incondicional y estuvieron conmigo cuando más les necesite, les doy mis más sinceros agradecimientos.

Elmer Williams González Nolasco.

A Dios y a la Virgen de Guadalupe por brindarme sabiduría para poder finalizar mi carrera. A mis padres Maximiliano y Sofía que compartieron conmigo tantos desvelos y me brindaron su apoyo incondicional confiando siempre en mí. A mis hermanos Sergio, Marlene, y Karina que estaban apoyándome y me regalaban de sus fuerzas cuando las mías se agotaban. A Ramón, Fabricio, Fabiola que llegaron en el momento preciso para alegrarme con sus sonrisas y me decían todo saldrá bien; a Nicolás que me enseñó que un guerrero nunca se da por vencido. A mi Julis que desde donde este siempre confió en que lograría culminar mi sueño. Agradezco a mis amigas, amigos y familiares por sus palabras de aliento en los momentos difíciles. Al Ing. Mauricio Linqui por su asesoría, gracias todos ustedes el sueño se culminó.

Cecilia Romero.

INDICE

CONTENIDO	PÁGINAS
RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	iii
CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.....	1
A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES	1
Generalidades.	1
1. Evolución Histórica del Municipio.....	2
2. Definición y Características del Municipio.....	4
3. Elementos que Constituyen el Municipio.....	5
4. Las Alcaldías.....	6
5. Las Alcaldías y su Contribución al Desarrollo Local y Nacional.....	6
B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SANTO TOMAS.	8
1. Antecedentes.....	8
2. Estructura Organizativa. (Figura 1).....	10
2. Misión.....	11
3. Visión.....	11
C. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.	11
1. Concepto.....	11
2. Características.....	11
3. Clasificación.....	12
D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.	15
1. Planeación.....	15
2. Estrategia.....	16
3. Gestión.....	16
4. Recurso Financiero.....	17
E. GENERALIDADES DE LA INVERSION.	17
1. Inversión.....	17

2.	Inversión Social.....	18
F.	GENERALIDADES Y CONTROL DE LOS PROYECTOS.....	19
1.	Concepto de Proyecto.....	19
2.	Clasificación de los Proyectos.....	19
3.	Concepto de Control.....	21
4.	El Control en Proyectos.....	21
5.	Tipos de Control.....	22
a)	Control Direccional:.....	22
b)	Control Aprobado – Reprobado:.....	22
c)	Control Post-Operacional:.....	22
6.	El Mecanismo de Control (Seguimiento).....	23
7.	Metodología.....	23
	CAPÍTULO II.....	25
	MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO, GESTIÓN Y RECURSOS FINANCIEROS.....	25
A.	GENERALIDADES PLAN ESTRATÉGICO.....	25
1.	Conceptos Plan Estratégico.....	25
2.	Integralidad Plan Estratégico.....	26
3.	Importancia Plan Estratégico.....	27
4.	Características Plan Estratégico.....	28
5.	Elementos y Componentes del Plan Estratégico.....	29
6.	Diseño del Plan Estratégico.....	30
B.	LA GESTIÓN.....	32
1.	Definición y Objetivo de la Gestión.....	32
2.	Capacidades Propias de la Gestión.....	32
3.	Definición de Gestor de Proyecto.....	34
4.	Roles de los Gestores.....	34
5.	Gestión de Servicios.....	35
C.	RECURSOS FINANCIEROS.....	36
1.	Definición de Recursos Financieros.....	37
2.	Fuentes de Obtención de Recursos Financieros.....	37

D. LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.	39
E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	46
1. Método Científico.....	46
2. Enfoque de la Investigación.....	47
3. Diseño de la Investigación.....	47
4. Identificación de Fuentes de Información.....	48
4.1. Fuentes Primarias.....	48
4.2. Fuentes Secundarias.....	48
5. Ámbito de la Investigación.....	49
6. Determinación del Universo o Población.....	49
6.1. Marco Muestral.....	49
6.2. Distribución Muestral.....	51
7. Diseño de Herramientas de Investigación.....	52
7.1. Cuestionario Estructurado.....	52
7.2. Guía de Entrevista.....	52
8. Administración de la Encuesta.....	52
8.1. Tabulación y Análisis de Información.....	52
8.2. Matriz Vacío de Datos.....	53
9. Descripción del Diagnóstico.....	63
10. Conclusiones y Recomendaciones.....	65
10.1. Conclusiones.....	65
10.2. Recomendaciones.....	66
CAPITULO III.....	67
PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA INVERSION Y CONTROL DE LA EJECUCION DE PROYECTOS SOCIALES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTO TOMAS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.....	67
A. GENERALIDADES.	67
B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	68
1. Objetivo General:.....	68
2. Objetivos Específicos:.....	68

C.	IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.	69
1.	Para el Sector Público Municipal.	69
2.	Para el Sistema Económico.	69
3.	Para el Usuario.	70
D.	ALCANCE DE LA PROPUESTA.	71
E.	DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.	72
1.	Esquema o Representación Gráfica. (Figura 2)	72
2.	Objetivos del Plan Estratégico.	73
3.	Desarrollo del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros.	73
3.1.	Etapa I: Análisis y Diagnóstico.	73
3.2.	Etapa II: Identificación y Análisis de Fuentes de Financiamiento para la Gestión de Recursos.	81
3.3.	Etapa III: Estrategia de Comunicación.	98
3.4.	Etapa IV: Estrategia de Negociación.	107
3.5.	Etapa V: Estrategia de Evaluación.	117
F.	PLAN DE IMPLEMENTACION.	121
1.	Objetivos.	121
2.	Plan de Acción.	121
3.	Determinación de Responsabilidades.	126
3.1.	Funciones de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros.	126
3.2.	Descripción de Funciones del Equipo que Integrará la Unidad de Gestión de Recursos Financieros.	127
3.3.	Funcionamiento de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros Externos.	129
4.	Cronograma de Actividades.	130
5.	Presupuesto para la Implementación.	131
	BIBLIOGRAFÍA.	132
	ANEXOS	136

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
Tabla 1: Ejemplo de Formato para el Análisis del Campo de Fuerzas.	75
Tabla 2: Ejemplo de Aplicación del Uso del FODA.	77
Tabla 3: Ejemplo de Aplicación para Priorizar Ideas de Proyectos.	79
Tabla 4: Ejemplo de Aplicación para Elaborar el Primer Diseño del Proyecto.	80
Tabla 5: Ejemplo de Cuadro de Ubicación de las Agencias de Cooperación.	91
Tabla 6: Ejemplo de Aplicación de Descripción de Criterios.	93
Tabla 7: Ejemplo de Ponderación de Criterios.	94
Tabla 8: Ejemplo de Aplicación de Cuantificación de Criterios.	95
Tabla 9: Criterio: Monto que Financian.	95
Tabla 10: Criterio: Tiempo.	96
Tabla 11: Criterio: Requisitos.	96
Tabla 12: Criterio: Procedimiento.	97
Tabla 13: Ejemplo de Selección de la Fuente de Financiamiento.	98
Tabla 14: Requerimientos Básicos Exigidos por los Bancos del Sistema Financiero Nacional.	101
Tabla 15: Requisitos Básicos Exigidos por las Agencias de Cooperación Internacional.	102
Tabla 16: Ejemplo de Aplicación para Calcularlos Costos de Inversión Inicial de un Proyecto.	105
Tabla 17: Ejemplo de Aplicación para la Ponderación de los Criterios.	114

Tabla 18: Cuantificación de Criterios.	115
Tabla 19: Criterio de Medición: Logro de Objetivos.	115
Tabla 20: Criterio de Medición: Recursos Utilizados.	116
Tabla 21: Criterio de Medición: Tiempo de Duración.	116
Tabla 22: Ejemplo de Aplicación: Evaluación del Proceso de Negociación.	117
Figura 1: Estructura Organizativa.	10
Figura 2: Representación Gráfica del Modelo de Gestión de Recursos Financieros.	72
Figura 3: Mapa de Financiamiento para las Alcaldías.	82
Figura 4: Restructuración Orgánica.	124
Cuadro 1: Ejemplo de Modelo de Formato para la Presentación de un Proyecto.	106
Cuadro 2: Guía para la Preparación del Negociador.	108

RESUMEN EJECUTIVO.

ORIGEN:

Ante el incremento en la demanda de obras y servicios por parte de la población, las Alcaldías se ven obligadas a hacer uso de toda su imaginación, creatividad y capacidad para conseguir los fondos que dichas obras requieren; en otras palabras, los Gobiernos Locales, además de buenos Administradores, requieren de buenos Gestores de Recursos Financieros que sepan elaborar diagnósticos, hacer planes de desarrollo, revisar presupuestos, identificar necesidades, comunicarse y negociar proyectos.

En la actualidad, es una realidad palpable la falta de propuestas que contribuyan a ese fin y que demuestren que dentro de las Alcaldías también es posible trabajar con eficacia y eficiencia, que demuestren que es posible hacer de la administración pública una carrera de altura. Con todo lo antes planteado, se elabora la presente propuesta de Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, deseando que contribuya al fortalecimiento de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

OBJETIVO E IMPORTANCIA:

El objetivo primordial por el cual se ha llevado a cabo la investigación es Diseñar un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros que sirva de base para que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás incursione en la Gestión y Negociación de Proyectos ante Fuentes Alternativas de Financiamiento.

La importancia radica en la necesidad que las Alcaldías tienen de incursionar en la obtención de nuevas Fuentes de Financiamiento, que hagan el esfuerzo de obtener acceso a Fondos Internacionales y a Créditos Bancarios, como alternativas para superar el problema de desfinanciamiento que les impide cubrir sus necesidades e invertir en Acciones de Desarrollo.

METODOLOGÍA:

Para el desarrollo de la Investigación se va a utilizar el Método Científico ya que este permite mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, así como en la obtención de resultados todo con el fin de determinar un problema y proponerle una solución. Se consideraron para la investigación los

métodos deductivo e inductivo. Los instrumentos utilizados para recolectar la información fueron: entrevistas y cuestionarios.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

La mayor parte de proyectos negociados por la Alcaldía no fueron aprobados, debido, entre otras cosas, a que carecen de un equipo especializado para Elaborar y Gestionar Proyectos, lo cual nos lleva a deducir que la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Financieros les permitirá negociar apropiadamente con las Instituciones Financieras cualquier tipo de proyectos, sin interponer dificultades de gran trascendencia para obtener la aprobación de los Proyectos. Es indispensable la Creación e Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Financieros que permita ampliar eficientemente las posibilidades de Elaborar y Negociar todos aquellos proyectos necesarios para impulsar un proceso de desarrollo local sostenible que garantice una mejor calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas dentro del Municipio de Santo Tomas.

INTRODUCCIÓN

Las Alcaldías en la actualidad juegan un papel muy importante dentro de cada Municipio, ya que son las encargadas de velar por el bienestar de la población que habita en dicho lugar; pero ciertamente se encuentran con diferentes obstáculos para poder llevar a cabo cada una de las propuestas que son planteadas a los miembros de cada comunidad al inicio de la gestión de cada Alcalde, puesto que el mayor problema con el que se ven afectadas, es el limitado Presupuesto de Recursos Financieros con los que cuentan para poder llevar a cabo cada una de las metas planteadas.

Con motivo de poder dar un aporte en cuanto al tema financiero se refiere, se diseñó un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros para la Inversión y Control de la Ejecución de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás; el cual se espera contribuya a administrar de forma más eficaz y eficiente los recursos con los que cuenta la Alcaldía, así como también buscar otras fuentes que den un aporte económico para poder llevar a cabo los proyectos que se planea ejecutar.

El Trabajo de Investigación está compuesto por tres capítulos, dicho contenido es el siguiente:

Capítulo I: conformado por las Generalidades de las Alcaldías Municipales, así como del Municipio de Santo Tomás en sí, además de los antecedentes, estructura organizativa, misión, visión, descripción de los servicios públicos que brinda la Alcaldía y los Fundamentos Teóricos del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, además de lo relacionado a las Generalidades y Control de los Proyectos.

Capítulo II: compuesto por el Marco Teórico sobre el Plan Estratégico, Gestión y Recursos Financieros, Generalidades del Plan Estratégico, además de la definición de la Gestión y de los Recursos Financieros, para concluir con la Metodología de la Investigación, la Tabulación de los Resultados obtenidos en la encuesta desarrollada a la población, a los empleados de la Alcaldía y la competencia para poder efectuar un diagnóstico de la situación actual y así buscar las alternativas que beneficien y contribuyan al Desarrollo de Proyectos en el Municipio.

Capítulo III: Contiene la Propuesta del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros que contribuirá en la búsqueda de otras Fuentes de Financiamiento para el Desarrollo de los Proyectos Sociales dentro del Municipio de Santo Tomás. Este Plan Estratégico está constituido por cinco etapas. Además de desarrollar el Plan de Implementación.

Para finalizar se agregaron los anexos, que comprende las encuestas realizadas con el fin de obtener la información necesaria para llevar a cabo el desarrollo del Plan Estratégico.

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LA ALCALDÍA MUNICIPAL DE SANTO TOMÁS.

A. ASPECTOS GENERALES SOBRE LAS ALCALDÍAS MUNICIPALES

Generalidades.

De acuerdo a la Constitución de El Salvador (Art.200), el Territorio de la República está dividido en departamentos, cuyo número y límite será fijado por la Ley, y en cada uno de ellos habrá un Gobernador nombrado por el Órgano Ejecutivo. Así mismo, para el Gobierno Local, los departamentos se dividen en Municipios que estarán regidos por Concejos formados por un Alcalde, un Síndico y dos o más regidores cuyo número será proporcional a la población (Art.202).

En la actualidad, la República de El Salvador está dividida en 14 departamentos y 262 municipios, los cuales, son autónomos en lo económico, técnico y administrativo. Estos Municipios están obligados a colaborar con otras Instituciones Públicas en los planes de Desarrollo Nacional.

Dentro de los Municipios, las Alcaldías son el Gobierno Máximo, donde se sitúan físicamente el gobierno local y todo su aparato administrativo. Las Alcaldías tienen como misión la de gobernar y administrar todos los bienes públicos del Municipio.

Por su parte, el Municipio es algo más que un espacio físico, es territorio, población y gobierno, por esa razón, no se puede hablar de las Alcaldías sin hacer referencia al municipio, de ahí la importancia de conocer qué es un Municipio, qué es una Alcaldía y cuál es el papel de las Alcaldías dentro del Municipio. Para mejor claridad, a continuación se hace una breve descripción de la historia, concepto y elementos que constituyen el Municipio.

1. Evolución Histórica del Municipio.

Como parte de su política de colonización, los españoles, al someter un territorio, escogían un lugar para vivir y se instalaban en él como los primeros vecinos de una villa nueva, así nació la Ciudad de San Salvador, como Villa de Conquistadores en Junio de 1524.¹

Durante la colonia, la población indígena se fue redistribuyendo de acuerdo a los intereses y voluntad de los conquistadores en torno a dos Instituciones Económicas Básicas: la Encomienda y la Hacienda. A partir de 1550, la Colonia Española impuso una nueva organización social, el Pueblo de Indios, donde se concentraba a la población con el fin de controlarla, cristianizarla y explotarla más racionalmente, y posteriormente, fueron creando ciudades como San Salvador, San Miguel, Acajutla y Sonsonate, las cuales permitieron a los conquistadores crear sus propios espacios políticos y jurídicos.²

Tanto la extensión del territorio como la gran cantidad de población conquistada y la necesidad de controlar a los mismos conquistadores, exigían la presencia de funcionarios menores que proyectaran la autoridad real hasta el último Pueblo de Indios, para ello, el Istmo Centroamericano se dividió en corregimientos, alcaldías mayores y gobernaciones, que estuvieron a cargo de corregidores, alcaldes mayores y gobernadores respectivamente. Posteriormente, para mejorar el sistema de recolección de impuestos y estimular el comercio legal, se creó el Sistema de Intendencias, que implicaba una mayor subdivisión del territorio y el nombramiento de un nuevo tipo de funcionario: el intendente. Así es como nace en 1785 la primera Intendencia de Centroamérica, la de San Salvador.

Las intendencias se dividieron en Partidos para facilitar su administración; en cada partido existían representantes de las autoridades encargados de labores de administración, como el mantenimiento del orden, la administración de justicia, el cobro de impuestos y la vacunación. Los Partidos más grandes estaban administrados por alcaldes y los más pequeños por tenientes subdelegados. Los cargos administrativos estaban generalmente en manos de Españoles y Criollos.

¹"Historia de El Salvador" Tomo 1 (1994) El Salvador, Ministerio de educación.

² *Ibíd.*

Se puede afirmar que, determinados por la actividad económica y productiva, y por la necesidad de organizar mejor el gobierno, los municipios se fueron configurando para jugar un papel fundamentalmente administrador. El municipio constituía la unidad política menor en la organización del gobierno colonial y era la mediación jurídico-política entre la monarquía y los súbditos, para ello, el gobierno municipal estaba integrado por Regidores y Alcaldes.

De esa forma, el Municipio se convirtió en el eslabón más importante de la organización política, permitiendo la recolección y administración fiscal, aunque todos los tributos recaudados eran para las autoridades coloniales y la Corona Española, por lo que, durante las dos primeras décadas del siglo XIX, el rol de los Alcaldes fue de oposición al Poder Colonial y se constituyeron en bases de la batalla emancipadora. Esto lo recoge Francisco Gavidia que escribió en 1814: "La elección de alcaldes de los barrios recayó en personas sospechosas."³

Posteriormente en la Constitución de febrero de 1841 se determinaron los límites de los municipios, dando coherencia formal y geográfica a la vida de la República. El Territorio Nacional se dividió en cuatro departamentos (Occidental, Central, Paracentral y Oriental) y al frente de cada uno de ellos se nombró un gobernador. Estos cuatro departamentos se subdividieron en distritos, que fue el nuevo nombre que se dio a los Partidos.

Para 1875, la mayor parte de municipios que hoy conocemos ya estaban formados, y en 1886 se proclama una nueva Constitución que establece que "las municipalidades serán electas popular y directamente por los ciudadanos vecinos de cada población". También les asigna funciones administrativas y económicas y la de ser la cabecera de distrito. Doce años después, en 1908, La Ley del Ramo Municipal establece la independencia del municipio.

Durante la bonanza cafetalera, a fines del Siglo XIX y principios del XX, queda prácticamente sellada la división político-administrativa que tenemos hasta nuestros días. En ese mismo período, el Estado incorpora a las distintas regiones y localidades del país al control de un Gobierno Central en un proceso de

³ Francisco Gavidia (1971) *"Estudio Filosófico Histórico de los Acontecimientos Salvadoreños de 1814"* El Salvador, Ministerio de Educación.

centralización que tiene como contrapartida un debilitamiento del papel de los municipios (hay que recordar que después de la Independencia, las actividades de gobierno se llevaban a cabo a nivel local, por lo que el peso de las municipalidades era muy fuerte).

Con la promulgación de la Constitución de 1983, se mantiene la división del Territorio Nacional en departamentos y la división de estos departamentos en municipios. Posteriormente, en 1986 se crea el Código Municipal, concebido "como el instrumento jurídico-político que establece y regula la estructura y las competencias de los gobiernos locales, así como el marco fundamental de las relaciones de convivencia de los ciudadanos en el ámbito municipal. Determina las atribuciones y poderes del municipio y su ubicación dentro del Estado".

2. Definición y Características del Municipio.

Los enfoques desde los cuales puede definirse el Municipio son múltiples, van desde la perspectiva jurídico-constitucional, hasta las variantes sociológicas y administrativas.

Desde la óptica sociológica, el Municipio es visto como una unidad alrededor de la cual se crean las formas arcaicas y modernas del Estado, y se basa en la familia como una forma de organización social. El municipio es considerado la base del edificio social, como asociación inmediata a la familia.⁴

También se dice que el Municipio es el conjunto de recursos naturales, humanos, técnicos, económicos, sociales y culturales, situados en un territorio delimitado administrativamente.

Desde el punto de vista Constitucional, el Municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa del Estado, y desde el punto de vista administrativo, atendiendo a sus funciones, el Municipio es definido como una forma en que el Estado descentraliza los servicios correspondientes a una circunscripción territorial determinada.

⁴ *Gobierno y administración municipal en México* (1993), México, Secretaría de Gobernación.

En El Salvador, de acuerdo al Artículo 2 del Código Municipal actual, “el Municipio es una unidad política administrativa primaria dentro de la organización estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizado bajo un ordenamiento jurídico que garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual, como parte instrumental del municipio, está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente. El Municipio tiene personalidad jurídica con jurisdicción territorial determinada y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. El núcleo urbano principal del municipio será la sede del Gobierno Municipal.⁵

Por lo tanto, se entiende que el Municipio es la primera organización que tiene el Estado dentro de sus formas de actuar y organizarse a nivel nacional. El Municipio forma parte de la organización territorial nacional para coordinar apoyo y servicio a los planes de la administración central. Se puede decir que el municipio es el instrumento de servicio para la comunidad, el que se preocupa por el bien de la colectividad, por el logro de mejor calidad de vida de los habitantes a través de programas sociales, económicos y educativos, entre otros.

3. Elementos que Constituyen el Municipio.

Son tres los elementos que componen al Municipio y que condicionan su existencia: población, territorio y gobierno, es decir, el municipio funciona en un territorio geográfico donde habita una población que posee cultura e identidad local propia, que es dirigida por un Gobierno Local.

- a) **Población:** es el conjunto de individuos que viven dentro de la demarcación territorial de un municipio, establecidos en centros urbanos y rurales, que expresan manifestaciones culturales y comparten tradiciones. Este componente es sobre el cual recae la acción directa del Gobierno Local. De acuerdo al artículo 20 del Código Municipal, para la creación de un Municipio debe concurrir una población no menor de diez mil habitantes.
- b) **Territorio:** es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos en el cual se efectúan las actividades derivadas de la Población y el Gobierno, tales como: actividades

⁵ *Código Municipal de El Salvador* Capítulo 1 (2000) El Salvador, Ed. Fundaungo.

industriales, comerciales, sociales y culturales, así como la realización de las acciones del Gobierno y la Administración Municipal.

- c) **Gobierno:** es la representación Política y Legal del Municipio y tiene encomendada la función de administrar los intereses generales de la comunidad. Posee autoridad legítima para el ejercicio del Poder Público.

4. Las Alcaldías.

Hay dos conceptos que se usan indistintamente, incluso se usan como sinónimos: Municipalidad y Alcaldía.

Municipalidad o Alcaldía: es el Gobierno Máximo del Municipio más todo su Aparato Administrativo.

Municipalidad: es considerada y entendida como la Autoridad Máxima del Municipio. La autoridad se ejerce a través del Concejo Municipal, el cual, está dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de sus recursos, y además, posee atribuciones para recaudar esos recursos. En cuanto a la Alcaldía, se dice que es la institución político-administrativa de gobierno de un municipio, es la responsable de la implantación de estrategias y de la prestación de servicios al ciudadano. La alcaldía está encabezada por un alcalde.

En las Alcaldías, el Gobierno Municipal es el instrumento responsable de la dirección y administración del bien común del municipio en coordinación con las acciones y políticas nacionales de otras oficinas de gobierno, para lo cual, cuenta con autoridad, poder y autonomía necesaria. Está formado por el Concejo Municipal, precedido por un Alcalde.⁶

Las atribuciones clásicas de las alcaldías son muchas y variadas, éstas suelen ser: construcción de obras de infraestructura y la administración y dotación de servicios básicos a la ciudadanía, tales como construcción de escuelas, puentes, carreteras, redes de agua, alcantarillado, energía eléctrica, administración de los servicios de recolección de basura, mercados, mataderos, registro civil, policía municipal, así como el control y ubicación de las actividades económicas.

5. Las Alcaldías y su Contribución al Desarrollo Local y Nacional.

La concepción tradicional sobre el papel de las alcaldías está cambiando drásticamente. En los inicios del siglo XXI, las alcaldías ya no sólo se preocupan por la prestación de servicios a la población, sino que

⁶ Código Municipal de El Salvador. El Salvador.

empiezan a ocuparse del desarrollo, es decir, además de prestar servicios, tratan de promover el empleo, la inversión empresarial, la defensa del medio ambiente, la promoción de la cultura, educación, salud y recreación, es decir, todo aquello que tiene que ver con la mejora de la calidad de vida de los habitantes. Todo ese conjunto de actividades, es lo que hoy en día se conoce como la promoción del Desarrollo Local, donde interviene no sólo la Municipalidad, sino la mayoría de actores que viven en un Municipio: ciudadanos, trabajadores, empresarios, funcionarios, Agencias de Cooperación e Instituciones del Estado, cuyo objetivo es el Desarrollo de su Municipio.

Con base en lo anterior, el desarrollo local se define como: “un proceso de concertación entre los agentes, sectores y fuerzas que interactúan dentro de los límites de un territorio determinado, con el propósito de impulsar un proyecto común que combine la generación de crecimiento económico, equidad, la mejora socio-cultural, la sustentabilidad ambiental, equidad de géneros, la calidad y equilibrio espacial, con el fin de elevar la calidad de vida y el bienestar de cada familia y ciudadano que viven en ese territorio.”⁷

Por esa razón es que, cualquier obra o proyecto que se implemente en un Municipio, es una contribución al desarrollo, no sólo del Municipio, sino del País, de ahí la importancia de las Alcaldías en el proceso del desarrollo local y su enorme contribución al Desarrollo Nacional.

El Municipio puede intervenir en diversos aspectos de la vida económica del país: en la generación de infraestructura, la habilitación de servicios, la gestión de apoyos tecnológicos y de mercadeo y hasta la participación como socio o prestamista de una empresa. También puede jugar un rol importante en la promoción de las pequeñas empresas, ya que las estadísticas señalan que la pequeña y mediana empresa son una parte esencial en la estructura empresarial de los municipios, sin embargo, el gran problema que deben resolver las alcaldías, es su incapacidad para obtener recursos financieros, dado que la mayoría de ellas nunca han contado con un adecuado presupuesto de ingresos y egresos.⁸

⁷ Enríquez, Alberto y otros (1999) *Desarrollo Regional-Local en El Salvador*. El Salvador , FUNDE

⁸ *Segunda Conferencia Interamericana de Alcaldes* (1996) Miami, Florida

B. GENERALIDADES DEL MUNICIPIO Y ALCALDÍA DE LA CIUDAD DE SANTO TOMAS.

1. Antecedentes.

Santo Tomás es un Municipio del Departamento de San Salvador, El Salvador. De acuerdo al Censo de Población y Vivienda de 2007, tiene 25.344 habitantes. Santo Tomás perteneció al convento San Antonio de San Salvador en 1577 y a la Parroquia de Santo Tomás en 1770. Fue parte del Departamento de San Salvador entre los años 1824 a 1835, y desde ese año hasta 1839, al Distrito Federal de Centroamérica.

Disuelta la Federación pasó nuevamente a formar parte de San Salvador, en su Distrito Sur. A partir de 1865 se creó el distrito de Santo Tomás que comprende las localidades de San Marcos, Panchimalco y Santiago Texacuangos. Por Decreto Legislativo del 24 de octubre de 1996, publicado en el Diario Oficial del 19 de noviembre, se le confirió el título de «Ciudad».

Para su Administración, Santo Tomás se divide en 9 cantones y 14 caseríos. El municipio Limita al Norte con Ilopango y Soyapango; al Este, Santiago Texacuangos; al Sur, Olocuilta, y al Oeste, Panchimalco y San Marcos. Entre los ríos que riegan el Municipio se encuentran El Jocote, El Cacao, La Colmena, Cuapa, Shutía, entre otros. En cuanto a su orografía la elevación principal es el Cerro El Amate. El clima es cálido en la mayor parte del territorio; pertenece al tipo de tierra caliente y templada; el monto pluvial oscila entre los 1.800 y 1.975 mm. Cubre un área de 24.3 km² y su cabecera está a una altitud de 700.0 msnm.

La Economía del Municipio se basa en la agricultura. Se cultiva café, caña de azúcar, hortalizas y frutas; en cuanto al comercio hay productos elaborados de la caña de azúcar, fabricación de muebles de madera, y productos pirotécnicos, entre otros; además de albergar pequeños negocios. Las fiestas patronales se celebran del 10 al 21 de diciembre en honor a Santo Tomás Apóstol.⁹

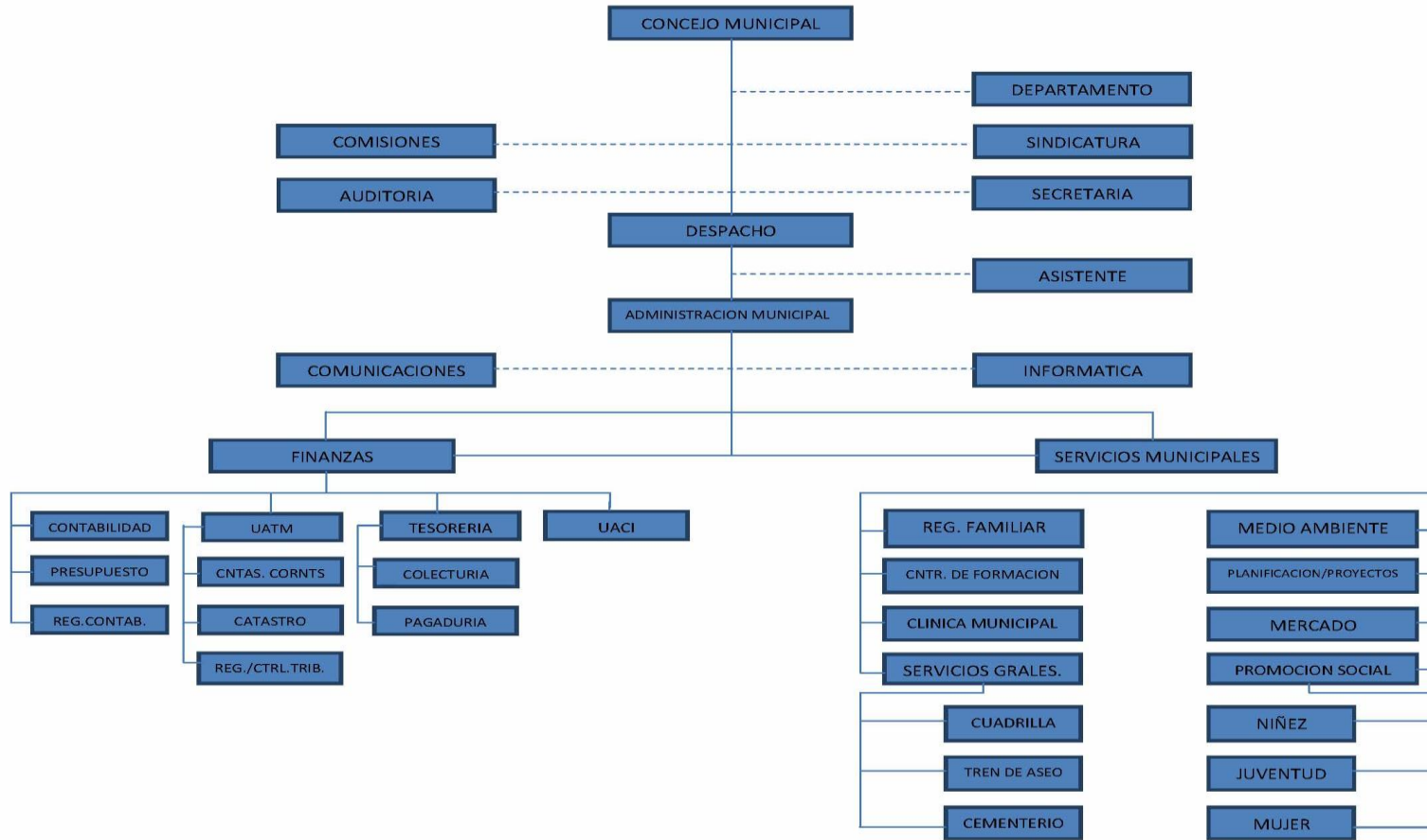
El Municipio constituye la Unidad Política Administrativa Primaria dentro de la Organización Estatal, establecida en un territorio determinado que le es propio, organizada bajo un Ordenamiento Jurídico que

⁹ Tomado de wikipedia.org. Recuperado el 01 de Septiembre de 2011 en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Santo_Tom%C3%A1s_\(El_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Santo_Tom%C3%A1s_(El_Salvador))

garantiza la participación popular en la formación y conducción de la sociedad local, con autonomía para darse su propio gobierno, el cual como parte instrumental del Municipio está encargado de la rectoría y gerencia del bien común local, en coordinación con las políticas y actuaciones nacionales orientadas al bien común general, gozando para cumplir con dichas funciones del poder, autoridad y autonomía suficiente.

Entre los Aspectos Administrativos la Alcaldía Municipal de Santo Tomás cuenta con un Concejo Municipal constituido por catorce miembros: un Alcalde, un Síndico y doce regidores. El personal de la institución asciende a 193 empleados distribuidos en Dirección Superior, Administración Municipal, Finanzas Municipales y Servicios Municipales. La Constitución de la República de El Salvador vigente desde 1983 establece, en su artículo 203 la Autonomía Municipal referente a lo Económico, Administrativo y Técnico.

2. Estructura Organizativa. (Figura 1)



2. Misión.

Lograr que Santo Tomas se convierta en un Municipio económicamente auto sostenible, con eficientes y eficaces servicios educativos, de salud, seguridad hacia la población, amigable con el medio ambiente y municipalidad comprometida con mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos/as.

3. Visión.

Que el municipio de Santo Tomas se convierta en un espacio de convivencia para todos y todas, tranquilo, seguro, educado, ciudadanos/as formados en valores espirituales, con fuentes de trabajo, recreativo, amigable con el medio ambiente, con líderes capaces, y con instituciones eficientes y eficaces.

C. DESCRIPCIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS.

1. Concepto.

“Son una actividad técnica encaminada a satisfacer las necesidades colectivas, mediante prestaciones individualizadas, sujeta a un régimen de derecho público que determina los principios de regularidad, uniformidad, adecuación e igualdad que en nuestro caso es una creación del Estado y se presta a través de una Organización de Interés Público.”¹⁰

En nuestro caso particular nos enfocaremos en los Servicios Públicos cuya prestación está a cargo de las Alcaldías Municipales ya que estas satisfacen las necesidades de la colectividad a través de la prestación de los mismos en cada uno de los Municipios.

2. Características.

Las principales características que presentan los Servicios Públicos son las siguientes:¹¹

¹⁰ Tomado de mitecnologico.com recuperado el 20 de Agosto de 2011 <http://www.mitecnologico.com/Main/LosServiciosPublicosConceptos>

¹¹ Tomado de Monografías.com recuperado el 20 de Agosto de 2011 en <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml>

- A. Todo Servicio Público debe suministrarse con un Criterio Técnico Gerencial y con cuidadosa consideración a las Funciones del Proceso Administrativo Científico: planificación, coordinación, dirección, control y evaluación, tanto en su concepción orgánica como en el sentido material y operativo. Es decir que para la adecuada prestación de los Servicios Públicos se ponen en práctica las etapas del Proceso Administrativo.
- B. Debe funcionar de manera permanente. Es decir, de manera regular y continua para que pueda satisfacer necesidades de las comunidades por sobre los intereses de quienes los prestan.
- C. La prestación del Servicio Público no debe perseguir principalmente fines de lucro. Es decir que se debe antepone el interés de la comunidad a los fines del beneficio económico de las Alcaldías.
- D. Generalmente les sirve un Organismo Público, pero su prestación puede ser hecho por particulares bajo la autorización, control, vigilancia, y fiscalización del Estado, con estricto apego al ordenamiento jurídico pertinente. En nuestro país el organismo público encargado de la prestación de dichos servicios son las Alcaldías Municipales.

3. Clasificación.

Los Servicios Públicos se clasifican de la siguiente manera:¹²

- A. Domiciliarios:
 - Residuos y desechos sólidos
 - Agua potable
 - Electricidad
 - Acueductos y alcantarillados

- B. Seguridad Social:

¹² Ibíd.

Jubilaciones

Invalidez

Atención médica

Política habitacional

C. Educación:

Pública

Privada

Militar

Especial

D. Salud y Salubridad:

E. Telecomunicaciones:

Telefonía fija / celular

Radiodifusión

Televisión

Internet

F. Transporte:

Marítimo, fluvial, aéreo y terrestre

Terminales, puertos y aeropuertos

Vialidad pública

Otorgamiento de licencias, permisos, matriculación, traspasos y certificados

G. Sistema de Justicia:

Organismos jurisdiccionales

Registros públicos

Notarias

Papel sellado, timbres fiscales

H. Seguridad:

Pública

Ciudadana

I. Banca:

Pública

Privada

Mixta

J. Régimen de Correo Cementerios y Servicios Funerarios.

K. Recreación.

La clasificación de los Servicios Públicos es bastante extensa pero los Servicios Públicos cuya prestación esta directamente a cargo de las Alcaldía Municipales son las siguientes: Servicios Domiciliarios, de Seguridad Social asociados a la prestación de Servicios Médicos Municipales, Educación asociados a las condiciones optimas de las escuelas de sus municipios, Salud y Salubridad orientada a las comunidades que no cuentan con ese servicio de manera permanente, Transporte asociado con el cobro de la vialidad, Sistema de Justicia relacionado con los Registros Públicos, Seguridad en lo que respecta a Seguridad Ciudadana, Régimen de Cementerios y Recreación. Es decir la prestación de esos servicios de manera permanente esta a su cargo en cada uno de los municipios.

D. FUNDAMENTOS TEÓRICOS ACERCA DE PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

1. Planeación.

Es la primera etapa del Proceso Administrativo que se define como: “El Procedimiento que implica la selección de misiones, objetivos y de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos; requiere de la toma de decisiones.”¹³.

Es la Función Administrativa, que trata de responder a las preguntas: ¿Qué acción es necesaria?, ¿Porqué?, ¿Dónde?, ¿Cuándo?, ¿Quién debe hacerlo?, ¿Cómo debe hacerlo?¹⁴

A través de la Planeación se establecen los objetivos y se integran todos los recursos que la empresa posee para alcanzarlos.

El Proceso Administrativo aplicado al campo de los Recursos Financieros básicamente se puede enfocar de la siguiente manera:

- Diseño del Plan.
- Puesta en Marcha.
- Evaluación de los Resultados.

En la primera etapa se diseña el Plan estableciendo las metas y objetivos que se pretende alcanzar y a su vez detallando las estrategias que serán necesarias para alcanzarlas; la siguiente etapa consiste en asignar un encargado a cada tarea. En la etapa de evaluación se analiza el desempeño alcanzado con relación en las metas establecidas.

¹³ Koontz, H. y Wehrich, H. (2004) “*Administración Una Perspectiva Global*”. México: Mc Graw Hill.

¹⁴ Serrano, A. (2004) “*Administración I y II*”. San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.

2. Estrategia.

“Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa y la adopción de los Recursos de Acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”¹⁵.

Las estrategias son entonces los cursos de acción que constituyen los planes estratégicos con que cuenta la Empresa para alcanzar sus fines.

Se refiere entonces al conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento. Es la que orientará para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar, ya que muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.

3. Gestión.

“Gestionar es realizar actividades conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”¹⁶. Este término se relaciona con la dirección o administración de una empresa o negocio.

Es decir a través de la Gestión se llevan a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas y objetivos propuestos de una Empresa. Esta palabra se utiliza también como sinónimo de administrar.

En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevaran a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado o de un negocio.¹⁷

Una gestión, entonces, podrá estar orientada a resolver un problema específico, a concretar un proyecto, un deseo, pero también puede referir a la dirección y administración que se realiza en una empresa, una organización, un negocio, e incluso a nivel de gobierno.

¹⁵ Koontz, H. y Wehrich, H. (2004) *Administración Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

¹⁶ Tomado de Definición.de recuperado el 05 de Septiembre de 2011 en <http://definicion.de/gestion/>

¹⁷ Tomado de definicionabc.com recuperado el 11 de Septiembre de 2011 en <http://www.definicionabc.com/general/gestion.php>

4. Recurso Financiero.

“Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones forman parte de este tipo de recursos”¹⁸.

Se entiende entonces que es el recurso con el que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y financiar sus actividades.

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

- a. Recursos Financieros Propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones) y utilidades.
- b. Recursos Financieros Ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).¹⁹

Son los que le permiten a las empresas poder llevar a cabo cada una de las metas establecidas y de esta forma salir adelante con cada de las actividades hacia las cuales está encaminada dicha empresa

E. GENERALIDADES DE LA INVERSION.

1. Inversión.

La Inversión se suele referir a la aplicación de Recursos Financieros Líquidos para obtener activos que se espera contribuyan al logro de los objetivos de la empresa en el futuro.²⁰ Destinar cierta cantidad de dinero a una determinada actividad que permita en un plazo dado alcanzar un mayor y mejor beneficio para la entidad.

¹⁸ Tomado de Definición.de. Recuperado el 11 05 de Septiembre de 2011 en:

<http://definicion.de/recursos-financieros/>

¹⁹ Tomado de Monografias.com. Recuperado el 11 de Septiembre de 2011 en: <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

²⁰ Tomado de Econlink.com.ar. Recuperado el 18 de Mayo de 2011 en <http://www.econlink.com.ar/concepto-de-inversion>

Similarmente, Nordhaus y Samuelson (1992) define La Inversión como: "Gasto monetario en la adquisición de capital fijo o capital circulante, o el flujo de producción encaminado a aumentar el capital fijo de la sociedad o el volumen de existencias" Las inversiones bien sea a corto o a largo plazo, son realizadas por la empresa para obtener un rendimiento de ellas o bien recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo prácticamente son efectivas en cualquier momento a diferencia de las de largo plazo que representan un poco más de riesgo dentro del mercado.

Por otra parte, zona económica (on line) dice que: "la Inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa".

Es decir que llevar a cabo una inversión no solamente implica lograr un mejor funcionamiento de las actividades que esta realiza, sino también lograr mejor desempeño de los que en ella laboran, cuando las decisiones que se toman de invertir son las más acertadas.

2. Inversión Social.

La Inversión Social, es una acción que se construye desde otros sectores que trascienden al Estado. Es aquel tipo de herramienta o estrategia que está dirigida a la sociedad y que abarca una amplia gama de áreas, es decir, aquella que va más allá de lo estrictamente económico. La Inversión Social va encaminada a realizar obras que beneficien a todas a las demás personas es decir que de ello no obtiene beneficio monetario la persona o entidad que lo realiza, sino el grupo de personas a quienes está dirigido.²¹

La Inversión Social es el instrumento a través del cual los entes del Estado destinan recursos, provenientes de la recaudación de impuestos efectuada a las empresas y personas, al ámbito de la educación, salud, vivienda y obras públicas, entre otros sectores.

La Inversión Social, consiste en destinar de forma voluntaria y estratégica recursos de la empresa, sean financieros, en dinero, humanos, técnicos o de gestión, en beneficio público. Se trata de la evolución de la

²¹Tomado de prohumana.cl. Recuperado el 05 de Septiembre de 2011 en http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2031&Itemid=90

simple donación.²² Esta herramienta le permite que tanto la empresa que invierte como a quien recibe obtener beneficios de forma distinta pero al final muy determinantes para ambos lados.

F. GENERALIDADES Y CONTROL DE LOS PROYECTOS.

1. Concepto de Proyecto.

Se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas y coordinadas que se realizan con el fin de alcanzar unos objetivos dentro de unos límites de recursos y de tiempo previamente estipulados.²³

Se puede definir también como un conjunto de actividades coordinadas e interrelacionadas que buscan cumplir con un cierto objetivo específico. Este generalmente debe ser alcanzado en un periodo de tiempo previamente definido y respetando un presupuesto. En el lenguaje cotidiano, la palabra proyecto también puede ser utilizada como sinónimo de plan, programa e idea²⁴.

Es decir que todo proyecto es formulado con el fin de alcanzar cierto objetivo en el tiempo establecido con un presupuesto estipulado buscando la optimización de los recursos a utilizar para que dicho proyecto sea llevado a cabo de forma efectiva.

2. Clasificación de los Proyectos.

Los Proyectos se clasifican de la siguiente manera:²⁴

A. Según su Carácter:

Sociales

Financieros

²² Tomado de idis.org. Recuperado el 05 de Septiembre de 2011 en http://www.idis.org.br/inversion-social-corporativa/inversion-social-corporativa/view?set_language=es

²³ Castillo, M (2001) *Formulación de proyectos de investigación.* España: Alma mater Magisterio

²⁴ Tomado de mailxmail.com. Recuperado el 08 de Noviembre 2011 en: <http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/ clasificacion-proyectos>

B. Según el Sector de la Economía al cual están Dirigidos:

Agropecuarios

Industriales

De Infraestructura Social

De Infraestructura Económica

De Servicios

C. Según su Objetivo:

Producción de Bienes

Prestación de Servicios

Investigación

D. Según el Ejecutor:

Públicos

Privados

Mixtos

E. Según su Área de Influencia:

Locales

Regionales

Nacionales

Multinacionales

F. Según su Tamaño

Pequeños

Medianos

Grandes

Macro Proyectos

3. Concepto de Control.

El Control es una función que se realiza mediante parámetros que han sido establecidos anteriormente al acaecimiento del fenómeno controlado, es decir, el Mecanismo de Control es fruto de una planificación y, por lo tanto, apunta al futuro. El Sistema de Control se proyecta sobre la base de previsiones del futuro y debe ser suficientemente flexible para permitir adaptaciones y ajustes que se originen en discrepancias entre el resultado previsto y el ocurrido.²⁵

También se puede definir como “el proceso de regular actividades que aseguren que se está cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa”²⁶

Otra definición es que “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”²⁷

El Control es un proceso en el cual la administración verifica y se cerciora que todas las actividades realizadas se estén llevando a cabo conforme a lo planeado y de no ser así ver que se hagan los ajustes y correcciones necesarias

4. El Control en Proyectos.

Hay casos, sin embargo, en que una secuencia de actividades debe realizarse solamente una vez, por lo que no se dispone de experiencia acumulada que permita identificar con precisión todas las situaciones futuras posibles. Se encuentran en ese caso los Proyectos.

La Planificación se efectúa con un mayor nivel de incertidumbre y naturalmente, esta se refleja también en los parámetros de control.

En ese caso, el Control instituido debe ser altamente dinámico, de modo que acompañe a la Etapa de Ejecución, de manera permanente y en todas sus fases, proporcionando información constante de la

²⁵ Tomado de gestiopolis.com. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

²⁶ Robbins, S y De Cenzo, D. (1996) “*Fundamentos de administración, concepto y a aplicaciones*” México: Pearson Prantice Hall.

²⁷ Melinkoff, R. (1990) “*Los procesos administrativos*” Caracas, Venezuela: Panapo

situación real en las diversas variables, para permitir al agente evaluar y decidir en cuanto a la gravedad de los errores y tomar las decisiones necesarias.²⁸

5. Tipos de Control.

Aunque obedeciendo siempre al esquema conceptual general, los mecanismos de control pueden clasificarse, dependiendo del momento en que se realice la acción de control, en la forma que se indica a continuación:²⁹

a) Control Direccional:

El mecanismo de control actúa antes de que la actividad este totalmente concluida. En este caso el control se realiza de modo continuo y no en puntos determinados, de modo que cada elemento de la acción sea el resultado de la rectificación casi instantánea de la acción anterior.

b) Control Aprobado – Reprobado:

En este caso, el receptor del control se somete a un examen después de concluidas determinadas actividades. En caso de aprobación se permite la realización de la actividad siguiente. Si hubiera una rectificación, el proceso se interrumpe definitivamente o hasta que se subsanen las irregularidades.

En proyectos, si se realiza este control y, se detectan fallas en alguna de las actividades, lo más recomendable es encaminarlas correctamente, para que no se presenten problemas posteriores.

c) Control Post-Operacional:

El mecanismo de control sólo se pone en funcionamiento después de concluida toda la operación. La información para la acción correctiva en este tipo de control, solo se utilizara en un periodo (proyecto) futuro cuando se inicie la planificación para un nuevo ciclo de actividades. Estos controles se pueden hacer

²⁸ Tomado de slideshare.net. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.slideshare.net/eder8/control-de-proyecto-tarea-14>

²⁹ Tomado de gestiopolis.com. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

al interior del proyecto (Control por Dentro) o por intermedio de firmas, externas al proyecto, especializadas en control (Control por Fuera).

Vale la pena mencionar que estos tres Tipos de Control no son mutuamente excluyentes, sino que más bien, deben ser complementarios. La decisión de emplear un tipo aislado de control o una combinación de los tipos antes mencionados, está en función del carácter del sistema que se desea controlar y del nivel de complejidad que se intenta introducir en los mecanismos de control. En algunos casos, los contratistas exigen que se haga un control externo al proyecto, para asegurarse de la buena marcha del mismo.³⁰

6. El Mecanismo de Control (Seguimiento).

El Mecanismo de Control se propone permitir el seguimiento de la ejecución del Proyecto Integral y la introducción de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida a lo largo del mismo. Comprende: control físico, financiero, de tiempo, institucional, de objetivos.³¹

Se trata de diseñar un programa o sistema que permita desarrollar no solo un control efectivo del avance físico del proyecto, así como del avance financiero y aun más que permita establecer, a cada momento, la relación tiempo/costo o meta/costo. Además es posible, en algunos casos, llegar a un control institucional a través de los resultados alcanzados.

7. Metodología.

- **El Control Físico:** El instrumento básico del control físico es la técnica de redes. Entre ellas tenemos: Red PERT/CPM/ROY integrada, Cronograma de Gantt.
- **El Control Financiero:** En él, se deben tener en cuenta aspectos tales como: inversiones, presupuesto, pagos, etc. Es importante tener un seguimiento detallado de las finanzas del

³⁰ Tomado de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

³¹ Tomado de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm>

proyecto, al fin y al cabo el perjudicado directo si se presentan desviaciones negativas, en la mayoría de los casos, es el ejecutor de la obra.

- **La Evaluación de Objetivos:** Se hace teniendo en cuenta el corto y el largo plazo, en este sentido, se tiene como herramienta clave el uso de indicadores de gestión, a nivel financiero, tecnológico y social.
- **Control Institucional:** El control institucional consiste fundamentalmente en la formulación de medidas que permitan una coordinación eficiente y operativa entre los diversos organismos, para la consecución del objetivo final. Las principales medidas que se siguen son mejoramiento de los manuales básicos de normas y procedimientos, operaciones, código de servicio, entre otros.
- **El Equilibrio Meta/Costo o Tiempo/Costo:** Para desarrollar este control, se deben diseñar indicadores, que establezcan relaciones entre los tiempos empleados en la consecución de una actividad (o las metas alcanzadas) y los gastos realmente efectuados.³²

El Status Índex es uno de los más utilizados en este control, éste suministra información acerca de: relación tiempo/costo para una fecha determinada, tiempo y costo para la terminación del programa, áreas que presentan condiciones críticas, entre otras.

El hecho de realizar un buen control en los proyectos, conduce a una mejor utilización y a un mayor aprovechamiento tanto de los recursos físicos, como financieros, pasando por los humanos. Lo cual indica la importancia que debe tener esta parte del administrador en cualquier tipo de proyecto, por lo cual se debe procurar la implementación de una estructura orientada a mejorar el seguimiento y control, con miras a optimizar recursos y minimizar pérdidas.

³² Tomado de slideshare.net. Recuperado el 08 de Noviembre de 2011 en <http://www.slideshare.net/eder8/control-de-proyecto-tarea-14>

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO SOBRE PLAN ESTRATÉGICO, GESTIÓN Y RECURSOS FINANCIEROS.

A. GENERALIDADES PLAN ESTRATÉGICO.

1. Conceptos Plan Estratégico.

Plan Estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada.³³

Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las prioridades estratégicas que van orientadas a la gestión excelente. Su ejecución es a largo plazo

El Plan estratégico consiste en concebir un futuro deseable y definir los medios reales para alcanzarlo. Los medios son fundamentalmente aquellas acciones y decisiones ordenadas que llevan a término aquellas personas, entidades, empresas e instituciones que tiene capacidad de influir en el desarrollo de los acontecimientos y en la definición del futuro.

El Plan Estratégico es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir en el mediano plazo. Por ello, un Plan Estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años. Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de Plan Estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

³³ Brenes, Lizette (1999) "*Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*". España: AGORA.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un Plan Estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica las políticas y las líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

El Plan Estratégico es un documento en el que los máximos responsables de una empresa o institución establecen la estrategia a seguir en un periodo plurianual a través de unas líneas de actuación que sirvan de base para la gestión eficaz y eficiente de la organización. En el Plan Estratégico cada línea de actuación debe estar asignada a un responsable de alcanzar los objetivos establecidos con una serie de acciones específicas, así como el tiempo adecuado para llevarla a cabo.³⁴

2. Integralidad Plan Estratégico.

Como se vio anteriormente, un Plan Estratégico es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada.

El Plan Estratégico contiene la importancia del plan en referencia, así como también sus objetivos, normas de actualización, normas para su uso, y el proceso de planeación estratégica el cual consta como primer punto de la planeación, que contempla la forma de cómo se llevará a cabo, determinando el aprestamiento organizacional y la identificación de los miembros del equipo de planeación; el monitoreo del entorno tanto interno como externo, ya que sirve como un indicador de lo que sucede alrededor de la empresa y qué puede afectarle; la búsqueda de valores, hace referencia a los valores organizacionales que toda empresa debe tener como por ejemplo liderazgo, calidad, responsabilidad, entre otros; la formulación de la misión y visión, indica la razón de ser de la empresa y dónde quiere estar en un período de tiempo determinado, ya sea éste a mediano o a largo plazo; diseño de la estrategia del negocio, donde se define de manera más específica el éxito de la organización; auditoría del desempeño, implica un análisis simultáneo de las

³⁴ Forn, M. y Pascual, J. M. (1995) "*La planificación estratégica territorial. Aplicación a los municipios*". Barcelona: Diputación de Barcelona

fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, internas y externas; análisis de brechas, hace una comparación del desempeño actual con el desempeño esperado para dar solución a las brechas existentes; planes de acción, comprende el desarrollo de planes detallados para cada línea de negocio; planeación de contingencias, donde se realizan acciones específicas sobre situaciones que no se habían planeado

3. Importancia Plan Estratégico.

El Plan Estratégico ayuda a que los líderes de una organización plasmen la dirección que le quieren dar a la empresa, y cuando este plan es transmitido hacia toda la organización, ésta generará sinergias en todo el personal para la obtención de sus objetivos. Asimismo, este plan ayuda a que cada trabajador sepa hacia a donde se quiere ir y se comprometa con ese destino.³⁵

Sirve para establecer el camino a seguir por la empresa para alcanzar las metas fijadas por la alta gerencia. Manteniendo a la empresa y a su personal en la dirección previamente establecida. La perspectiva a largo plazo u horizonte, es la respuesta a la pregunta de ¿En dónde necesita estar la empresa en un momento específico del futuro para cumplir su visión, misión y estrategias? El Plan Estratégico es un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes, a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Desde el punto de vista pedagógico el Plan estratégico es importante porque ofrece a las organizaciones las siguientes ventajas:

- Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
- Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarias.

³⁵ Tomado de sisbib.unmsm.edu.pe. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011 en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/bib_importancia.htm

- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
- El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
- Favorece a la Dirección y Coordinación Organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
- Optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
- Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en:
 - Trabajo en equipo.
 - Compromiso con la organización.
 - Calidad en el servicio.
 - Desarrollo humano (personal y profesional).
 - Innovación y creatividad.
 - Comunicación.
 - Liderazgo.

4. Características Plan Estratégico.

Una vez demostrado que la planificación formalizada es muy útil para la empresa porque permite obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado, podemos retomar las siguientes características de la planificación estratégica definidas por Johnson Scholes (2001) ³⁶ de la siguiente manera:

³⁶ Martínez, D. y Milla, A. (2005) *"La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral"*. España: Díaz de Santos

- Proporciona medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Se utiliza como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- Ayuda a comunicar la Estrategia que se planea llevar a cabo.
- Se utiliza como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Es útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global, o garantizando que los recursos de la organización se coordinan para ampliar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.

5. Elementos y Componentes del Plan Estratégico.

Los elementos del planteamiento estratégico son:

- **Metas y Objetivos.**

Meta: Son los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el gran objetivo. Las metas son fines más específicos que componen el objetivo principal de la Empresa.

El objetivo: Es el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encamina el esfuerzo de conjunto.

- **Recursos.**

Identificar los recursos y asignarlos eficientemente para la obtención de los logros deseados usando el presupuesto como técnica de planificación.

- **Mecanismos de Enlace.**

Cursos de Acción: Actividades que realiza el gerente orientadas al logro de un objetivo.

Implantación: La planificación no tiene sentido si se fracasa en la implantación.

- **Beneficios del Proceso de Planteamiento.**

- Genera un ambiente participativo.
- Se centra en los eventos futuros.
- Mejora la coordinación.
- Propicia la puesta en marcha de sistemas de control efectivos.³⁷

6. Diseño del Plan Estratégico.

La Planificación Estratégica ofrece la construcción del futuro, aunque este sea imprevisible tratando de asegurar la obtención de rentabilidad para la Empresa esto a través de la Elaboración de un Plan Estratégico. En la elaboración de un Plan Estratégico Martínez, D. y Milla, A. (2005) distinguen tres etapas fundamentales:

a) Análisis Estratégico.

Se considera el punto inicial del proceso y consiste en el trabajo previo que debe ser realizado con el fin de formular e implantar eficazmente las estrategias. Para ello es necesario realizar un completo análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos:

- Analizar los propósitos y los objetivos organizativos.
- Analizar el entorno (general y competitivo) para determinar las oportunidades y amenazas que están presentes.
- Análisis interno.
- Valorar los activos intangibles de la empresa.

b) Formulación Estratégica.

Esta se desarrolla en varios niveles:

- Estrategias Corporativas.
- Estrategias Competitivas o a Nivel de Unidad de Negocio.

³⁷ Tomado de slideshare.net. Recuperado el 17 de Noviembre de 2011 en <http://www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/ayuda-1-elementos-del-planeamiento-estrategico>

- Estrategias Operativas.

c) Implantación de la Estrategia.

En esta etapa se requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Se debe garantizar que la empresa haya establecido medios eficaces para coordinar e integrar actividades, dentro de la propia empresa así como con sus proveedores, clientes y socios aliados.

Según Abascal Rojas, Francisco. (2004) las Fases para la elaboración de un Plan Estratégico son las siguientes:

- **Fase I: Metas**

En esta se desarrolla un esquema del Plan Estratégico teniendo en cuenta la Misión, Visión y Valores Corporativos de la organización así como también las Unidades Estratégicas del Negocio.

- **Fase II: Estado Actual.**

Realizando el análisis del entorno general, entorno competitivo y análisis interno de los recursos, capacidades, cadena de valor y liderazgo que posee la organización; así como también presentando las políticas de la misma.

- **Fase III: Diagnóstico Estratégico.**

En esta fase se vuelve indispensable la elaboración del FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización ya que este nos proporciona una valoración de los puntos fuertes y débiles que se pueden presentar durante la etapa de planificación. Después de obtener el resultado de dicho análisis se podrán evaluar y plantear las líneas de acción que son necesarias para llevar a cabo las correcciones correspondientes.

- **Fase IV: Elección de Estrategias.**

Definiendo las Estrategias Corporativas, Competitivas, Funcionales y Ciclo de Vida del Sector.

- **Fase V: Implantación de Estrategias.**

Teniendo en cuenta el diseño de la organización y los planes de acción que posee la misma.

B. LA GESTIÓN.

La Gestión es un proceso que comprende determinadas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos buscados.

1. Definición y Objetivo de la Gestión.

Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultado de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando sola, no podría alcanzar.³⁸

Es decir a través de la Gestión se llevan a cabo las actividades necesarias para alcanzar las metas y objetivos propuestos de una Empresa. Esta palabra se utiliza también como sinónimo de administrar. El objetivo fundamental del proceso de gestión es proporcionar altos niveles de calidad en los productos o en los servicios. La Gestión permite mejorar los niveles de calidad tanto en productos como en servicios orientados a la satisfacción de necesidades, entendiendo por calidad la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad para satisfacer necesidades expresadas o implícitas.

2. Capacidades Propias de la Gestión.

Capacidad es la habilidad o pericia requerida para llevar a cabo una tarea determinada. Las capacidades son de gran importancia para el ejercicio de los roles de gestión, ya que cualquiera que sea el nivel en el que los gestores ejercen sus funciones todos ellos han de adquirir y han de desarrollar una serie de capacidades. Entre esas capacidades se encuentran:

³⁸ John, M. Peter, L. Steven, J. Philip, B. (1997) "Gestión de la Calidad y Competitividad." España: Mc Graw Hill.

- **Capacidades Técnicas:** habilidades para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo. Estas capacidades adquieren especial relieve en la Gestión, pues se trata de la resolución de problemas que surgen en el trabajo diario.
- **Capacidades Analíticas:** suponen la utilización de enfoques y técnicas científicas tales como la planificación de los requerimientos, modelos de control basados en las actividades y sistemas de información. Representan la capacidad para identificar factores claves y para entender cómo se interrelacionan para desempeñar sus roles en una situación determinada.
- **Capacidad en la Toma de Decisiones:** capacidad de tomar decisiones o de elegir entre alternativas diversas. La capacidad de la toma de decisiones está vinculada con las capacidades analíticas, ya que una pericia analítica insuficiente se traduce en una toma de decisiones deficiente.
- **Capacidades de Informática:** los gestores deben poseer capacidad de comprensión conceptual de informática y en particular saber cómo utilizar el ordenador y el software en muchas facetas de sus trabajos. Los ordenadores pueden realizar en pocos minutos tareas de análisis financieros, de planificación de recursos humanos, así como de otras tareas que, en caso contrario tardarían horas o días en realizar.
- **Capacidades Conceptuales:** se refiere a la capacidad de visualizar el modo en que cada parte de una organización encaja e interactúa con los demás para alcanzar metas y objetivos.
- **Capacidades en la Comunicación:** implica comunicarse con otras personas en la forma que puedan comprender, así como para procurarse y utilizar la retroalimentación de otras personas para estar seguro que si han comprendido el mensaje transmitido.³⁹

³⁹ John, M. Peter, L. Steven, J. Philip, B. (1997) "Gestión de la Calidad y Competitividad." España: Mc Graw Hill.

Las Competencias juegan un rol importante en esta parte. Para la obtención de la competencia estratégica en Gerencia de Proyectos, primero la organización pasa por el Entrenamiento en Gerencia de Proyectos, lo cual conlleva al desarrollo de las Destrezas en Gerencia de Proyectos, estas deben de ser consideradas como una competencia corporativa diseñadas para el beneficio de toda la organización.

El éxito de un proyecto requiere, además de las competencias en gerencia de proyectos por parte de los individuos, que la organización tenga madurez y capacidad en gerencia de proyectos.⁴⁰

3. Definición de Gestor de Proyecto.

Como se menciona en el Capítulo I, Proyecto se puede definir como: el conjunto de actividades interrelacionadas, a realizarse bajo una unidad de dirección (Jefe de Proyecto, Coordinador, Encargado), para alcanzar objetivos específicos, en un periodo determinado, mediante la utilización de recursos predeterminados. Por lo tanto “Un Gestor de Proyecto, también conocido bajo el término Gerente de Proyecto, Director de Proyecto, Líder de Proyecto o Encargado de Proyecto, es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertados de cualquier proyecto”.⁴¹

Es decir es el responsable de tomar las decisiones necesarias de manera tal que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducida al mínimo. Cada decisión tomada por el encargado de proyecto debe involucrar un beneficio directo hacia el proyecto.

4. Roles de los Gestores.

El Rol puede definirse, como una pauta de conducta que se espera de un individuo dentro de una unidad o posición dentro de la organización. Los roles de los gestores para John, M; Peter, Lorenzi; Steven, J; Philip, B. (1997) son los siguientes:

- **Roles Interpersonales:** estos son roles de figura simbólica y de enlace que se derivan de la autoridad formal del gestor y se centran en las relaciones interpersonales.

⁴⁰ “3er. Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos” (2002) Venezuela

⁴¹ Tomado de Wikipedia La enciclopedia libre. Recuperado el 18 de Noviembre de 2011 en http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos.

- **Rol de Liderazgo:** consiste en dirigir y controlar las actividades de sus subordinados; trae consigo asegurarse de que las cosas están marchando de acuerdo con lo planeado.
- **Rol de Enlace:** compromete a los Gestores en Relaciones Interpersonales fuera de mando y puede implicar contactos dentro y fuera de la organización. Los gestores han de actuar recíprocamente con otros gestores.
- **Roles de Información:** estos sitúan al Gestor como punto de referencia para la recepción y envío de información.
- **Roles de Decisión:** estos son asumidos por los gestores que los convierten en: solventador de problemas, asignador de recursos y el de negociador.

Es decir que un Gestor de Proyectos debe poseer una combinación de habilidades incluyendo una gran capacidad inquisitiva, de resolver conflictos interpersonales. Una de sus tareas más importantes es el reconocimiento de los riesgos que afectan directamente las probabilidades de éxito del proyecto, y la constante medición, formal e informalmente de dicho riesgo a lo largo del ciclo de vida del proyecto.

5. Gestión de Servicios.

Servicio se define como un producto intangible que implica un esfuerzo humano y mecánico, es decir; son productos que ninguna persona puede poseer ni guardar.⁴²

Son pocos los productos que pueden clasificarse estrictamente como bienes materiales puros o servicios, ya que la mayoría de los productos contienen elementos tangibles y elementos intangibles. La producción y la gestión de un bien no es lo mismo que la producción y gestión de un servicio, ello se debe a la ausencia

⁴² John, M. Peter, Lorenzi. Steven, J; Philip, B.(1997). "Gestión, Calidad y Competitividad". España: Mc Graw Hill.

y a la presencia, respectivamente; de las cuatro características que son distintivas de los servicios y se detallan a continuación:

- **Intangibilidad:** es decir que los servicios no pueden poseerse físicamente lo que significa que no son percibidos por medio de los sentidos.
- **Inseparabilidad:** esta característica pone de manifiesto la situación en la que los servicios se producen y se consumen simultáneamente.
- **Imperdurabilidad:** lo que significa que al no ser utilizado un servicio este no puede ser almacenado para su utilización en fechas posteriores.
- **Heterogeneidad:** es decir que debe adaptarse a los diferentes gustos y preferencias del usuario.

C. RECURSOS FINANCIEROS.

Para cumplir con las obligaciones que se derivan de las operaciones corrientes, es preciso disponer de recursos financieros. Siempre hay necesidad de comprar materiales, pagar las nóminas de empleados y realizar los pagos de servicios.

Siempre se requieren recursos financieros (dinero) para financiar los esfuerzos y para sufragar todos los gastos. Por lo general, los Recursos Financieros se obtienen del medio ambiente como: Bancos, Entidades Financieras, y Accionistas. En el caso de las Alcaldías las fuentes de obtención de recursos proviene de la ayuda que les otorga el Gobierno Central conocido como el FODES, como principal fuente de ingreso, luego se tiene también lo que la Alcaldía recaudan como concepto de Impuestos Municipales, Donaciones generadas por Organismos Internacionales que se convierten en sus aliados para poder desarrollar y ejecutar los Proyectos Sociales en beneficio de la población del Municipio.

1. Definición de Recursos Financieros.

Son recursos expresados en términos monetarios indispensables para realizar todo tipo de operación de intercambio y es recurso básico para el desarrollo de la sociedad. El dinero es el factor elemental para que las empresas realicen inversiones, innoven sus productos o servicios, mejoren continuamente la calidad y tengan capacidad para sobrevivir en el mercado. Todo negocio necesita dinero para sobrevivir.

La cantidad de Recursos Financieros que tenga la empresa en circulación hasta que no reciba más dinero se denomina capital circulante, y representa la diferencia entre el capital de que dispondrá en periodos posteriores y lo que tendrá que pagar en ese mismo periodo. La empresa deberá disponer de suficiente capital circulante para mantenerse durante ese periodo en el cual deberá hacer frente a los costes, gastos, sueldos y salarios, de ahí la importancia de gestionar adecuadamente el capital circulante de la empresa.⁴³

Los Recursos Financieros deben ser analizados continuamente para evitar contratiempos y problemas, para ello se realiza el Análisis Financiero, que consiste en examinar los diferentes rubros del balance de la institución con el objeto de determinar cuál es la Situación Financiera de la Empresa en un momento específico. Indica el origen de los recursos de la empresa y el fin a que se hayan destinado los mismos en dicho momento. En este caso indica de donde provienen los recursos con los que cuenta la Alcaldía y las obras o cualquier otra actividad realizada en el municipio con dichos fondos.

2. Fuentes de Obtención de Recursos Financieros.

Existen diferentes formas de obtener los recursos financieros, la más apropiada es la Gestión. El éxito del Gestor radica en saber identificar la situación, el momento y el lugar en que se va a realizar la búsqueda de recursos. Cualquier empresa antes de iniciar sus operaciones, primero ha de obtener los fondos. El dinero puede provenir de los ahorros del propietario en cuyo caso es capital propio o de préstamos bancarios. Todo el mundo es consciente de que la búsqueda de financiación es uno de los aspectos más

⁴³Davies, David *"Introducción a las finanzas. Edición única en castellano"*. España: Civitas SA.

problemáticos con que se encuentra un empresario, pese a todo, existen diversas fórmulas a las que se puede acudir en el mercado en busca de financiación.

La primera distinción posible a la hora de examinar las fuentes de financiación se establece entre la obtención de deuda o la aportación de capital o recursos propios.

a) Aportación de Capital o Recursos Propios: En las aportaciones de fondos en concepto de capital, se produce una cesión de parte del accionariado de la compañía, con la posible pérdida de control que ello puede suponer en función del volumen de las aportaciones.

El promotor que no cuente con recursos propios suficientes para financiar la puesta en marcha de su empresa, se encuentra ante la disyuntiva de acudir a deuda manteniendo el control de la compañía o ceder un porcentaje del accionariado evitando las obligaciones financieras que conlleva la devolución de la deuda. Por regla general, una combinación de ambas modalidades suele considerarse como la fórmula más adecuada de financiación de un proyecto de inversión.

b) Financiación por Deuda: en el uso de deuda, el empresario se compromete a devolver la cantidad adeudada más los intereses estipulados por el uso de los fondos. La financiación por deuda se puede clasificar a corto y a largo plazo. Generalmente, las necesidades a corto plazo son aquellas cuya duración es inferior al año, mientras que las necesidades a largo plazo son todas aquellas que rebasan dicho límite.

- La Deuda a Corto Plazo suele servir para financiar activos que rotan rápidamente, tales como cuentas a cobrar o existencias.
- La Deuda a Largo Plazo se asocia, por lo general, con la necesidad de activos fijos (inmovilizados). Suele emplearse para financiar operaciones de compra de terreno, edificaciones, instalaciones, maquinaria u otros activos que van a ser utilizados por la empresa durante bastantes años.
- La fuente más habitual de financiación de este tipo de deuda es la Banca Comercial, aunque se puede acudir también a la Banca Pública, a instrumentos financieros como el leasing, e incluso a la emisión de deuda en sus diversas modalidades.

La Banca Comercial ha desarrollado en los últimos años un buen número de productos financieros destinados a la financiación de proyectos de inversión de las PYMES: créditos, préstamos, líneas de crédito y descuento comercial, etc. Para proyectos empresariales de mayor volumen, la banca cuenta con otra serie de recursos destinados a facilitar el acceso al mercado de capitales: pagarés, obligaciones, salidas a Bolsa, socios inversores, asesoramiento para comercio exterior, etc.

Cada vez más, las entidades bancarias dedican especial atención al mundo empresarial, a través de productos y/o servicios especializados: financiación de activos fijos, circulante, reconstrucción de tesorería y comercio exterior. En este sentido merece resaltarse que, en los últimos años, una gran parte de la banca comercial viene suscribiendo con las distintas Administraciones una serie de Convenios de Colaboración con el fin de establecer líneas de crédito blando a las inversiones empresariales. Estos Convenios tienen la virtualidad de fijar unos tipos de interés preferencial (interbancario) más un pequeño marginal, para financiación de operaciones vinculadas a activo fijo y/o circulante, siempre que las empresas que lo soliciten consigan un subsidio de los tipos de interés por parte de las Administraciones Públicas.⁴⁴

D. LA GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

1. Concepto e Importancia de la Gestión Financiera. Gestión financiera es el proceso de procuración de recursos financieros para la empresa. Es el proceso de controlar las condiciones de realización de equilibrio financiero de una organización con el propósito de establecer, de forma anticipada y permanente, el ajuste de los flujos de ingresos y gastos.

La función de la gestión financiera es proporcionar a la empresa u organización los capitales necesarios para su funcionamiento y desarrollo en el momento más oportuno y, por lo tanto, conocer por anticipado todas las necesidades, lo cual encierra gran importancia si se tiene en cuenta que los plazos necesarios para la realización de las operaciones financieras son bastante largos.

⁴⁴ Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) *“Administración; Una Perspectiva Global”*. México: Mc Graw Hill.

El arte de la Gestión Financiera radica en la toma de dos decisiones importantes: Decisión de Financiamiento y Decisión de Inversión. Por ejemplo, la decisión de iniciar un nuevo proyecto, requiere de financiamiento, y a su vez, la decisión de financiamiento influye sobre los beneficios que se obtendrán por ellos.

En el intento de tomar decisiones óptimas, se utilizan ciertas herramientas específicas como el análisis, planeación y control de las actividades. El análisis financiero es una condición necesaria, o requisito previo, para tomar decisiones financieras correctas. En resumen, la Gestión Financiera es el hecho de proveer recursos para hacerle frente a las obligaciones. La Gerencia Financiera desempeña una función dinámica en el desarrollo de las empresas debido a su creciente influencia en los registros, informes, posición de efectivo, cuentas y obtención de fondos, y, además tiene a su cargo la inversión de fondos en activos y la obtención de la mejor mezcla de financiamiento

La Gestión de Recursos Financieros reviste de gran importancia porque a través de ella cualquier Institución Pública o Privada, puede hacerle frente a sus problemas de financiamiento. Es una herramienta para la obtención de recursos económicos provenientes de diferentes fuentes alternativas de financiamiento.

2. Herramientas para la Gestión de Recursos Financieros.

Existen ciertas herramientas que facilitan el proceso de Gestión de Recursos Financieros. Una de las herramientas más importantes es la Planeación, porque es la base fundamental para emprender cualquier acción que contribuya al logro de los objetivos de la organización.

De la Planificación se desprenden las metas, actividades e ideas de proyectos que deben ejecutarse durante un tiempo determinado, que puede ser un año (Plan Operativo) o más de 3 años (Plan Estratégico). Sin la Planificación, sería imposible iniciar el proceso de Gestión de Recursos Financieros, porque en ella es donde se detalla qué y para qué se necesitan recursos.

Otras dos herramientas importantes dentro del proceso de gestión de recursos financieros son el seguimiento, control y evaluación, los cuales facilitan tomar el pulso a la gestión, detectar errores y corregirlos en el camino. Estas tres herramientas se detallan a continuación:

2.1. La Planeación.

La Planeación es la Función Administrativa que trata de responder a las preguntas: ¿qué acción es necesaria?, ¿por qué?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿quién debe hacerlo?, y, ¿cómo debe hacerlo? Implica, por lo tanto, la selección de misiones y objetivos, de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.⁴⁵

a) Importancia de la Planeación.

La Planeación es importante porque se constituye en la base de las demás fases del proceso administrativo, permite precisar los objetivos proporcionando guías claras para la toma de decisiones.

La Planeación es además un buen medio de control, minimiza los costos a través de la utilización racional de los recursos, se convierte en una herramienta de comunicación entre las gerencias sobre los objetivos y cursos de acción establecidos. La Planeación también reduce la toma de decisiones basadas en especulaciones o improvisaciones.

b) Planeación Presupuestaria.

Existen diversos tipos de Procesos de Planeación sin embargo, dentro de la Planeación hay una fase que tiene que ver directamente con la Gestión Financiera que es la Planificación Presupuestaria.

Para hablar de la Planificación Presupuestaria es necesario conocer lo que es un Plan Financiero. Un Plan Financiero es la expresión cuantitativa y coherente del conjunto de decisiones adoptadas en el marco del plan, el cual reagrupa las consecuencias financieras de todas las acciones proyectadas para asegurar, no sólo el plazo de la empresa, sino también su funcionamiento.

⁴⁵ Koontz, H. y Weihrich, H. (1998) "*Administración; Una Perspectiva Global*". México: Mc Graw Hill.

El Plan Financiero consta de tres elementos:

- El Plan a Largo Plazo o Plan de Inversión y Financiación, que cubre un período de tres a cinco años aproximadamente y se establece en términos de aplicaciones y recursos; sirve como ámbito a los Presupuestos Anuales.
- Los Presupuestos Anuales son aquellos que cubren únicamente doce meses o un año.
- El Presupuesto de Tesorería que es el tercer elemento del Plan Financiero, el cual se deriva directamente de los Presupuestos Anuales y reúne todos los Flujos Financieros de Ingresos y Egresos. El Presupuesto de Tesorería, es el Marco Básico de la Gestión Financiera a Corto Plazo que descansa sobre un conjunto de previsiones sucesivas y detalladas.

Un Presupuesto es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresadas éstas en términos cuantitativos, que pueden ser dinero, horas-hombre, toneladas, kilovatios-hora, unidades a producir y unidades a vender. Los Presupuestos son un elemento de planeación, coordinación y control, ya que expresan por anticipado los resultados en datos numéricos, obligan a los funcionarios a establecer objetivos bien definidos y permiten detectar el cumplimiento de los objetivos, las variaciones y aplicar las correcciones que sean necesarias.

2.2. El Seguimiento y Control.

a) Seguimiento:

Es el proceso sistematizado de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo paralelamente a la ejecución de un proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que éste se realice eficazmente.⁴⁶

El Seguimiento tiene un carácter de continuidad y periodicidad. Permite examinar la ejecución de las actividades para verificar si los insumos, los calendarios de trabajo y los productos esperados, responden a las metas y objetivos establecidos y comprobar si otras acciones necesarias avanzan de acuerdo al plan de

⁴⁶ NORSUD. La gerencia en las ONG's. El Salvador, p.217

trabajo previsto. Su finalidad es observar el avance de la ejecución en relación con las metas y proporcionar información para una oportuna superación de obstáculos si fuera necesario.

El Seguimiento permite una ejecución eficiente y efectiva con el fin de que los esfuerzos técnicos, financieros y materiales estén disponibles a tiempo y sean utilizados apropiadamente. Además, suministra información importante y la da a conocer a todos los niveles de la dirección. Es un proceso no sólo útil para la recolección de datos y la producción de información, sino que reviste importancia para la toma de decisiones. De esta manera, debe considerarse como un proceso que coteja y analiza datos e información pertinentes para lograr el desarrollo eficiente de un proyecto.

b) Control:

Controlar es verificar que los objetivos previamente establecidos se estén cumpliendo.

En el caso de la Gestión de Recursos Financieros, el Control se constituye en una herramienta a través de la cual se comprueba si los objetivos planteados en un inicio, son alcanzados conforme a lo planificado, por tal razón, el control debe ser preciso, oportuno, flexible, razonable y debe contemplar una visión correctiva. Es necesario hacer uso del Control para asegurarse de que se está avanzando satisfactoriamente hacia las metas y de que se están usando los recursos de manera eficiente.

El Proceso de Control en la Gestión de Recursos Financieros requiere de ciertos pasos; Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: las metas y objetivos establecidos en el Proceso de Planificación deben ser claras y medibles para que contribuyan el proceso de control.

- **Medir los Resultados:** la medición debe ser un proceso constante y repetitivo.
- **Determinar si los Resultados Corresponden a los Parámetros:** se trata de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos. Si los resultados corresponden a las normas, los gerentes pueden suponer que todo está bajo control.
- **Tomar Medidas Correctivas:** es necesario si los resultados no cumplen con los estándares establecidos y si el análisis indica que se deben tomar medidas.

El Control es necesario porque el mejor de los planes se puede desviar. Sirve para vigilar los cambios del ambiente y sus repercusiones en el avance de la Gestión.⁴⁷

Seguimiento y Control son usadas en una frase como un solo concepto, sobre todo en el mundo de las ONG's y de los Gobiernos Municipales, debido a que ellos trabajan en base a diferentes proyectos de desarrollo, y, por tanto, con una variedad de donantes e instancias de cooperación, razón por la cual, deben dar seguimiento permanente al Proceso de Gestión iniciado con cada una de ellas, e ir controlando que el resultado final sea exitoso. Sin embargo, dentro del mundo de las Empresas Privadas, se utiliza sólo el Control, por ser la última etapa del Proceso Administrativo, y lo ven como el proceso que ayuda a los gerentes a monitorear la eficacia de la planificación, la organización y la dirección y a tomar medidas correctivas conforme se van necesitando. Dentro de esa definición, la palabra Monitorear se refiere al Seguimiento.

2.3. La Evaluación.

Es un proceso integrado y continuo que permite retroalimentar la toma de decisiones, de tal forma que se introduzcan, mantengan o modifiquen las medidas necesarias, así como que se supriman las innecesarias. Es por excelencia el instrumento que proporciona la información básica para facilitar la toma de decisiones ya que permite conocer los errores para enmendarlos y los logros para consolidarlos.

La Evaluación trata del desempeño en relación al logro de los objetivos establecidos, es decir, es conocer si está o no obteniendo los productos planificados dentro de un período de tiempo y con las limitaciones que se pudieron establecer.

La Evaluación busca determinar si los objetivos a nivel de propósito y fin se están cumpliendo y en qué medida podrían cumplirse más rápidamente con una combinación diferente de productos, y determinar, en el caso de que no se estén logrando, cual es la razón.

⁴⁷ James A. Stoner y otros (1996). *Administración*. México: Editorial Pearson

También se necesita evaluar la relación causa-efecto, es decir, si son los efectos que se están produciendo, causados por las actividades que se han realizado. La mejor manera de obtener esa información es contar con un buen sistema de informes que proporcione esos datos en el momento oportuno. “La mejor información es aquella que identifica un problema de manera que pueda solucionarse a tiempo”⁴⁸

3. Mecanismos para la Gestión de Recursos Financieros. Así como hay herramientas que facilitan la Gestión de Recursos Financieros, también hay mecanismos que permiten hacer de la Gestión un proceso más eficiente y eficaz. Los principales mecanismos de la gestión son la Comunicación y la Negociación, mismo que se detallan a continuación:

3.1. La Comunicación.

Es un mecanismo que facilita la coordinación de esfuerzos. La palabra Comunicación viene del latín cum, con y munus don: algo que se participa a otros a la manera de un don o de un regalo; algo que antes de comunicarse era exclusivo y después de la comunicación es el dominio de todos.

Comunicación es el proceso mediante el cual las personas pretenden compartir significados por medio de la transformación de mensajes simbólicos.⁴⁹

La Comunicación se basa en la continua circulación de información, y es imprescindible para que las relaciones internas y externas de la organización se mantengan vivas. La comunicación unifica las distintas actividades dentro de la organización y favorece la identificación de cada empleado con su respectiva tarea.

3.2. La Negociación.

La Negociación es entendida generalmente como el medio más viable para resolver problemas de intereses entre individuos o grupos de individuos en los diferentes escalafones de la vida social. Es la

⁴⁸ USAID, RTI. Gestión de proyectos. El Salvador, p.17

⁴⁹ James, Stoner, y otros, Op cit. P 575

aplicación de las habilidades de comunicación y las transacciones para manejar conflictos y llegar a resultados satisfactorios para las partes.

Es un hecho que la Negociación ha ocupado siempre un papel importante en las actividades humanas. Hoy en día todo es negociable: la composición de una delegación, el reparto de los ministerios, los acuerdos electorales, entre otros, ocurre lo mismo a nivel de las relaciones entre Estados donde la diplomacia a menudo se entiende como sinónimo de negociación. Una verdadera Negociación puede entablarse sobre los puntos más diversos para alcanzar un acuerdo, a partir de elementos tales como una relación de fuerza y de argumentos, donde los resultados no siempre son previsibles.

Existen dos tipos generales de Procesos de Negociación: Proceso Integrador y Proceso Distributivo.⁵⁰

- **Proceso Integrador:** proceso de Negociación en el que existen bastantes perspectivas para que ganen las dos partes: ganar-ganar. Este Tipo de Negociación se caracteriza por utilizar comunicación franca.
- **Proceso Distributivo:** una de las partes tiene a buscar el máximos de ganancias y quiere imponer a la otra parte el máximo de perdidas: ganar-perder o suma cero.

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

En la Metodología de la Investigación se establecerán los Métodos y Técnicas que se aplicarán para lograr los objetivos o la demostración de las hipótesis.

1. Método Científico.

En la investigación se utilizó el Método Científico, ya que según Muñoz (2004) este método permite mayor objetividad en la recolección y tratamiento de la información, así como en la obtención de resultados todo

⁵⁰ James, Stoner, y otros, Op cit. P 593

con el fin de determinar un problema y proponerle una solución. Se consideraron para la investigación los métodos deductivo e inductivo.

- Según Muñoz(2004) "El Método Analítico, en la práctica es más una operación mental que tiene por objeto, dividir un todo en sus respectivas partes, pero como operación es necesario haber percibido antes aisladamente los elementos que es necesario separar del todo, (diferenciación de las partes)". Será aplicable al proyecto ya que se tendrán que analizar cada uno de los aspectos importantes que constituyen el problema para poder dar solución al mismo.
- El Método Deductivo, Para Muñoz (2004) en el Método Deductivo el punto de partida es un antecedente que afirma una verdad particular. El proceso deductivo, lleva al investigador de lo conocido a lo desconocido con poco margen de error". Aplicado al proyecto sería los proyectos con los que la Alcaldía ya tiene en gestión y los que espera implementar al existir los fondos para invertir en estos.

2. Enfoque de la Investigación.

La investigación ha sido de tipo descriptiva y correlacional. Descriptiva ya que este tipo de investigación detalla los datos y características de la población o fenómeno en estudio y por lo tanto se tomarán diferentes aspectos relacionados al proyecto, de los cuales se recolectará información de cada uno de ellos, para poder hacer la descripción del fenómeno que se está investigando.

De tipo correlacional ya que se tomaran las variables obtenidas de las hipótesis y se medirá el grado de relación existente entre sí.

3. Diseño de la Investigación.

El tipo de diseño de investigación se realizó bajo un contexto no experimental, el cual consiste en observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, sin intervenir en el desarrollo de los datos observados, para posteriormente ser analizados y establecer la relación existente entre las variables.

4. Identificación de Fuentes de Información.

De acuerdo con Bernal (2000), usualmente se habla de dos tipos de Fuentes de Recolección de Información: las Primarias y Secundarias.

De acuerdo a Hernández (2006) las Fuentes de Información se dividen en tres tipos básicos que son las necesarias para llevar a cabo todo trabajo de investigación. Para el presente proyecto se utilizarán las siguientes:

4.1. Fuentes Primarias.

Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las organizaciones, los acontecimientos y el ambiente natural entre otras. Además se consideran fuentes primarias los libros, artículos de publicidad, trabajo de grado, disertaciones, documentos oficiales, reportes oficiales, trabajos presentados en conferencias, artículos periodísticos, testimonios de expertos.

Las Fuentes Primarias son aquellas que proporcionan información de primera mano, en este caso, es la información proporcionada directamente por las Alcaldías. Para obtener este tipo de información se utilizaron las siguientes herramientas o instrumentos:

- a) **Encuestas:** su objetivo principal fue conocer el testimonio de la población acerca si ellos conocen los proyectos que existen y se desarrollan en el Municipio de Santo Tomas.

- b) **Entrevistas:** se entrevistaron a los Gerentes Financieros de algunos Bancos e Instituciones Nacionales que otorgan créditos a las Alcaldías, así como también se entrevistó al Alcalde y al Gerente Financiero de la Alcaldía de Santo Tomas.

- c) **Observación Directa:** se visitó la Alcaldía, se observó su tipo de organización y funcionamiento, incluso se revisó la forma en que llevan algunos Registros Financieros. La Observación Directa sirvió para complementar la información de las encuestas.

4.2. Fuentes Secundarias.

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que los referencian. Ejemplo de estas fuentes son: compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular.

Para sustentar los conocimientos sobre las variables en estudio, se revisó toda la información escrita existente sobre el tema, utilizando diferentes libros de información financiera, de municipalismo, de estadísticas, de gestión. También se revisó la información existente en internet; algunos registros y memorias de labores de las alcaldías; Censos de Población y Censos Económicos.

5. Ámbito de la Investigación.

El ámbito para realizar la investigación de campo fue el Área de Municipio de Santo Tomas, debido a que el estudio se encuentra enfocado a este Municipio con el cual se pretende identificar los proyectos existentes y en desarrollo así como la Gestión de los Recursos Financieros con los que cuenta la Alcaldía.

6. Determinación del Universo o Población.

El Universo estuvo comprendido por los Habitantes del municipio de Santo Tomas, 25,344 habitantes.

El Sujeto de Análisis fue la Alcaldía Municipal de Santo Tomas.

La Unidad de Entrevista o Encuesta fue el Alcalde, Gerente Financiero de la Alcaldía, y Gerentes de Bancos e Instituciones Crediticias.

6.1. Marco Muestral.

Para el desarrollo de la Investigación lo importante es que la Muestra debe reflejar a la población y debe ser representativa de ella por lo cual se tomarán tres distintas: una que procede de los empleados de la Alcaldía que trabajan directamente en el área de Proyectos, Competencia y los Habitantes del Municipio de Santo Tomás cuyas edades se encuentren entre los 18 y 59 años de edad esto tomando como base el Censo Poblacional del año 2007.

Formula Estadística para la obtención de la muestra:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{\dots}$$

$$(N-1) e^2 + Z^2. P. Q$$

Donde:

n: Tamaño de la Muestra.

N: Universo o Población.

Z: Nivel de Confianza del 95%, $Z=1.96$

P: Probabilidad de Éxito, $P=0.5$

Q: Probabilidad de Fracaso $Q= 0.5$

E: Error de Estimación, $E= 0.10$

a. Empleados de la Alcaldía.

Debido a que el número de empleados que conforma la Alcaldía Municipal de Santo Tomás en el área de Proyectos son solamente 3 y en el área Financiera son 2 se tomará a todos como muestra, entonces:

$$n = 5 \text{ Empleados}$$

b. Competencia:

Teniendo en cuenta que las Alcaldías cercanas que realizan Proyectos de Inversión Social similares a los de esta son cuatro se estarían tomando como muestra las siguientes:

- Alcaldía Municipal de Santiago Texacuangos.
- Alcaldía Municipal de Panchimalco.
- Alcaldía Municipal de San Marcos.
- Alcaldía Municipal de San Salvador.

$$n = 4$$

c. Clientes:

Aplicando la fórmula para el Universo de 6,592 personas que viven en el Área Rural del Municipio de Santo Tomás se tendría lo siguiente:

$$n = \frac{(6,592)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(6,592 - 1)(0.10)^2 + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{6,330.9568}{66.8704}$$

$$n = 94.67502512 \cong 95$$

Es decir que para un Universo Representativo de 6,592 habitantes del Municipio de Santo Tomás se contaría con una muestra de 95 personas.

Por consiguiente para un Universo de 5 empleados, 4 Alcaldías y 6,592 habitantes se tendrían una muestra total de 104.

$$n = 104 \text{ muestra total}$$

6.2. Distribución Muestral.

En virtud de que, para llevar a cabo la presente investigación se determinó una muestra de 104 por lo tanto se llevaron a cabo las encuestas correspondientes a dicho cálculo.

7. Diseño de Herramientas de Investigación.

Las Herramientas de Investigación utilizadas para el desarrollo de la Investigación fueron:

7.1. Cuestionario Estructurado.

Para realizar la investigación de campo, se diseñó un cuestionario con diez preguntas abiertas y cerradas las cuales permitieron medir el nivel de conocimiento y satisfacción que posee la población sobre los Proyectos que está ejecutando la Alcaldía.

7.2. Guía de Entrevista.

Se Realizo la entrevista con el Alcalde y el Gerente Financiero de la Alcaldía con lo cual se comprobó que dicha Alcaldía no posee un Sistema de Gestión de Recursos Financieros. Con el fin de conocer la opinión e información de las instituciones financieras, se elaboró una Guía de Entrevista, la cual se aplicó a los responsables financieros de los Bancos Citi, HSBC y BMI.

8. Administración de la Encuesta.

Después recolectar la información, a través de las técnicas y herramientas necesarias para la investigación, se realizó el procesamiento de la información por medio de la Tabulación y Análisis de la Información.

8.1. Tabulación y Análisis de Información.

Para tabular los datos, se elaboró una matriz para cada una de las preguntas, la cual contiene lo siguiente:

- **Datos de Clasificación:** para ubicar las respuestas de acuerdo al nivel de conocimiento que tienen los encuestados acerca de la Alcaldía.
- **Alternativas:** se incluye cada una de las opciones de respuestas que presenta cada pregunta.
- **Frecuencias:** muestra el número de veces que coincidieron los encuestados en una respuesta.
- **Porcentaje:** equivalente al número de frecuencias obtenidas.
- **Interpretación de los Datos:** análisis de las repuestas obtenidas.

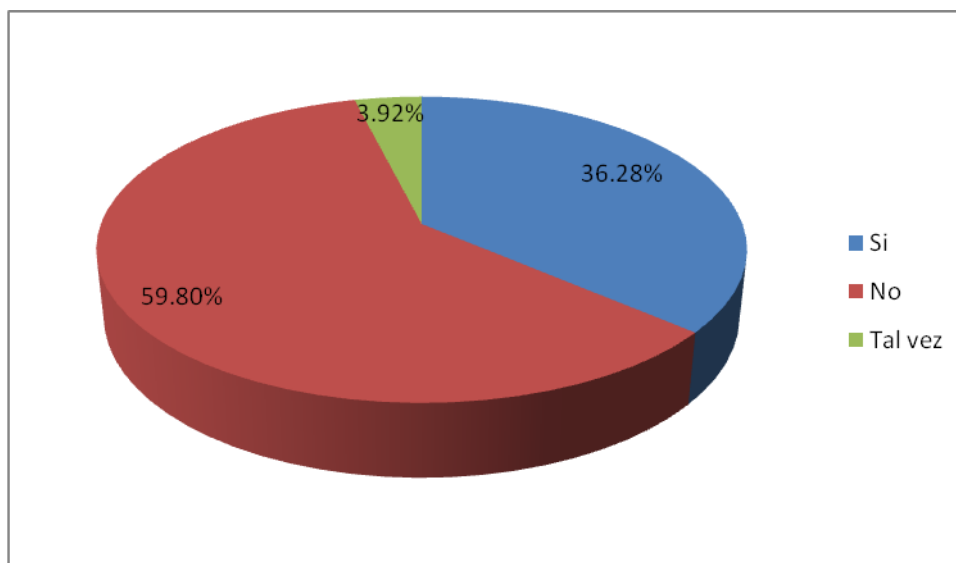
8.2. Matriz Vaciado de Datos.

1. ¿Está informado de los proyectos que tiene en ejecución la Alcaldía actualmente?

Respuesta		%
Si	37	36.28
No	63	59.80
Tal vez	4	3.92
Total	104	100.00

INTERPRETACIÓN:

El 59.80 % de las personas encuestadas manifestaron que NO conocen los proyectos que la Alcaldía Municipal está ejecutando, el 36.28% menciono que SI conocen los proyectos en ejecución y un 3.92% nos indicó que TAL VEZ conocen alguno de los proyectos que se están llevando a cabo en el Municipio. Lo cual nos indica que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás no proporciona un informe o no da a conocer la ejecución de sus Proyectos Sociales a toda la población del municipio por lo cual hay cierto porcentaje que desconoce acerca del tema.



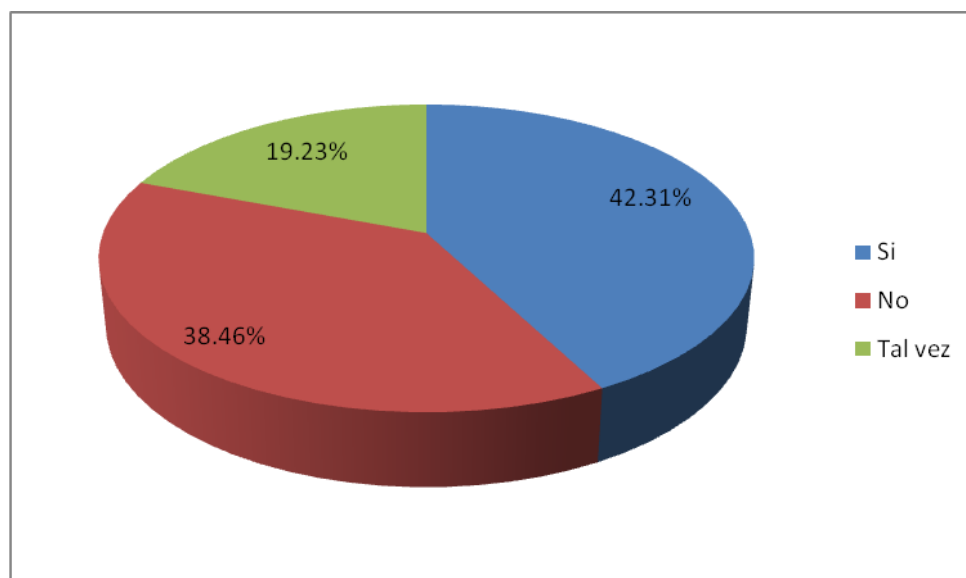
2. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con los fondos necesarios para llevar a cabo la ejecución de todos los Proyectos Sociales dados a conocer a la población?

Respuesta		%
Si	44	42.31
No	40	38.46
Tal vez	20	19.23
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

El 42.31% de los encuestados nos indicaron que Si conocen que la Alcaldía posee los fondos necesarios para la ejecución de los proyectos sociales, un 38.46% indicaron que la Alcaldía NO cuenta con los fondos necesarios mientras que un 19.23% considera que TAL VEZ la Alcaldía posee los fondos suficientes para ejecutar los proyectos.

Podemos verificar o entender que la población del Municipio no tiene muy claro si la Alcaldía posee los fondos necesarios para la ejecución de los proyectos sociales lo que significa que no se da a conocer a la población un detalle generalizado de los ingresos que se genera para el crecimiento y desarrollo del Municipio.



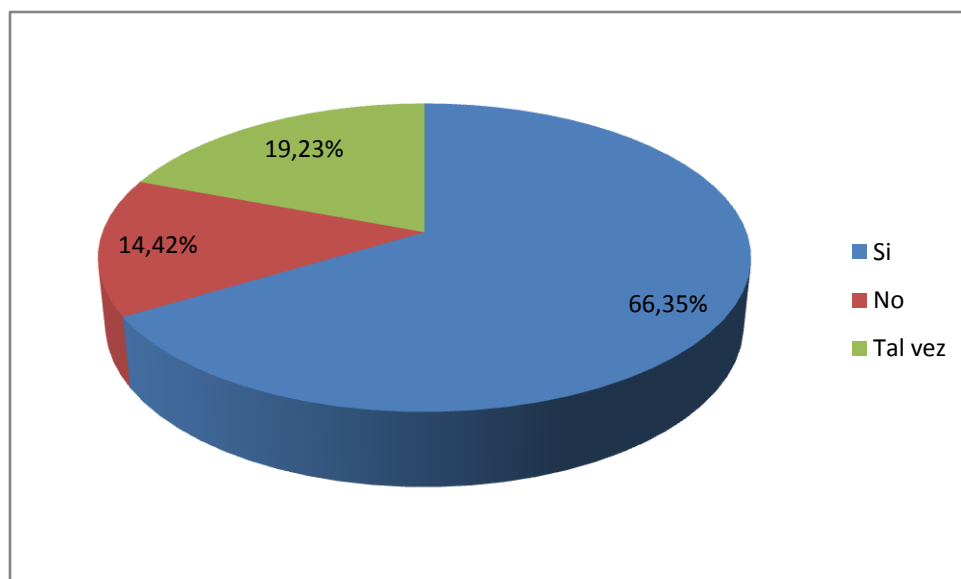
3. ¿Si la Alcaldía obtuviera otras fuentes de financiamiento, contribuiría esto a llevar a cabo más proyectos en el Municipio?

Respuesta		%
Si	69	66.35
No	15	14.42
Tal vez	20	19.23
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

Un 66.35% de los encuestados indicaron que SI la Alcaldía obtuviera otras fuentes de financiamiento se llevarían a cabo más proyectos, el 14.42% menciono que la realización de Proyectos Sociales NO se relaciona con la obtención de fondos de otras fuentes y un 19.23% de los encuestados menciono que TAL VEZ la obtención de otras fuentes de financiamiento contribuiría a la ejecución de más proyectos en el Municipio.

Al analizar los resultados se puede comprobar que la población del Municipio en su mayoría está de acuerdo con que los fondos que posee la Alcaldía no son suficientes para poder ejecutar todos los proyectos que son demandados para el desarrollo del Municipio; los cuales se podrían llevar a cabo en su mayoría si se contara con otras Fuentes de Financiamiento.



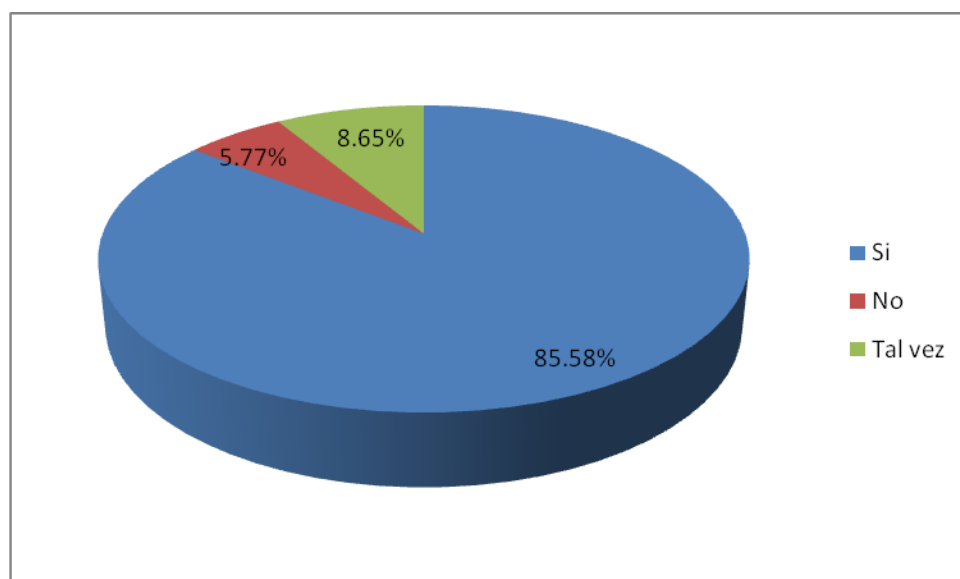
4. ¿Es fundamental el apoyo de la población del Municipio para que la Alcaldía pueda llevar a cabo la realización de Proyectos Sociales?

Respuesta		%
Si	89	85.58
No	6	5.77
Tal vez	9	8.65
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

EL 85.58% considera que SI es fundamental el apoyo de la población para que la Alcaldía pueda realizar los Proyectos Sociales, un 5.77% indico que NO es necesario el apoyo de la población y el 8.65% menciono que TAL VEZ sea fundamental el apoyo de la población del Municipio para la ejecución de los proyectos.

Como se puede observar gran parte de la población del Municipio considera necesario y fundamental brindar el apoyo a la Alcaldía para poder ejecutar los proyectos sociales en pro del desarrollo local.



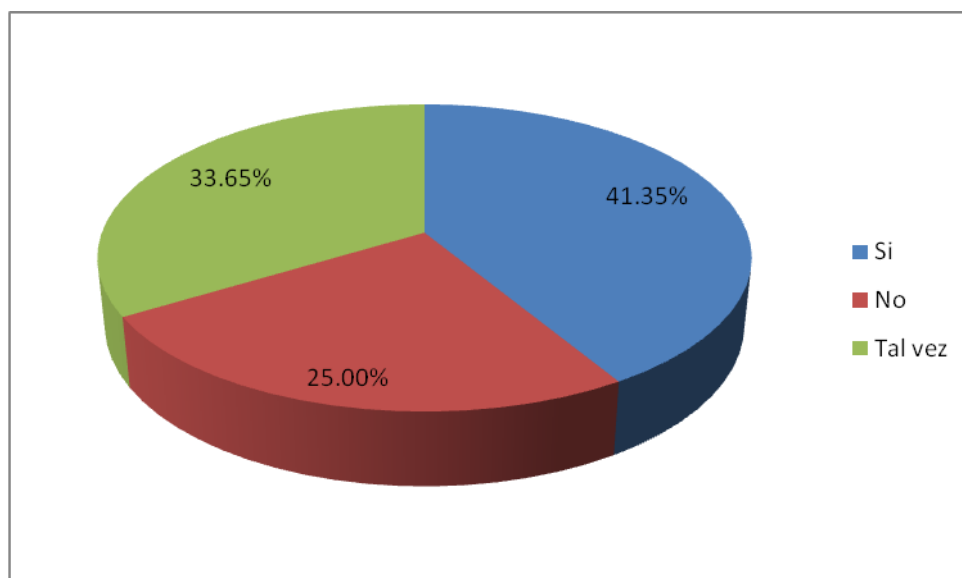
5. ¿Cree usted que los proyectos que están llevándose a cabo en el Municipio son los más principales y prioritarios en pro de la comunidad?

Respuesta		%
Si	43	41.35
No	26	25.00
Tal vez	35	33.65
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

Un 41.35% de las personas encuestadas indicaron que Si los proyectos que se están ejecutando son los principales para las comunidades del Municipio, un 25% dijo que No eran los principales para el desarrollo de la comunidad y el 33.65% menciona que TAL VEZ eran los principales

Esto nos indica que es poca la diferencia entre los habitantes del Municipio que consideran que la Alcaldía no están ejecutando los proyectos más principales y prioritarios para las comunidades del Municipio respecto a los que consideran que tal vez sean los más principales, por otra parte podemos observar que un buen porcentaje de los habitantes cree que si se están realizando los proyectos más principales y prioritarios en beneficio de ellos.



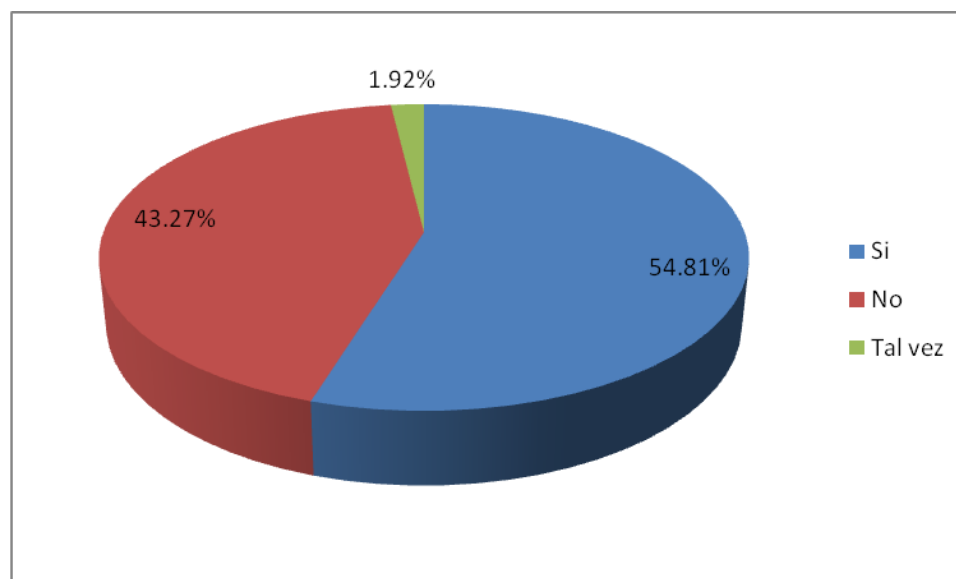
6. ¿Se tiene un comité en el Municipio que le de seguimiento a los proyectos sociales que realiza la Alcaldía?

Respuesta		%
Si	57	54.81
No	45	43.27
Tal vez	2	1.92
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

Un 58.41% de las personas encuestadas menciono que la Alcaldía SI cuenta con un Comité encargado de dar seguimiento a los Proyectos Sociales que se realizan, el 43.27% respondió que NO se cuenta con un Comité y el 1.92% respondieron que TAL VEZ se cuenta con un Comité que da seguimiento a los Proyectos que se realizan.

El resultado nos indica que un porcentaje mayor, tiene conocimiento que dentro de la Alcaldía se tiene creado un Comité que se encarga de dar seguimiento a los Proyectos Sociales llevados a cabo, sin embargo hay bastantes personas que aun ignoran la existencia del Comité lo que para ellos significa que nadie se encarga de dar seguimiento a los proyectos ejecutados; comprobando la falta de información que posee una parte de la población respecto a la Alcaldía.



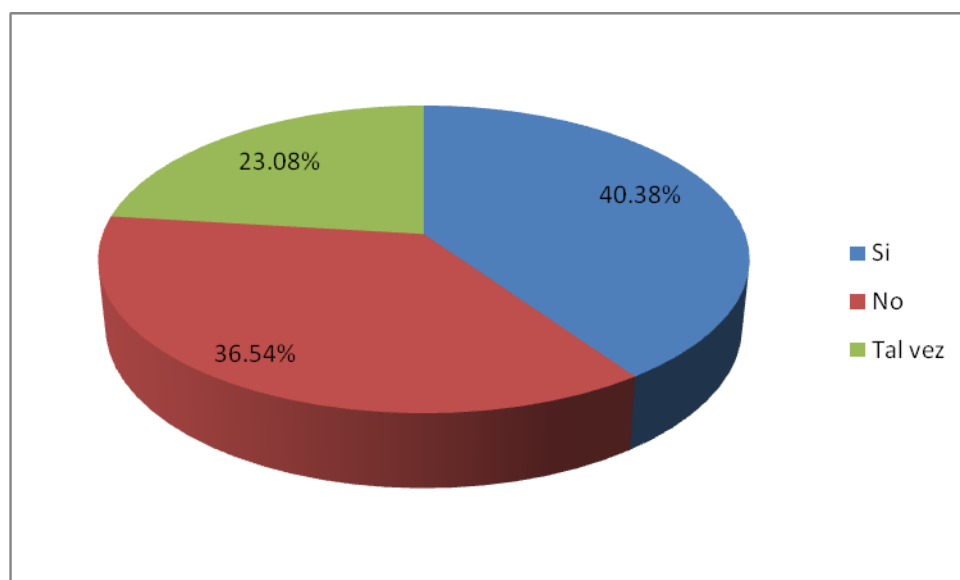
7. Desde su punto de vista ¿la Alcaldía de Santo Tomás realiza una buena gestión de sus Recursos Financieros?

Respuesta		%
Si	42	40.38
No	38	36.54
Tal vez	24	23.08
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

De acuerdo al resultado obtenido el 40.38% de las personas encuestadas considera que la Gestión de los Recursos Financieros que realiza la Alcaldía SI es buena, el 36.54% considera que NO es buena la gestión que se lleva a cabo y el 23.28% considera que TAL VEZ es buena la gestión realizada.

Se puede concluir que aunque hay bastante parte de la población que considera que la Alcaldía realiza una buena gestión de recursos financieros, también es bastante la población que está en desacuerdo con esto, además de un porcentaje considerable que manejan ciertas dudas con el desempeño realizado en la gestión de recursos financieros por parte de la Alcaldía.



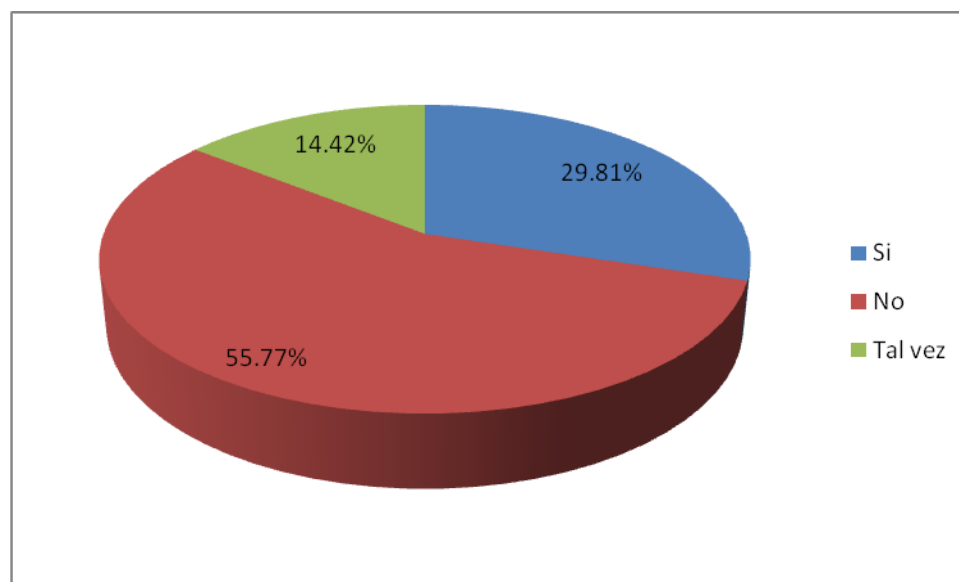
8. ¿Conoce algún proyecto social que la alcaldía no ha podido realizar por falta de recursos financieros?

Respuesta		%
Si	31	29.81
No	57	55.77
Tal vez	15	14.42
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

El 29.81% opinan que SI tienen conocimiento de algún proyecto que no se ha podido ejecutar por falta de Recursos Financieros, el 55.77% opina que NO conocen que haya algún proyectos que se haya paralizado, mientras que el 14.42% piensan que TALVEZ existe algún proyecto que no ha podido realizarse por falta de Recursos Económicos.

Con los datos obtenidos se puede decir que es bajo el porcentaje de personas que saben acerca de proyectos que por falta de Recursos Financieros no se han podido realizar, pero es mucho mayor el porcentaje que desconoce sobre el tema, es decir que de acuerdo a la información que manejan, los proyectos se han podido efectuar, pero también existe otra parte que no están seguros de manejar este tipo de información y queda en duda si están al tanto que existan proyectos que no se efectúan por falta de recursos o probablemente consideran que existen otras razones.



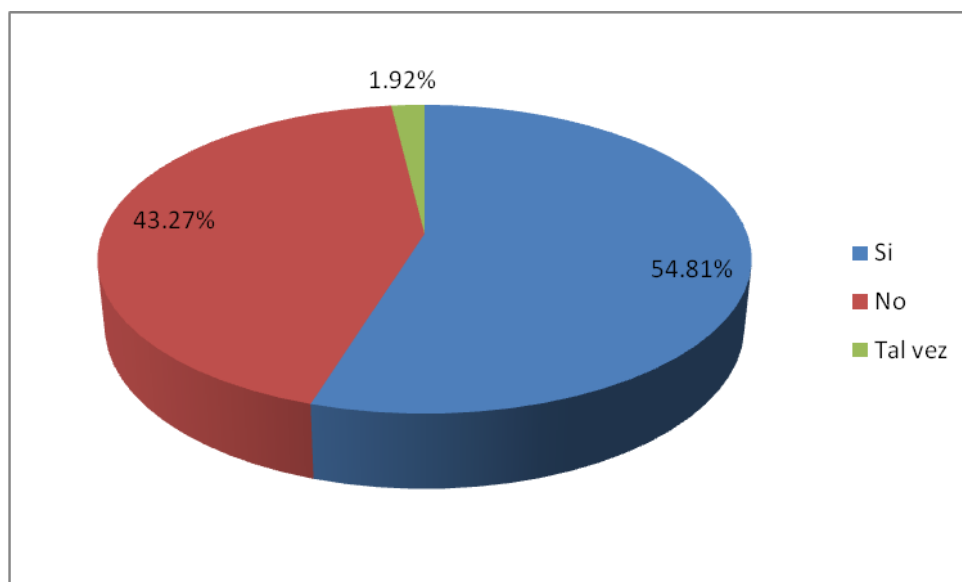
9. ¿Conoce usted de donde provienen los Fondos con los cuales la Alcaldía ejecuta los Proyectos Sociales?

Respuesta		%
Si	57	54.81
No	45	43.27
Tal vez	2	1.92
Total	104	100.00

INTERPRETACION:

El 54.81% de la población respondió que Si conocen de donde provienen los Fondos por medio de los cuales se ejecutan los Proyectos Sociales, el 43.27% NO saben dicha información y el 1.92% opina que TALVEZ conocen la fuente de financiamiento de los proyectos sociales ejecutados.

El resultado obtenido muestra opiniones divididas de la población; ya que es bastante el número de personas que conocen las Fuentes de Financiamiento con que cuenta la Alcaldía para la ejecución de los proyectos, también hay bastante parte de la población que desconoce dicha información y un porcentaje más leve que no está muy seguro de si saben o no ese dato.



10. Si su respuesta anterior fue SI, mencione de donde proviene los Fondos de la Alcaldía para la ejecución de los Proyectos Sociales:

Respuestas
Gobierno Central
FODES
ONG
Principado de Asturias
Donaciones
Impuestos
ALBAPETROLEROS

Retomando el resultado obtenido de las encuestas realizadas, hay dos variables importantes que se pueden destacar de la pregunta 4 y la 7. Una es el apoyo de la población del municipio para que la Alcaldía pueda llevar a cabo la realización de Proyectos Sociales; y otra es la importancia que representa este apoyo a la Alcaldía para poder llevar a cabo una buena gestión de sus Recursos Financieros.

De acuerdo a los resultados, la población considera que es fundamental el apoyo que brindan a la Alcaldía para que pueda llevar a cabo los Proyectos Sociales, pero sin embargo, no se está del todo conforme con el tipo de Gestión de Recursos Financieros que se está efectuando. Pueden existir varias razones que influyan en esto, entre ellas el hecho de no involucrar a la población en cuanto a la ejecución de Proyectos Sociales del Municipio, no pueden expresarse al respecto y dar sus opiniones o no cuentan con la información necesaria, y esto conlleva a no estar completamente de acuerdo para calificar como buena la Gestión de Recursos Financieros.

Por otra parte, existe otro punto a destacar dentro de las encuestas realizadas en el Municipio; es el hecho de saber si la población tiene conocimiento acerca de los Recursos Financieros con los que cuenta la Alcaldía para la ejecución de los Proyectos Sociales y si estos son suficientes para la ejecución de dichos

proyectos, a lo cual podemos concluir que la población percibe que si se cuentan con los Recursos Financieros, pero hay un alto porcentaje que indica que a la Alcaldía le hacen falta Recursos Financieros ya que con los que cuenta no son suficientes para la ejecución de los proyectos sociales y que debido a este factor importante se dejan de realizar muchos proyectos que serían de mucho beneficio para el desarrollo social del municipio, aunque parte considerable de la población desconocen si existen proyectos que se hayan dejado de ejecutar por la falta de recursos financieros, ya sea porque no están informados con respecto a los proyectos que se dejan de realizar o porque efectivamente no se cuenta con los fondos necesarios y por lo tanto tendrían que buscarse otras fuentes de financiamiento que brinden su apoyo a la Alcaldía en la realización de proyectos.

9. Descripción del Diagnóstico.

La Investigación de Campo nos brindo los resultados necesarios, para conocer y analizar la forma en que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, lleva a cabo sus procesos de Elaboración y Gestión de Proyectos de Inversión, así como identificar las diferentes Fuentes de Ingresos con las que cuenta, los problemas en la Gestión y sugerencias para poder mejorar dichos procesos.

Durante el Trabajo de Campo, además de la aplicación de encuestas, se tuvo una importante interacción con la Alcaldía, con lo cual se pudo observar directamente sus características, formas de funcionar y de gestionar los recursos que posee en especial se pudo evaluar la Gestión de los Recurso Financieros.

Para realizar la Investigación de Campo, se diseñó una encuesta con 10 preguntas abiertas y cerradas con el objetivo de conocer la opinión de la población del Municipio de Santo Tomás con respecto a los Proyectos que se ejecutan y si se dan a conocer de la mejor manera a todos los habitantes, las Fuentes de Financiamiento con las que cuenta la Alcaldía, si sería beneficioso para la Alcaldía el contar con otras fuentes de financiamiento, la importancia que puede representar el apoyo de la población para la ejecución de Proyectos Sociales, así también si se califica como buena la gestión de recursos financieros que realiza la misma, los proyectos que no son ejecutados por falta de Recursos Financieros, de donde provienen los recursos con los que cuenta la Alcaldía Municipal, además de identificar si la población está al tanto de la

existencia de un Comité que se encargue de dar seguimiento a la Ejecución de Proyectos y de verificar el mantenimiento posterior a los mismos.

Otro tipo de información que se tomó en cuenta, fue la proporcionada acerca de algunas de las Instituciones Financieras que en la actualidad otorgan créditos a las alcaldías esto mediante una guía de entrevistas desarrollada.

10. Conclusiones y Recomendaciones.

10.1. Conclusiones.

- La Alcaldía Municipal de Santo Tomás, no cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Financieros.
- Además de no contar con un Sistema de Gestión de Recursos Financieros, la Alcaldía no cuenta con un Área, Departamento o Unidad encargada de elaborar los Proyectos.
- El personal que se relaciona con la Elaboración de los Proyectos es en su mayoría personal interno que está asignado a otras actividades.
- La Alcaldía no tiene personal encargado para la realización de la Gestión financiera, esta tarea la realiza el Alcalde y en algunos casos los Concejales o el Gerente Financiero.
- La Alcaldía lleva a cabo la Gestión de Proyectos pero como una función desintegrada y sin forma, lo que obviamente refleja la necesidad de crear una Unidad de Gestión de Proyectos.
- La mayor parte de proyectos negociados por la Alcaldía no fueron aprobados, debido, entre otras cosas, a que carecen de un equipo especializado para Elaborar y Gestionar Proyectos, lo cual nos lleva a deducir que la implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Financieros les permitirá negociar apropiadamente con las Instituciones Financieras cualquier tipo de proyectos, sin interponer dificultades de gran trascendencia para obtener la aprobación de los Proyectos.

10.2. Recomendaciones.

Es indispensable la Creación e Implementación de un Sistema de Gestión de Recursos Financieros que permita ampliar eficientemente las posibilidades de Elaborar y Negociar todos aquellos proyectos necesarios para impulsar un proceso de desarrollo local sostenible que garantice una mejor calidad de vida de los ciudadanos y ciudadanas dentro del Municipio de Santo Tomas.

Para ello es necesario:

- Que la Alcaldía busque nuevas Fuentes de Financiamiento para lo cual es indispensable, en primer momento, conocer todas y cada una de las Alternativas de Financiamiento que existen, no sólo en el país, sino fuera de nuestras fronteras.
- Conocer los requisitos y las exigencias de cada una de las Fuentes de Financiamiento, para que el Proceso de Gestión de Recurso Financiero sea más ágil y seguro.
- Crear una Unidad Funcional o una Sub-Gerencia, que sea la encargada de la elaboración, gestión y negociación de los proyectos, sólo así, los proyectos podrán ser coherentes con los planes y prioridades de inversión de la Alcaldía.
- La Unidad o Sub-Gerencia de Gestión que será la que ejecute el Sistema, de tal forma que ahí se realice desde el Diagnóstico (Identificación de Proyectos) hasta la Negociación, deberá depender directamente de la Gerencia de Finanzas.

CAPITULO III

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LA INVERSION Y CONTROL DE LA EJECUCION DE PROYECTOS SOCIALES EN LA ALCALDIA MUNICIPAL DE SANTO TOMAS, DEPARTAMENTO DE SAN SALVADOR.

A. GENERALIDADES.

En este Capítulo se describe una propuesta de Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, con el fin de brindarle a la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador, un Instrumento que combine e integre todos los procesos involucrados en la Gestión de Recursos, desde la Identificación del Proyecto hasta su Negociación, de tal forma que al final de la misma, la Alcaldía logre la Aprobación de sus Proyectos y cuenten con recursos adicionales para hacerle frente a sus necesidades de inversión.

Ante el incremento en la demanda de obras y servicios por parte de la población, las Alcaldías se ven obligadas a hacer uso de toda su imaginación, creatividad y capacidad para conseguir los fondos que dichas obras requieren; en otras palabras, los Gobiernos Locales, además de buenos Administradores, requieren de buenos Gestores de Recursos Financieros; Gestores que sepan Elaborar Diagnósticos, hacer Planes de Desarrollo, revisar Presupuestos, Identificar Necesidades, Comunicarse y Negociar Proyectos.

En la actualidad, es una realidad palpable la falta de propuestas que contribuyan a ese fin y que demuestren que dentro de las Alcaldías también es posible Trabajar con Eficacia y Eficiencia, que demuestren que es posible hacer de la administración pública una carrera de altura.

Con todo lo antes planteado, se elabora la presente propuesta de Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, deseando que contribuya al Fortalecimiento de la Alcaldía Municipal de Santo Tomás.

Para el Desarrollo y Planteamiento de la propuesta, se partió del siguiente problema: ¿De qué manera la creación de un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros contribuirá en la Inversión y Control de la Ejecución de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, departamento de San Salvador? A partir de ese problema, se formularon los objetivos que guiaron la investigación, y a partir de

ellos, se redactaron las hipótesis correspondientes, operativizando únicamente la Hipótesis General, la cual se planteó de la siguiente manera: “Diseñando un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros servirá de base para que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás incursione en la Gestión y Negociación de proyectos ante Fuentes Alternativas de Financiamiento”.

De igual forma, se trabajó en el Marco Teórico conceptual sobre los Municipios y sobre la Teoría de Sistemas, para, finalmente, realizar la investigación de Campo, la cual brindó la información más importante sobre las diferentes formas en que la Alcaldía lleva a cabo sus procesos de Gestión de Recursos Financieros. Con el Trabajo de Campo se comprobó que la Alcaldía no cuenta con un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, con lo que quedó Validada la Hipótesis y la necesidad de elaborar la presente propuesta.

B. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.

1. Objetivo General:

- Diseñar un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros que sirva de base para que la Alcaldía Municipal de Santo Tomás incursione en la Gestión y Negociación de Proyectos ante Fuentes Alternativas de Financiamiento.

2. Objetivos Específicos:

- Proporcionar a la Alcaldía información sobre las diferentes Fuentes de Financiamiento existentes en el País y en el Exterior.
- Posicionar en la mente de la Alcaldía, la importancia de Gestionar Recursos ante Fuentes Alternativas de Financiamiento.
- Contribuir con la utilización de un instrumento que facilite el proceso de gestión y negociación de recursos financieros.

C. IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA PROPUESTA.

1. Para el Sector Público Municipal.

La mayoría de los Gobiernos Municipales, principalmente los del Área Metropolitana de San Salvador, han venido trabajando para Modernizar su Administración y asumir el reto de conducir a sus Municipios hacia el desarrollo local. En su intento por modernizarse, las Alcaldías se han enfrentado a una serie de limitantes, siendo el financiamiento la principal.

Actualmente, las Alcaldías enfrentan un serio problema de desfinanciamiento que les dificulta cubrir sus Gastos Corrientes y dar solución a las Demandas de la Población, razón por la cual, el tema del Financiamiento para el Desarrollo Local está cobrando dimensiones importantes. Este tema ha sido abordado desde dos puntos de vista: los que argumentan que no es posible que los Procesos de Desarrollo Local se desplieguen con consistencia si no tienen una mayor asignación de recursos, y los que dicen que a las Alcaldías no hay que asignarles más Recursos porque no tienen Capacidad Administrativa ni Gerencial.

Si bien es cierto que la asignación del 9% del Presupuesto Nacional contribuyó a mejorar las condiciones actuales de desfinanciamiento de las Alcaldías, sin embargo, en los años que lleva de vigencia, ha ocurrido que las Municipalidades siguen mostrando incapacidad de inversión porque la asignación presupuestaria está todavía muy por debajo de las necesidades reales. De ahí la necesidad de que las Alcaldías incursionen en nuevas Fuentes de Financiamiento, que hagan el esfuerzo de acceder a Fondos Internacionales, a Créditos Bancarios y a la Venta de Servicios, como alternativas para superar el problema de desfinanciamiento que les impide cubrir sus necesidades e invertir en Acciones de Desarrollo.

2. Para el Sistema Económico.

El tema del Desarrollo Local se ha puesto de moda, no sólo en El Salvador, sino a nivel mundial. En El Salvador aparece por primera vez, en forma oficial, en el Plan de Gobierno del período 1994-1999. El hecho de incorporar el tema del Desarrollo Local en el Plan de Gobierno de la República, tiene como

objetivo Generar Incentivos Locales para la producción y el empleo, ya que piensan que el Municipio es un espacio que puede actuar como generador de oportunidades para atraer la Inversión Extranjera a lo largo y ancho del país. El Gobierno también se plantea la necesidad del Fortalecimiento de la Administración y Gestión de los Gobiernos Municipales para que puedan cumplir con el objetivo antes planteado. En otras palabras, el Plan del Gobierno busca promover el Desarrollo Local como un mecanismo facilitador de una apertura económica y globalización hacia el interior del país, a fin de que el desarrollo sea armónico y estimule la desconcentración de las fuentes de producción, la creación de nuevas oportunidades de trabajo, servicios y el progreso socio-económico local.

3. Para el Usuario.

El principal usuario del Sistema propuesto es la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, a la cual le permitirá: conocer las Fuentes de Financiamiento Nacionales e Internacionales; ubicar la sede de las Agencias de Financiamiento y el Tipo de Proyectos que Financian; conocer los requerimientos técnicos o exigencias para acceder a los fondos, tales como: plazos, tasas de interés y procesos; conocer las fuentes para negociar con éxito; dar seguimiento, controlar y evaluar la Gestión de los Recursos Financieros.

Es en este punto donde se observa más concretamente la importancia de la propuesta, ya que a través de ella se facilitará la Gestión y Negociación de Recursos Adicionales a los provenientes del Estado. La Alcaldía sabe que acceder a Recursos Financieros Externos, sobre todo los Internacionales, no es tarea fácil, sobre todo porque carecen de experiencia, recursos y personal capacitado técnicamente para ello, por tal razón, es que se considera de vital importancia dotar a la Alcaldía de un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros que le facilite esa labor y que lo pueda implementar con los pocos recursos humanos, materiales y económicos con que cuenta.

D. ALCANCE DE LA PROPUESTA.

Con la propuesta se tratará de mejorar todos los procesos correspondientes a las diferentes Fases de la Gestión de Recursos Financieros para que ésta culmine con éxito. Los procesos a mejorar son los siguientes:

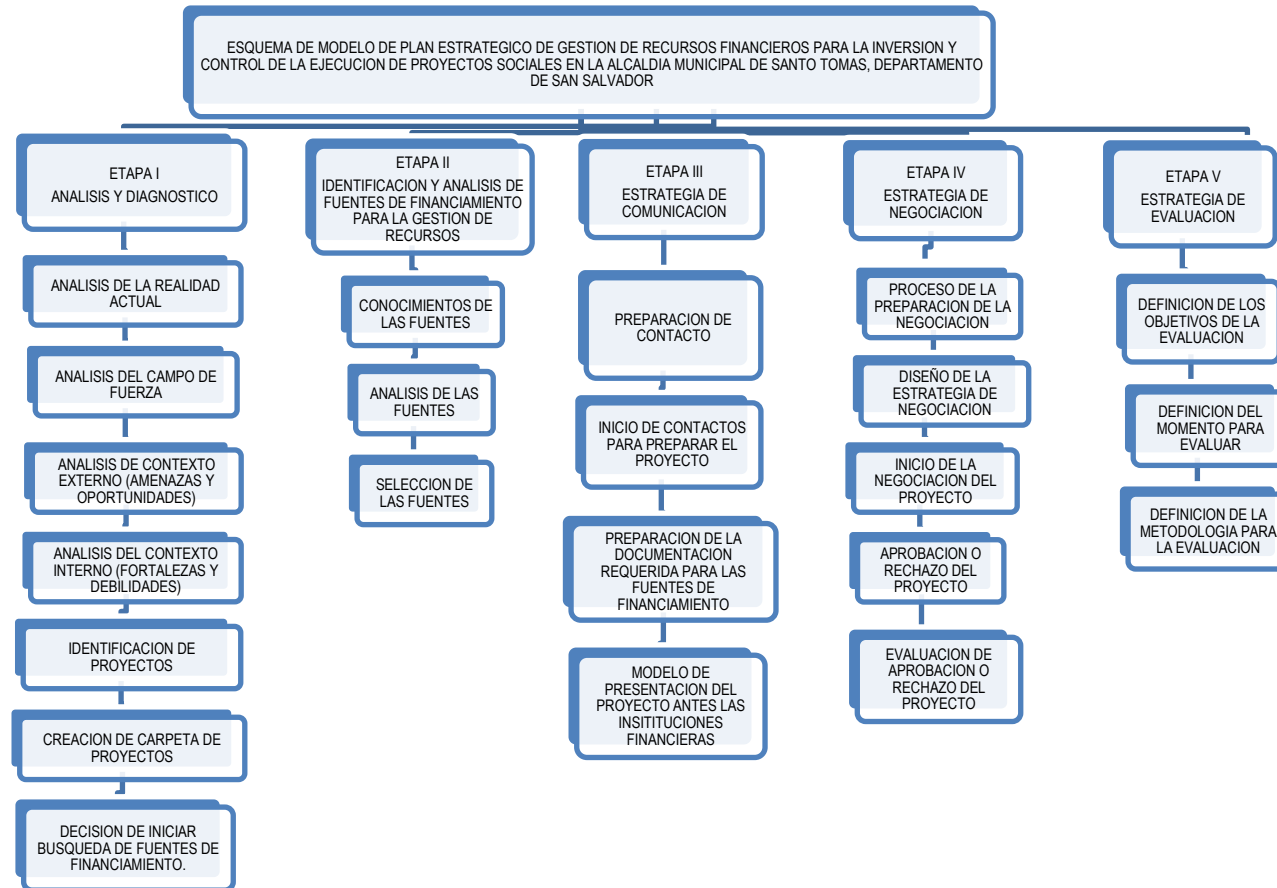
- La identificación, priorización y elaboración de proyectos, para que éstos respondan a las necesidades más sentidas de la población y representen una verdadera solución a los problemas.
- El conocimiento de las fuentes de financiamiento existentes y la identificación de la más indicada para la negociación de proyectos.
- La elaboración de proyectos técnicamente aceptables.
- La comunicación y negociación con las fuentes como el mecanismo dinamizador de la gestión.

El hecho que la Alcaldía cuente con un instrumento que les oriente en los pasos a seguir para la Gestión de Recursos, les permitirá incrementar sus ingresos, y con ello, automáticamente, tendrán posibilidad de fortalecer su administración, abrir nuevas fuentes de empleo, mejorar la infraestructura, invertir en la producción agrícola e industrial y mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio.

Un Plan Estratégico de este tipo, contribuirá a alcanzar con éxito las metas y objetivos planteados en los Planes de Desarrollo a Nivel Local.

E. DISEÑO DEL MODELO DE SISTEMA INTEGRAL DE GESTIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS.

1. Esquema o Representación Gráfica. (Figura 2)



2. Objetivos del Plan Estratégico.

2.1. Objetivo General:

Combinar los diferentes procesos que intervienen en la Gestión de Recursos Financieros dentro de un sólo sistema, desde la óptica de simplificar los esfuerzos y aumentar la Eficiencia y Eficacia de la Alcaldía.

2.2. Objetivos Específicos:

- Fusionar en un Sistema los diferentes enfoques de Gestión de Recursos Financieros.
- Lograr la versatilidad en la conjugación de la Gestión de Recursos, ajustándose a la necesidad de la Alcaldía.
- Simplificar los Procesos de Gestión de Recursos para que el modelo de Plan Estratégico que pueda ser utilizado por un equipo pequeño, dados los pocos recursos con que cuentan la Alcaldía.

3. Desarrollo del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros.

El Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros consta de cinco etapas, donde cada una de ellas conforma en sí misma un Subsistema. A continuación se describen cada uno de los subsistemas que lo conforman:

3.1. Etapa I: Análisis y Diagnóstico.

El Diagnóstico es la Etapa Inicial del Sistema de Gestión de Recursos Financieros por ser el instrumento clave a la hora de tomar cualquier decisión. El Diagnóstico permite tener una radiografía de la situación en un momento determinado, permite identificar necesidades y problemas, así como sus causas y efectos para buscarles solución. Se puede decir que el diagnóstico es una realidad escrita.

Esta etapa inicial contiene los siguientes elementos:

a) Análisis de la Realidad Actual:

A nadie se le ocurriría comenzar una Gestión de Recursos Financieros sin preguntarse: ¿Para qué necesito los Recursos? ¿Qué Proyecto necesito Gestionar?, ¿Qué monto de Presupuesto necesito para

Ejecutarlo? Las posibles respuestas las encontrará haciendo un Análisis de la Realidad Actual del Municipio. En ese análisis descubrirá los principales problemas y necesidades que requieren de la intervención de la Alcaldía para encontrarles solución.

La Realidad o Situación Actual se analiza con el fin de Pronosticar la Situación Futura y diseñar la situación deseada. Se puede decir que el Análisis de la Situación Actual es el Punto de Partida de las Acciones de Inversión y Desarrollo; la Situación Futura es la que se alcanzará por evolución natural sin que se haga alguna intervención con la intención de cambiarla; la situación deseada es la que pretendemos lograr.

Pronosticar la situación futura significa imaginarnos cuál va a ser la situación en el Municipio dentro de 5 o 10 años si no intervenimos en ella conscientemente, mientras que la realidad deseada es la imagen del futuro que queremos lograr, por tal razón, la Situación Deseada se convierte en el Objetivo Estratégico. Para acercarnos a la Situación Deseada, los Proyectos juegan un papel sumamente importante, ya que sólo un conjunto de proyectos estratégicos permitirá alcanzar los Objetivos Planteados.

Para identificar los Proyectos Estratégicos, es muy útil analizar tres aspectos: el Campo de Fuerzas, el Contexto Externo y el Contexto Interno. Este tipo de análisis se conoce con el nombre de FODA, con el cual se detectan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

i) Análisis del Campo de Fuerzas:

Una vez establecidas la Situación Actual y la Situación Deseada, hay que identificar las Fuerzas Positivas y las Fuerzas Negativas, es decir, los elementos que contribuyen o impiden llegar a la situación deseada. En el análisis de las fuerzas se deben considerar factores políticos, recursos humanos, materiales y financieros que estén relacionados con las oportunidades, obstáculos y éxitos para alcanzar la Situación Deseada.

Ejemplos de Fuerzas Positivas pueden ser: el prestigio, la existencia de personal calificado, la voluntad del Concejo Municipal, el uso de tecnología y las posibilidades de capacitación para el personal. Mientras que

ejemplos de fuerzas negativas pueden ser: burocratismo, gerencia autocrática, bajos salarios del personal, falta de conocimientos en la gerencia y financiamiento limitado.

Tabla 1: Ejemplo de Formato para el Análisis del Campo de Fuerzas.

TIPO DE FUERZA	LETRA Y CLAVE	ACCION	ELEMENTOS A IDENTIFICAR		
			SIGNIFICADO	TIEMPO	SITUACIÓN
Fuerzas Positivas	Fortalezas (Vigorizan)	Capitalizar y Aprovechar	Ventajas Cualidades Virtudes Puntos fuertes	Presente	Real Objetivo Palpable Verificable
	Oportunidades (Impulsan)	Explorar Maximizar	Fuerzas Impulsos Factores Positivos	Futuro	Observable Posible Probable
Fuerzas Negativas	Debilidades (Limitan)	Vencer y Eliminar	Desventajas Defectos Limitaciones Puntos Negativos	Presente	Real Objetiva
	Amenazas (Restringen)	Minimizar y Enfrentar	Debilidades Potenciales	Futuro	Posible Incierta

ii) Análisis del Contexto Externo o Medio Ambiente: (Amenazas y Oportunidades).

El Análisis Ambiental sirve para determinar de qué forma los cambios que se producen en el Contexto Económico, Político, Social y Tecnológico pueden afectar indirectamente a la Alcaldía y la manera en que influirán sobre ella los beneficiarios y las Organizaciones Públicas y Privadas.

En ese sentido se deberá analizar el Contexto Económico, Político, Tecnológico, Social y Cultural del Municipio y del País. Ese análisis nos dará datos sobre: Nivel de Inflación, Índice de Precios, Producción, Impuestos, Estado de la Tecnología, Ambiente Político, Población, Recursos Naturales, Empleo e Inversión Privada, que existen en el Municipio, así como las actitudes, deseos y expectativas de la población de la localidad.

Otro aspecto que es útil analizar es el conjunto de personas y entidades que están en contacto directo con la Alcaldía, nos referimos a los beneficiarios o personas que demandan los servicios de la alcaldía y a las organizaciones públicas y privadas que pueden influir en el desarrollo de los objetivos, ya sea demandando recursos, o entorpeciendo el desarrollo.

Al final, la Alcaldía podrá aprovechar las oportunidades y tomar decisiones para contrarrestar las amenazas o dificultades que ponen en riesgo las acciones de desarrollo. Se trata de detectar la parte positiva de un contexto problemático para sacarle provecho.

iii) Análisis Interno: (Fortalezas y Debilidades).

Las Fortalezas son aquellas condiciones que a Nivel Interno de la Alcaldía pueden potenciar el logro de sus Objetivos. Las Fortalezas deben utilizarse en función de los Servicios Brindados. Las Debilidades son las condiciones que entorpecen el desarrollo normal de las actividades que se ejecutan, incidiendo en un avance lento de los proyectos. A continuación se presenta un ejemplo de aplicación del uso del FODA:

Tabla 2: Ejemplo de Aplicación del Uso del FODA.

Análisis Interno		Análisis Externo	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Voluntad de asumir retos para mejorar el funcionamiento de la Alcaldía. Nueva Visión que busca el desarrollo del Municipio. Alcaldes con mayor Nivel de Preparación.	Finanzas Débiles. Deficiente Recaudación de Impuestos. Procedimientos Tributarios Deficientes. Sistemas Catastrales Incompletos y Desactualizados.	Acceso a Nuevas Fuentes de financiamiento. Apoyo al fortalecimiento de la micro y pequeña empresa. Hacer atractivo al País para inversión.	Crisis Económica. Reducción de apoyo de las Fuentes de Financiamiento. La Población Rural busca el AMSS, para Empleo y Servicios.

Instructivo para Realizar un Análisis FODA: la Metodología que se utiliza para aplicar el FODA es la siguiente:

1. Buscar al personal más representativo de cada área, o a todo el personal de una unidad, es decir, se forma un grupo que garantice contar con diferentes visiones.
2. Se forman equipos o mesas de trabajo con 3 ó 4 individuos y se les asigna la tarea de hacer el listado de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas.
3. Se vuelven a juntar los diferentes equipos en una plenaria donde cada uno expone los resultados de su análisis, y al final, se anotan en una pizarra los puntos en común y se priorizan.

b) Identificación de Proyectos Estratégicos:

Del Análisis de la Realidad surgirá un listado de todos los problemas que afectan al Municipio, por eso, el siguiente paso es priorizarlos, buscarles alternativas de solución y transformar esas posibles alternativas en “Ideas de Proyectos”, de la siguiente manera:

1. **Identificar los Problemas más Sentidos:** Los problemas son tantos y hay tantas cosas por hacer que se vuelve indispensable priorizarlos y jerarquizarlos.
2. **Buscar las Alternativas de Solución:** Una vez detectados y priorizados los problemas, hay que definir las posibles alternativas de solución, mismas que se convierten en posibles ideas de proyectos.
3. **Seleccionar las Ideas de Proyectos Según su Prioridad:** En la práctica es muy difícil seleccionar el proyecto prioritario. Para una buena jerarquización de proyectos en base a su prioridad, es importante tomar en cuenta los siguientes criterios:
 - La importancia del proyecto dentro del Plan Estratégico de la Alcaldía.
 - La urgencia.
 - La sencillez de la ejecución.
 - Ser atractivo para los involucrados.
 - Su vinculación con otros problemas o efectos secundarios.
 - La facilidad de financiamiento.

Tabla 3: Ejemplo de Aplicación para Priorizar Ideas de Proyectos.

Problemas	Alternativa de Solución (Ideas de Proyectos)	Orden de Prioridad
Falta de Computadoras.	Comprar Computadoras	4°
45% de Desempleo.	Crear Fuentes de Empleo	7°
	Impulsar Trabajo por Comida	3°
Déficit de Viviendas.	Adquisición de terrenos	1°
	Construcción de Viviendas	2°
60% de Analfabetas.	Campaña de alfabetización	5°
Encarecimiento de los Proyectos por los Costos del Transporte.	Adquirir un Camión propio de la Alcaldía	6°

4. Diseño de los Proyectos según Ideas Priorizadas: Con las ideas priorizadas se elabora la Propuesta del Proyecto, la cual pasa por cuatro fases:

- Primer Diseño: Se refiere al primer borrador del proyecto.
- Datos e Información: Toda la información que se requiere para la Elaboración del Proyecto.
- Estimación de Costos y Beneficios: se refiere a la Elaboración de los Presupuestos de Inversión y los Beneficios que se obtendrán con la Ejecución del Proyecto.
- Selección Definitiva: Con todos los datos anteriores se selecciona la idea de proyecto que más se apegue a las necesidades.

**Tabla 4: Ejemplo de Aplicación para Elaborar el Primer Diseño del Proyecto.
Matriz del Proyecto.**

Proyectos: _____ Municipio: _____					
Beneficiarios: _____					
Objetivo	Metas	Beneficiarios	Resultados	Actividades	Recursos Necesarios

c) Creación de Carpeta o Cartera de Proyectos.

Una vez elaborados los Diseños de Proyectos, se está en condiciones para elaborar los Proyectos Definitivos. Los Proyectos una vez elaborados por el equipo correspondiente, se deberán ordenar y organizar en una carpeta, con el fin de tenerlos a la mano, como si fuera una base de datos.

Es recomendable elaborar la carpeta por eje temático, como si fuera un directorio, para facilitar su identificación y uso en el momento que la unidad o equipo de gestión de recursos financieros los solicite para su posterior negociación.

3.2. Etapa II: Identificación y Análisis de Fuentes de Financiamiento para la Gestión de Recursos.

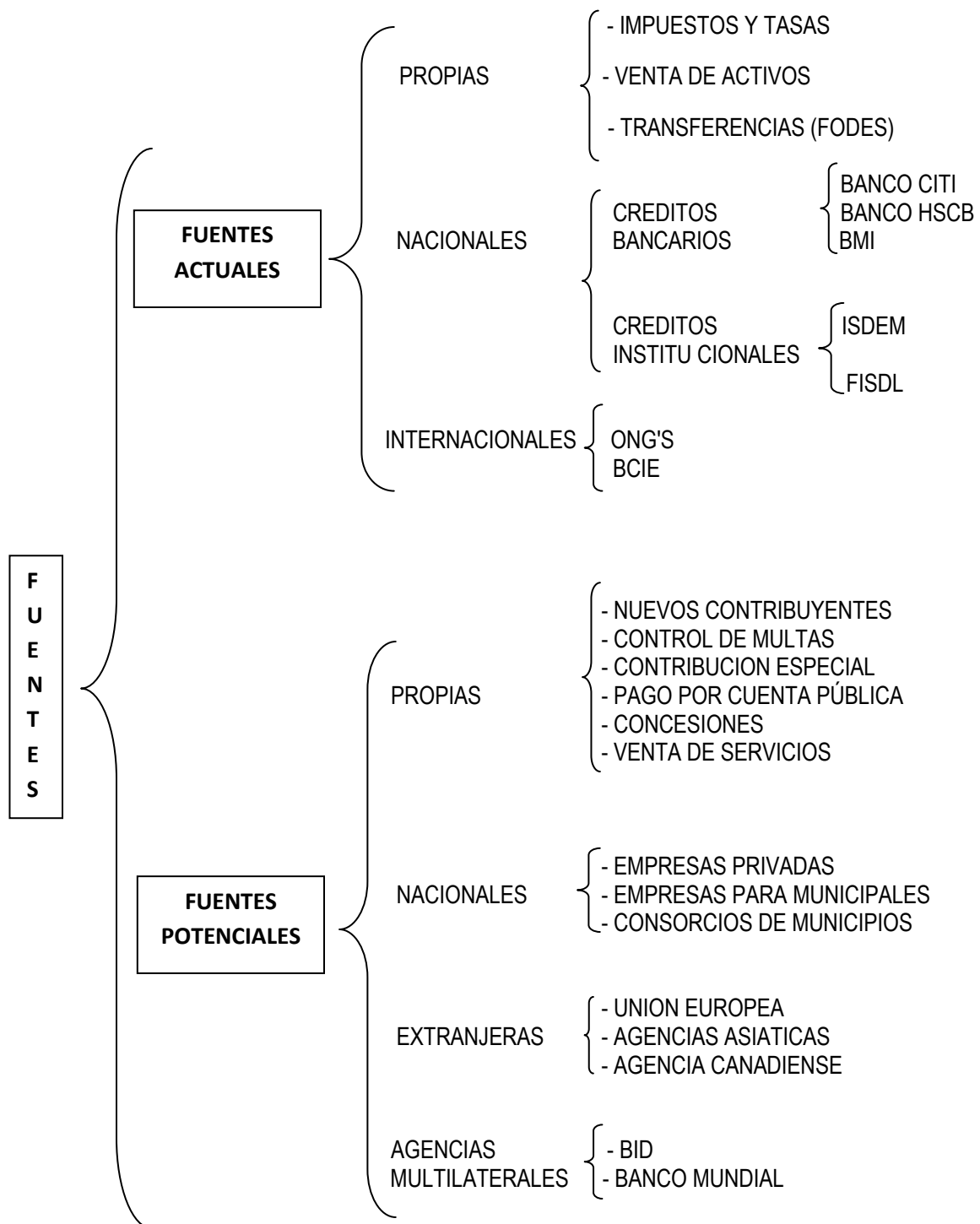
a) Conocimiento de las Fuentes.

Para conseguir el financiamiento requerido por los proyectos, es necesario analizar la disponibilidad de fondos propios, la posibilidad de préstamos bancarios y programas de crédito, y la posibilidad de donaciones por parte de organismos de cooperación nacionales y extranjeros.

Ninguna Fuente de Financiamiento es mejor que otra. Cada una tiene sus características propias, sus ventajas y sus desventajas. Por tanto, es importante conocer a fondo estas características para escoger la fuente más adecuada de acuerdo al tipo de proyecto que quiera impulsar la Alcaldía. Se debe partir de que la posibilidad de ampliar los Recursos Financieros del Municipio empieza por el conocimiento de las Fuentes Existentes y Potenciales de Financiamiento.

A continuación se presenta un Esquema o Mapa de las diferentes Fuentes de Financiamiento.

MAPA DE FINANCIAMIENTO PARA LAS ALCALDIAS. (Figura 3)



i) Identificación de Fuentes Existentes.

Las Alcaldías del Área Metropolitana de San Salvador cuentan con fuentes de Financiamiento Propias, pero además, pueden tener acceso a Fuentes Nacionales y a Fondos Internacionales. Es de vital importancia que las Alcaldías identifiquen las diferentes Fuentes de Financiamiento para saber a dónde dirigir sus esfuerzos de Gestión de Recursos. A continuación se detallan algunas de ellas:

- **Fuentes Propias:**

Las Fuentes de Financiamiento Propias pueden provenir (tal y como se explicó en el capítulo II) de: Impuestos, Tasas, Ventas de Activos y Transferencias. El objetivo es ver si son suficientes o es necesario ampliar las disponibilidades financieras.

Existen múltiples variantes de Fondos Propios: en Dinero o en Especie (comida, madera, tejas, entre otras) o en Infraestructura (una casa o un terreno). Pueden ser Fondos de la Municipalidad, Fondos de los Beneficiarios, o de Otros Particulares.

En el caso de un Proyecto de Desarrollo, la participación de los beneficiarios en la financiación de su propio proyecto puede ser a través de su fuerza de trabajo. La gente considera como suyo el proyecto, por tanto cuida más la infraestructura, la maquinaria y va a velar por la utilización correcta de los fondos. Utilizar Fondos Propios de la Alcaldía sería lo ideal para cualquier proyecto, sin embargo, los pocos fondos con que cuentan las Municipalidad se priorizan en cubrir todas sus Necesidades Administrativas.

- **Fuentes Nacionales:**

Créditos Bancarios: Los Créditos son quizás la forma más adecuada de Financiar un Proyecto, pero para el caso de las Alcaldías, es la forma más difícil de conseguirlo, debido a que el proceso es complicado y los requisitos exigidos son normalmente muy excesivos.

Los Bancos tienen diferentes tipos de créditos en dependencia del tipo de proyecto. Cada uno tiene sus condiciones propias para otorgar un crédito de acuerdo a su política. Para optar a un crédito bancario hay que tomar en cuenta cuáles son los intereses, políticas y criterios de los bancos para aprobar el

financiamiento de un proyecto. Los Bancos Nacionales que actualmente proporcionan Créditos a las Alcaldías son el Banco Citi, Banco Agrícola y HSBC.

El BMI o Banco Multisectorial de Inversión es otro tipo de banco que tiene líneas de financiamiento a las alcaldías, pero a través de otra institución u ONG, es decir, lo hace a través de un intermediario. La misión del BMI es “Ser una institución pública de crédito, regida por principios de mercado, que apoya la inversión privada para contribuir al desarrollo económico y social del país, proporcionando oportunamente financiamiento y otros servicios complementarios”. Hace uso de la transferencia de tecnología micro financiera a instituciones que atienden el sector de la micro y pequeña empresa y genera mecanismos de acceso para la intermediación de recursos.

Créditos Institucionales: dentro de este rubro se encuentran las siguientes instituciones:

ISDEM: El Instituto Salvadoreño del Desarrollo Municipal tiene como función capacitar el recurso humano de las Municipalidades y proveerles de Recursos Financieros, apoyándose para ello, en la integración de esfuerzos con los diferentes actores de la municipalidad.

El ISDEM apoya a las Alcaldías proporcionándoles Asistencia Técnica, Administrativa y Financiera. Esta última consiste en conceder préstamos para financiar estudios, compra de equipo, realización de obras de servicios municipales, Asesorar a las Municipalidades en Estudios de Factibilidad para la contratación de préstamos. Además, puede servir de garante en las operaciones contractuales que realicen las Municipalidades.

El ISDEM contempla como líneas de acción el fortalecimiento de la autonomía financiera, la identificación y diversificación de fuentes de financiamiento y el desarrollo de la municipalidad como sujeto de crédito. Apoya en el proceso directo de transferencia del FODES a los municipios y proporciona asistencia técnica en todo lo referente a la ampliación de la base de contribuyentes; eficiencia en la recaudación; oferta de líneas de créditos para la inversión en proyectos productivos, propuesta de reforma a legislación FODES

para estimular el aumento de los recursos propios, desarrollo de una propuesta para que los municipios puedan ser sujetos de crédito ante las instituciones financieras.

FISDL: El Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local centra sus esfuerzos en proporcionar asistencia técnica y capacitación para Funcionarios Municipales. Tiene una línea de apoyo a proyectos de infraestructura, sobretodo de caminos rurales. Tanto el FISDL como el ISDEM son intermediarios de fondos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) para otorgar créditos blandos dirigidos a las municipalidades.

Fondos Internacionales:

ONG's de Cooperación: Los Organismos No Gubernamentales tienen como objetivo financiar y apoyar proyectos de desarrollo en los países del tercer mundo. Es muy difícil caracterizarlos porque todos tienen políticas, filosofías y modos de trabajo distintos. Por lo general, financian pequeños proyectos de inversión, en su mayoría proyectos sociales tales como: infraestructura, capacitación, producción de alimentos, agua, educación, salud, medio ambiente, etc. El financiamiento por parte de estos organismos normalmente son donaciones, pero sus fondos son limitados y su tiempo de gestión suele ser un tanto largo. Las negociaciones y el seguimiento para mantener el contacto consumen mucho de tiempo.

BCIE: El Banco Centroamericano de Integración Económica proporciona financiamiento a las Alcaldías por dos vías: a través de intermediarios como el FISDL e ISDEM, o directamente. En este último caso, ponen como requisito el aval del Gobierno de la República o de un Banco del Sistema Financiero Nacional, el cual cobra a las alcaldías un 3% por manejo de fondos.

Características Comunes de los Organismos de Cooperación Externa:

Estos organismos de cooperación tienen dificultades para conseguir los fondos, necesitan un largo tiempo de gestión y tienen que presentar regularmente cuentas a sus acreedores, por lo que prefieren relacionarse con contrapartes locales que:

- Demuestren capacidad de ejecutar proyectos en el tiempo y con los costos previstos.

- Presenten proyectos y presupuestos razonables y adecuados.
- Presenten proyectos con un alto porcentaje de aporte local.
- Presenten regularmente cuentas en orden y un destino claro de los fondos.
- Mantengan una comunicación fluida e informen regularmente sobre el avance de los proyectos y la situación del Municipio y del País.
- Demuestren su preocupación honesta por los problemas de los beneficiarios.
- Sepan admitir errores y quieran aprender de ellos.

Criterios que Exigen las Fuentes para la Presentación de los Proyectos:

Este tipo de fuentes exigen ciertos requisitos a la hora de presentarles un proyecto, tales como:

- Que el proyecto responda a necesidades reales y no crea dependencia.
- Que el proyecto ayude a los grupos más pobres.
- Que contribuya al mejoramiento económico y social de los beneficiarios.
- Que demuestre que podrá seguir adelante una vez finalizada la cooperación financiera externa.
- Que estimule la participación de la comunidad y de los beneficiarios.

ii) Identificación de Fuentes Potenciales.

Propias:

Nuevos Contribuyentes: consiste en investigar si todos los contribuyentes potenciales figuran en los padrones, para ello, se debe cotejar el padrón con el directorio telefónico, registro de propiedad y directorio de comercio. Una vez identificados, se deberán incluir en los padrones, previa información al nuevo contribuyente.

Control de Multas: se precisan lineamientos para efectuar las diligencias de notificación, requerimiento de pago, embargo y remate. Es necesario crear un área de apremios para hacer efectivo el recibo y control de multas.

Contribuciones Especiales: las contribuciones las hacen determinados individuos o empresas frente al beneficio que una actividad pública le genera de manera especial o preferencial. Por ejemplo, la introducción de una calle significa mucho más para una persona que tiene un negocio a la orilla de dicha calle, lo que además, le incrementa la plusvalía de su terreno.

Aportaciones por Obra Pública: recursos que los particulares otorgan a la Alcaldía para llevar a cabo obras en beneficio de la colectividad.

Concesiones: otorgar a particulares el uso y explotación de servicios públicos a cambio de recursos económicos: mercado, estacionamientos o parques.

Venta de Servicios: fotocopias y partidas, pueden tener un precio que signifique algo más que recuperar sus costos.

Nacionales:

Empresas Privadas: son una alternativa de financiamiento a través de proyectos de co-gestión, co-financiamiento, y co-ejecución.

Empresas para-Municipales: este tipo de organismos permite a las Alcaldías descentralizar los servicios, prestar mejores servicios y obtener recursos adicionales. Puede generar rendimientos económicos adicionales como sería el de agua potable, energía eléctrica, tratamiento de basura entre otros.

Asociaciones o Consorcios entre Municipios: para hacer inversiones conjuntas donde minimicen costos e incrementen sus ganancias.

Extranjeras:

Para Centro América, existe un listado muy amplio de instituciones internacionales que apoyan proyectos de diferente tipo, algunas de ellas se describen en el numeral iii) el cual ofrece un Directorio Básico de Fuentes de Financiamiento.

Agencias Multilaterales:

Son tres las Agencias Multilaterales: el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Mundial (BM), y el Fondo Monetario Internacional (FMI), sin embargo, sólo las dos primeras suelen canalizar recursos a los Municipios. Las Alcaldías interesadas pueden buscar a la representación de estos organismos para indagar las posibilidades de financiamiento.

BID: El Banco Interamericano de Desarrollo es una Institución Financiera Internacional creada en 1959 y tiene 46 países miembros. Su objetivo es contribuir al progreso económico y social de América Latina y el Caribe. El banco utiliza capital suministrado por sus países miembros, recursos obtenidos en los mercados financieros y otros fondos disponibles para financiar proyectos de desarrollo.

Además provee de asistencia técnica y promueve el co-financiamiento de sus proyectos con otras instituciones. Actualmente el BID es la principal fuente de financiamiento público externo para la mayoría de los países latinoamericanos. Financia proyectos de tipo productivo, social, turismo, infraestructura, tecnología, y otros, sobre todo de agricultura, industria, transporte, comunicaciones, salud, medio ambiente y educación. Además, financian asistencia técnica en campos clave del desarrollo, tales como administración tributaria e investigación científica y tecnológica.

BM: El Banco Mundial es un grupo de tres instituciones: el Banco Internacional de Reconstrucción y fomento (BIRF), la Cooperación Financiera Internacional (CFI), y la Asociación Internacional de Fomento (AFI). Su objetivo es coadyuvar a elevar los niveles de vida de los países en desarrollo mediante el aporte de recursos financieros de los países desarrollados a los sub-desarrollados. El BIRF financia proyectos de agricultura y desarrollo rural, energía, educación, salud, caminos, telecomunicaciones. La CFI financia proyectos de energía, turismo, servicios públicos, agricultura.

iii) Directorio Básico de Fuentes de Financiamiento.

Son muchas las instituciones que financian proyectos, sin embargo, no todas tienen programas de apoyo para los países de Centro América, por tal razón, en el directorio sólo se incluyen aquellas agencias que actualmente apoyan proyectos en los Países Centroamericanos, dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

- Actino Aid.
- BID: Banco Interamericano de Desarrollo.
- BM: Banco Mundial.
- Cristian Aid / Oficina Regional para América Central.
- CRS: Catholic Relief Services.
- Embajada de los Países Bajos.
- Embajada de Suecia/Asdi: Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional.
- Fundación Friedrich Ebert.
- Hivos.
- IBIS Dinamarca.
- INTERMON.
- JICA: Agencia de Cooperación Internacional del Japón.
- PNUD: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- PTM: Paz y Tercer Mundo.
- Red Barnet Dinamarca: Save the Children Denmark.
- SOCODEVI: Sociedad de Cooperación para el Desarrollo Internacional.
- UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia.
- UE: Unión Europea.
- USAID: Agencia Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos.

iv) Otras Fuentes.

En la búsqueda de Fuentes de Financiamiento se pueden utilizar, además del directorio antes descrito, el servicio de Internet y correspondencia por correo electrónico. Estos dos medios permiten acceso a la última información existente sobre las instituciones y los cambios o modificaciones que puedan surgir en sus líneas o políticas de financiamiento. El Internet es un medio recomendable para actualizar el directorio básico descrito anteriormente.

b) Análisis de las Fuentes:

Después de identificar en el directorio básico las agencias que financian el tipo de proyecto que se quiere gestionar, el siguiente paso es analizarlas. Se puede empezar ubicando las agencias de acuerdo al tipo de proyecto que apoya, para posteriormente, analizar los requisitos o requerimientos de cada una de ellas, y finalmente seleccionar la que más se apegue a nuestras necesidades y posibilidades. A continuación se describen los pasos a seguir para el proceso de análisis:

i) Instructivo para Realizar el Proceso de Análisis:

Supongamos que el proyecto que quiere gestionar la Alcaldía es de Fortalecimiento Municipal, ¿qué se debe hacer?

1º. Se Elabora un Cuadro por Tipo de Proyecto e Institución Financiera. Apoyándose en el Directorio Básico de Fuentes de Financiamiento.

2º. Se Ubica a las Instituciones que Apoyan el Tipo de Proyecto del cual Estamos Interesados. En este ejemplo se ubicará a las Agencias que apoyan Proyectos de Fortalecimiento Municipal.

Tabla 5: Ejemplo de Cuadro de Ubicación de las Agencias de Cooperación de Acuerdo al Tipo de Proyecto que Apoyan.

Tipo o Área del Proyecto	Institución Financiera
Infraestructura	BCIE, AID, CHRISTIAN AID; E. PAÍSES BAJOS; HIVOS; UNESCO, UNICEF, BM, ASDI, PTM, UE
Vivienda	FUSAI, FUNDASAL,
Medio Ambiente	AID, CRS, F.EBERT; HIVOS, PNUD, SAVE THE CHILDREN, SECODEVI, UNESCO, UNICEF, BID, BM, JICA, PTM, UR
Microcréditos	BMI, CALPIA, SECODEVI, JICA,
Salud	CRS, IBIS, UNICEF, BID, ASDI, PTM, UE
Educación y Capacitación	AID; CRS; E. PAÍSES BAJOS, IBIS, SAVE THE CHILDREN, UNESCO, UNICEF, BID, BM, ASDI, JICA, PTM, UE
Producción y Empleo	AID, EMBAJADA DE PAÍSES BAJOS; F. EBERT, HIVOS, IBIS, INTERMON, PNUD, SAVE THE CHILDREN, SECODEVI, BID, JICA, PTM,
Seguridad Alimentaria	CHRISTIAN AID;
Fortalecimiento Municipal	CRS, F. EBERT, RTI, IBIS, PNUD, SAVE THE CHILDREN, SECODEVI, UNESCO, AID, ASDI, PTM, UE, ISDEM

Fuente: Elaboración propia en base al Directorio de Agencias Internacionales.

Haciendo el ejercicio anterior, es imposible equivocarse en la selección de la Fuente de Financiamiento, ya que con este paso se garantiza que la Institución seleccionada financia el tipo de proyecto que se le quiere vender.

3°. Se Escoge el Número de Criterios que se van a Analizar. En nuestro ejemplo, se escogerán cuatro criterios: el Monto que Financian, los Requisitos que Exigen, el Tiempo de Aprobación del Proyecto, y el Procedimiento Requerido para someter el Proyecto a Concurso.

4°. Se definen los Criterios a Utilizar.

El Monto: Es la cantidad de dinero que las Instituciones Financieras facilitan a Otras Instituciones para financiar sus proyectos.

Los Requisitos: Es el conjunto de condiciones exigidas por las Instituciones que facilitan créditos para Proyectos de Inversión.

El Tiempo: Es el periodo de tiempo en que las Instituciones Financieras evalúan la Solicitud de Financiamiento.

El Procedimiento: Se define como los pasos necesarios para poder hacer la Recepción del Proyecto.

5°. Se Describen los Criterios. En una matriz se ubica cada una de las instituciones financieras identificadas anteriormente. Retomando el ejemplo de las agencias que apoyan proyectos de fortalecimiento municipal, la descripción de los criterios se haría de la siguiente forma:

Tabla 6: Ejemplo de Aplicación de Descripción de Criterios.

INSTITUCIÓN FINANCIERA	MONTOS QUE FINANCIAN	REQUISITOS	PROCEDIMIENTO	TIEMPO DE APROBACIÓN
Action Aid	de \$50, 0000 a \$100,000	-Personería Jurídica. - Auditoría Externa	- Enviar Perfil del Proyecto. - Hacer una cita. - Los Proyectos se reciben en Julio para ser incluidos en el presupuesto del siguiente año.	6 meses
CRS, Catholic Relief Services	de \$1,000 a \$100,000	Ninguno	- Enviar Perfil del Proyecto	8 meses
Fundación Ebert	Menos de \$ 5,000	- Personería Jurídica - Experiencia en el Trabajo Presentado. - Aporte del 50% que puede ser en mano de obra.	-Solicitar entrevista - Verificar si está dentro de las líneas de trajo y del presupuesto de la Fundación.	2 meses
IBIS Dinamarca	de \$10,000 a \$ 30,000 y de más de \$100,000	- Capacidad para incrementar la incidencia. -Capacidad para apoyar al grupo meta. - transparencia - personería	Si se encuentra entre las estrategias de IBIS se desarrolla la negociación y definición de puntos de interés mutuo.	12 meses
PNUD	DE \$10,000 A \$50,000	- Personería Jurídica. - Contrapartida Financiera - Respaldo Contable Administrativo	- El procedimiento depende de las Organizaciones de Gobierno. - No hay fecha fija para la recepción del proyecto	3 meses

6°. Ponderación de los Criterios. La ponderación no es más que darle valor a cada uno de los criterios establecidos en base a un 100%, el cual se distribuye de acuerdo a la importancia que se le quiera dar a cada uno y se elabora una tabla.

Tabla 7: Ejemplo de Ponderación de Criterios.

CRITERIO	PONDERACIÓN
Monto	40%
Requisitos	30%
Tiempo	20%
Procedimiento	10%
Total	100%

De acuerdo a la tabla anterior, la mayor ponderación se le otorgó al Monto de Financiamiento, por considerarlo de mayor importancia, debido a que por lo general, las Instituciones no financian el total del valor solicitado para el proyecto. La segunda ponderación se le dio a los requisitos, con un 30%, porque se consideró que entre menos requisitos exijan las Instituciones Financieras mayor es la posibilidad de cumplir con los mismos.

En tercer lugar se ubicó al tiempo, ya que entre menos tiempo se tome la aprobación con mayor rapidez se puede dar inicio a la Ejecución del mismo. En último lugar está el procedimiento a seguir para la Presentación del Proyecto. Entre menos engorroso sea el procedimiento para someter a concurso un proyecto más oportuna y rápida es la resolución.

7°. Cuantificación de Criterios: consiste en colocar a cada uno de los criterios, un Valor Absoluto de acuerdo al Valor Porcentual Asignado. Al cuadro anterior se le agrega una columna.

Tabla 8: Ejemplo de Aplicación de Cuantificación de Criterios.

CRITERIO	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN (Valor Absoluto)
Monto	40%	400 puntos
Requisitos	30%	300
Tiempo	20%	200
Procedimiento	10%	100
Total	100%	1000

El Valor Absoluto de cada criterio representa el máximo puntaje que puede alcanzar esa exigencia.

Retomando el Ejemplo de Descripción de Criterios, la Cuantificación de Criterios se haría de la siguiente manera:

Criterio: Monto que Financian (Tabla 9) (Puntaje Máximo 400 puntos)					
Nivel	1	2	3	4	5
Monto en miles de \$	de \$5 - 10	de \$11 - 30	de \$31 - 50	de \$51 - \$100	más de \$100,000
Puntaje	80	160	210	320	400
Criterio: Cada Nivel Crece Directamente al Puntaje en Razón de 80 puntos (400/5 = 80 puntos)					

En el cuadro anterior, el mayor puntaje lo tiene el monto equivalente a más de \$100,000, ya que es la cantidad máxima que las instituciones del ejemplo que estamos trabajando, pueden facilitar. Por el contrario le damos el menor puntaje a aquella cantidad que es menor que todos. El mayor puntaje se divide entre los 5 niveles, otorgándole el menor puntaje a las instituciones que otorgan los menores montos.

Criterio: Tiempo (Tabla 10)					
(Puntaje Máximo 200 puntos)					
Nivel	1	2	3	4	5
Tiempo en Meses	menos de 3	de 3 – 6	De 7 - 9	de 10 - 12	más de 12
Puntaje	200	160	120	80	40
Cada Nivel Crece Inversamente al Puntaje en Razón de 40 pts (200 / 5 = 40 puntos)					

En el caso del tiempo, se le dio mayor puntaje a aquellas Instituciones que se tardan menos tiempo en la Aprobación de los Proyectos. Y le damos el menor puntaje a las que demoran más tiempo en dar una respuesta al crédito solicitado.

Criterio: Requisitos (Tabla 11)					
(Mayor Puntaje 300 puntos)					
Nivel	1	2	3	4	5
Numero de Requisitos	0	1	2	3	4
Puntaje	300	240	180	120	60
Cada nivel Crece Inversamente al Puntaje en Razón de 60 puntos (300 / 5 = 60 puntos)					

El mayor puntaje corresponde a las instituciones que menos requisitos exigen y el menor puntaje se le atribuye a aquellas que exigen mayor cantidad de requisitos.

Criterio: Procedimiento (Tabla 12)					
(Puntaje Máximo 100 puntos)					
Nivel	1	2	3	4	5
Procedimiento	mínimo	pequeño	normal	grande	exagerado
Puntaje	100	80	60	40	20
Cada Nivel Crece Inversamente al Puntaje en Razón de 20pts (100 / 5 = 20 puntos)					

En el cuadro anterior el puntaje mayor es para las Instituciones que tienen un proceso mínimo para someter a recepción un proyecto y tienen el puntaje más bajo aquellas Instituciones cuyo proceso es largo y engorroso.

c) Selección de la Fuente.

Después de haber elaborado la ponderación de criterios y su respectivo porcentaje, se procede a seleccionar la institución a la cual se presentará el proyecto.

¿Cómo se selecciona? Se seleccionará la Institución que mayor puntaje obtuvo en el análisis. Retomando el ejemplo trabajado anteriormente, tenemos:

Tabla 13: Ejemplo de Selección de la Fuente de Financiamiento.

Fuente	Criterios de selección				
	Monto	Número de Requisitos	Procedimiento	Tiempo de Aprobación	Total de Puntos
Actin Aid	50-100	2	3	6 meses	
Puntaje	320	180	60	160	720
CRS	1-100	0	1	8 meses	
Puntaje	320	300	100	120	840
F. Ebert	Menos de 5	3	2	2 meses	
Puntaje	80	120	80	200	480
IBIS	10-30	4	1	12 meses	
Puntaje	160	100	60	80	400
PNUD	10-50	3	2	3 meses	
Puntaje	210	120	80	200	610

Por lo que se puede observar, CRS es la Institución con mayor puntaje, lo que significa que es la que brinda más posibilidades para Financiar el Proyecto de Fortalecimiento Institucional, por lo tanto, es la seleccionada.

Una vez seleccionada la institución, estamos listos para iniciar el proceso de comunicación con ellos, es decir, se pasa a la tercera etapa que es la del subsistema de comunicación.

3.3. Etapa III: Estrategia de Comunicación.

La Comunicación es esencial, no sólo para el funcionamiento interno o laboral de la Alcaldía, sino también para llevar a cabo la Gestión de los Recursos Financieros, ya que es a través de ellos que se inician los contactos con las Instituciones Financieras. La principal responsabilidad del Negociador es lograr

comunicarse con otras personas. No importa cual sólidas sean sus ideas o cuán bien razonadas sus decisiones, se vuelven efectivas solamente en la medida que se transmiten a los demás y logran la acción deseada.

La Comunicación es el Instrumento de Negociación por excelencia. Se Negocia mediante palabras, actitudes y actos. La Negociación engloba todo el comportamiento humano, y lo bien que se negocie depende de lo bien que se comunique. De ahí la importancia de este Subsistema como antesala al Subsistema de Negociación.

a) Proceso de Preparación de Condiciones para la Comunicación. El proceso de preparación de condiciones para la comunicación consta de cinco pasos:

1º. Aclarar las Ideas Antes de Comunicarse: Mientras más sistemáticamente se analice la idea por comunicar, más claras se vuelven. Muchas Negociaciones fracasan debido a la Planeación Inadecuada. La buena Planeación debe tomar en consideración las Metas y Actitudes de quienes recibirán la Comunicación y aquellos que se verán afectados por ella.

2º. Examinar el Propósito de Cada Comunicación: Antes de Comunicarse debe preguntarse lo que trata de lograr con su mensaje: obtener información, iniciar una acción o cambiar la actitud de otra persona. Se identifica la meta y después se adopta el lenguaje, tono y enfoque más adecuado para lograrlo. Mientras más preciso sea el mensaje, mayor será la posibilidad de éxito.

3º. Consulte a los Demás: Es conveniente buscar la participación de los demás para planear la Comunicación. La Consulta ayuda a proporcionar una percepción y objetividad adicional al mensaje.

4º. Transmita algo de Utilidad para el Receptor: Considerar los intereses de la otra persona, tratar de ver las cosas desde su punto de vista señalarán oportunidades para transmitir algo de beneficio inmediato o de

utilidad a largo plazo a esa persona. Las personas son más receptivas al negociador cuyos mensajes toman en cuenta sus propios intereses.

5º. La Comunicación debe estar Respaldata por Acciones: El mejor respaldo de la Comunicación son los hechos no las palabras. Para el negociador esto significa que la responsabilidad, autoridad y esfuerzo, sirven para comunicar más que todos los dones de oratoria.

b) Inicio de Contactos para Presentar el Proyecto.

Antes de iniciar los contactos con las Instituciones Financieras, hay que definir la estrategia para evitar fallas y obtener óptimos resultados. No existe una estrategia única ni una receta para definirla, sin embargo, hay algunos criterios que son de mucha utilidad antes del inicio de los contactos. Los criterios a tomar en cuenta a la hora de definir la estrategia son los siguientes:

- -Examinar el verdadero objetivo que se persigue.
- Precisar bien las ideas antes de manifestarlas.
- Tener seguridad en lo que se está transmitiendo.
- Crear una atmósfera de credibilidad al iniciar contactos con las instituciones financieras, para obtener resultados favorables.
- Elegir el momento más adecuado.

Luego de analizar la forma de llevar a cabo la Comunicación, el siguiente paso es Establecer Contactos con las posibles Fuentes de Financiamiento. Esto se logra haciendo uso de distintas herramientas, tales como: teléfono, correo electrónico y contacto personal. Se recomienda la Comunicación Oral por ser más rápida, pues es la que proporciona más información en menos tiempo, un ejemplo de este tipo de Comunicación son las reuniones y las entrevistas, muy vitales en la gestión de recursos para la Alcaldía, sin embargo, es importante llevar un registro escrito que respalde en forma permanente, tangible y verificable todo lo hablado.

c) Preparación de la Documentación Requerida por las Fuentes de Financiamiento.

El siguiente paso para dar seguimiento al proceso de Gestión de Recursos es el de preparar la documentación requerida por las Instituciones Financieras. Cualquier Institución a la que se presente un proyecto exigirá documentación para evaluar y decidir su aprobación o no. Generalmente se solicita:

- El Proyecto.
- El Presupuesto.
- Los Estados Financieros de la Alcaldía.

i) Requerimientos Básicos Exigidos por los Bancos del Sistema Financiero Nacional. (Tabla 14)

Algunos criterios comunes exigidos por todos los Programas de Créditos son los siguientes:

TIPO DE PROYECTOS QUE FINANCIAN	TASAS APLICABLES A LOS CRÉDITOS %	PROCEDIMIENTO PARA LA OBTENCIÓN DEL CRÉDITO	REQUISITOS
Provisión de Agua Potable. Alcantarillados. Servicio de Energía Eléctrica. Calles. Manejo de Desechos Sólidos.	Del 12 al 13 % de Interés Anual a diez años plazo.	Presentación de Solicitud de Elegibilidad del Proyecto. Presentar Estados Financieros de los últimos tres años y Balance de Comprobación reciente. Presentar la Escritura Pública del Inmueble a dar en garantía.	Solicitud. Cuenta de Ahorros con la Institución. Descripción de la Garantía. Experiencia Crediticia con el Sistema Financiero. Estados Financieros de los últimos tres años debidamente auditados. Escritura Pública del Inmueble. Descripción del Proyecto. Permiso de Autoridades. Presupuesto del Proyecto.

ii) Requisitos Básicos Exigidos por las Agencias de Cooperación Internacional: ONG's. (Tabla 15)

Es difícil describir los requerimientos o exigencias de los Organismos no Gubernamentales (ONG's) porque todas tienen políticas, filosofías y modos de trabajo distintos, sin embargo, existen características comunes, ya que la mayoría exige por lo general los siguientes requisitos para aprobar proyectos:

REQUISITOS	CRITERIOS	DOCUMENTACION
<p>Capacidad de Ejecutar los Proyectos en el tiempo y con los costos previstos.</p> <p>Presentar los Proyectos y Presupuestos Razonables.</p> <p>Proyectos con alto porcentaje de aporte local.</p> <p>Presentar cuentas en orden y destino claro de fondos.</p> <p>Mantener comunicación fluida e informes regulares sobre el avance del proyecto.</p>	<p>Que el Proyecto responda a necesidades reales.</p> <p>Que el Proyecto beneficie a los grupos más pobres.</p> <p>Que el Proyecto contribuya al Mejoramiento Económico y Social de los Beneficiarios.</p> <p>Que el Proyecto demuestre que podrá seguir después de la Cooperación Financiera Externa.</p> <p>Que el Proyecto estimule la Participación de la Comunidad y de sus Beneficiarios.</p>	<p>Descripción Preliminar del Proyecto.</p> <p>Preparar una hoja que contenga los objetivos de la Alcaldía, sus miembros, y las actividades principales que realiza.</p> <p>Preparar una descripción breve del proyecto que resuma objetivos, las principales actividades y una caracterización de los beneficiarios.</p>

d) Modelo de Presentación del Proyecto ante las Instituciones Financieras.

Uno de los puntos más importantes en la Gestión de Recursos Financieros es la Presentación del Proyecto ante las Instituciones Financieras, el cual debe estar técnicamente bien elaborado.

Para lograr su aprobación, el documento de proyecto debe llenar ciertos requisitos: lograr que se lea, por tanto debe ser breve, claro, conciso, explicar claramente lo que se pretende lograr y qué y cómo se piensa trabajar. Es recomendable que toda información que no es necesaria para entender lo esencial del proyecto debe incluirse como anexos.

i) Instructivo para Elaborar el Documento de un Proyecto.

1º. El primer requisito de cualquier documento es lograr que se lea. Por tanto:

- Debe ser breve, claro, y conciso.
- Explicar claramente lo que se pretende lograr y cómo se piensa trabajar.
- Toda información que no es necesaria para entender lo esencial del proyecto, debe incluirse como anexos.

2º. Elaborar el documento de proyecto tomando en cuenta cada uno de los siguientes componentes. De los cuales no debe faltar:

- **Portada o Carátula:** debe contener el Título del Proyecto, la Organización Responsable, la Duración del Proyecto, los Objetivos, las razones que motivaron el proyecto, la persona responsable de la realización del proyecto, dirección y teléfono, y finalmente, la fecha de presentación.
- **Introducción:** En la introducción se debe resaltar los hechos más sobresalientes del problema que el proyecto pretende solucionar; la teoría o razonamiento detrás de la solución propuesta por el proyecto, y la manera en que se aplicará esta teoría en la implementación del proyecto.
- **Antecedentes del Proyecto:** Aquí se describen brevemente las condiciones económicas y sociales que hicieron necesaria la idea del proyecto; a qué problemas específicos se dirige el

proyecto; de dónde vino la idea del proyecto y cómo se desarrollo; quiénes participan en el desarrollo; quiénes son los beneficiarios del proyecto.

- **Descripción del Proyecto:** los elementos a destacar en la Descripción del Proyecto son:
 - ¿Cuál es el objetivo final del proyecto?
 - ¿Cuáles son los objetivos intermediarios del proyecto? , es decir lo que se ha de hacer para lograr el objetivo final.
 - ¿Cuáles son las actividades principales del proyecto?
 - ¿Cuál es el número de beneficiarios afectados directa o indirectamente?
 - ¿Cómo estará organizado y dirigido el proyecto? en sentido de la administración.
 - ¿Qué proceso se usará para tomar decisiones y quienes las tomarán?
 - ¿Cuáles son los recursos del proyecto?
 - ¿De dónde provienen y en qué forma?
 - ¿Cuáles recursos que controla la Alcaldía?
 - ¿Quiénes son las personas y organizaciones que controlan los otros recursos y bajo qué condiciones?
 - ¿Cómo se habrá de controlar la inversión de los recursos, la ejecución de las actividades y el logro de los objetivos?

- **Plan de Trabajo:**
 - Actividades concretas desglosadas de acuerdo a las distintas Fases del Proyecto.
 - Persona(s) responsable(s) de las distintas actividades del proyecto
 - Lugar donde se llevarán a cabo todas y cada una de las Actividades del Proyecto
 - Beneficiarios inmediatos de todas las Actividades del Proyecto.

- **Presupuesto:**

Presupuestamos el total de los gastos necesarios para iniciar un proyecto (Inversión Inicial y Costos de Operación hasta que el proyecto se auto-sostenga económicamente).

Utilice el siguiente formato para calcular los costos de inversión inicial.

Tabla 16: Ejemplo de Aplicación para Calcularlos Costos de Inversión Inicial de un Proyecto.

Descripción	U/M	Cantidad	Costo Unitario	Aporte Local	Aporte Proyecto	Costo Total
Infraestructura						
- Terreno	Mts ²	200	100.00		20,000.00	20,000.00
- Bodega	Unidad	1	850.00	850.00		850.00
- Tanque	Unidad	1	1,000.00		1,000.00	1,000.00
Medios de Producción:						
- Palas	Unidad	3	50.00		150.00	150.00
- Sierra	Unidad	1	275.00			275.00
- Mescladora	Unidad	1	1,200.00		1,200.00	1200.00
- Motor	Unidad	1	250.00		250.00	250.00
Total Inversión Inicial						23,725

- **Resultados Esperados al Final del Proyecto:**

Expresé los resultados en metas concretas que se pueden utilizar para evaluar el éxito del proyecto.

- **Factores de Riesgo:**

Apunte los factores de riesgo más importantes de su proyecto, explique las medidas que ustedes piensan tomar para evitarlas.

A continuación, se describe un Modelo de Presentación del Proyecto, el cual contempla los componentes que no pueden faltar a la hora de elaborarlo, independientemente de la Institución a la que se presente.

Cuadro 1: Ejemplo de Modelo de Formato para la Presentación de un Proyecto

<p>PORTADA (CARATULA) INTRODUCCIÓN I. ANTECEDENTES.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Información de la Alcaldía. ● Concejo Municipal. ● Organización. ● Empleados. ● Aspectos Legales. ● Situación Actual de la Municipal. ● Mapa del Municipio. <p>II. MARCO ECONOMICO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Población. ● Ingresos per cápita de la municipalidad y nacional. ● Ubicación Geográfica. ● Vivienda. ● Servicios Públicos. ● Producción. ● División Territorial. ● Potencialidades Económicas <p>III. PROYECTO.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Localización. ● Contribución al Desarrollo del Municipio. ● Justificación. ● Valor agregado (que generará). ● Ventajas y Desventajas de la Ejecución. ● Presupuestos. ● Cotizaciones. <p>IV. PLAN GLOBAL DE INVERSIÓN. Monto de la Inversión. Identificación del aporte Alcaldía. Identificación Financiamiento.</p>	<p>V. SOLICITUD.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Monto. ● Plazo. ● Tasa de Interés. ● Destino. ● Fondos. ● Forma de Pago. ● Garantía. <p>VI. ASPECTOS FINANCIEROS. Estados Financieros (si los hubiere) de tres períodos. Liquidación de Presupuestos (Estados de Ingresos y Egresos). Flujos de Efectivo Proyectados por lo menos para cinco años. Supuestos considerados en la elaboración de las proyecciones.</p> <p>VII. IMPACTO AMBIENTAL. Un informe en donde se dé a conocer el impacto ambiental que el proyecto genere al llevarse a cabo.</p> <p>VIII. ANEXOS. Permisos de las Autoridades respectivas. Presupuestos. Cotizaciones.</p>
--	--

3.4. Etapa IV: Estrategia de Negociación.

La Negociación es una de las etapas más importantes del Sistema de Gestión de Recursos Financieros y, por ende, la más delicada, ya que de ella depende la aprobación o rechazo de los proyectos. La Negociación es el proceso de influir y persuadir a otras personas a través del intercambio de ideas, adoptando una actitud flexible hacia la otra parte para lograr convencerle y obtener lo que deseamos, estando claros de que en una negociación ambas partes ganan.

Negociar es el arte de ampliar el abanico de posibilidades para cubrir necesidades. Es una interacción entre personas o grupos, que incorpora factores objetivos en relación con una transacción posible que involucra el intercambio de servicios, dinero y condiciones. En la negociación no hay limitaciones, pero sí hay riesgos, los cuales se minimizan con la experiencia y conocimientos. Para llevar a cabo la negociación, hay varios pasos a seguir, tales como: la Preparación de la Negociación, el Diseño de la Estrategia, el Inicio y la Evaluación de la Negociación.

a) Proceso de Preparación de la Negociación.

La Preparación es el primer paso para una negociación exitosa; en esta fase se definen los Objetivos de la Negociación, las características del negociador y se planifica la negociación. A continuación se detallan cada uno de ellos:

i) Definir los Objetivos de la Negociación: Para definir los objetivos, es importante recordar lo siguiente:

- Saber identificar rápidamente las oportunidades de negociar un proyecto.
- Entender la importancia de determinar lo que se necesita, en comparación con lo que se quiere.
- Reconocer que es esencial contar con una preparación cuidadosa antes de iniciar una negociación.
- Recordar la naturaleza secuencial de la negociación y por qué cada paso es importante.
- Poder usar diversas estrategias y tácticas de negociación que satisfagan las necesidades de financiamiento del proyecto.

ii) Definir las Características del Negociador: El encargado de la negociación de los proyectos, debe poseer las características siguientes:

- Poseer capacidad de resolver problemas.
- Tener la filosofía de que ambas partes ganen: Alcaldía y Agencia Financiera.
- Tener Capacidad de Tolerancia.
- Estar dispuesto a investigar y analizar del todo las cosas.
- Saber escuchar.

iii) Preparación del Negociador: Es de gran importancia que el negociador cuente con una guía que le permita prepararse adecuadamente antes de negociar con la Institución Financiera. A continuación se detallan los pasos que debe contener esta guía: **(Cuadro 2)**

GUÍA PARA LA PREPARACIÓN DEL NEGOCIADOR
<ol style="list-style-type: none"> 1. El negociador debe definir los objetivos y metas haciendo conciencia de lo que pretende obtener con la negociación que ha de realizar, así como también tener claro lo que tiene que hacer y el tiempo oportuno en que debe lograr su objetivo. 2. El negociador debe tener claros los temas a tratar, cuál es su punto de vista respecto a ellos, la posición a adoptar y como presentará su petición ante la institución financiera (sin pasar por alto el punto de vista de la institución). 3. Contar con amplia información acerca de las personas con las que se ha de negociar y en lo posible conocer acerca de las necesidades del ego del negociador que representa a la institución financiera, también debe conocer cuándo y dónde se llevará a cabo la negociación , cuales son las ventajas y desventajas para ambas partes. 4. Deberá generar un ambiente dinámico al momento de negociar y adoptar una posición en la que tanto las alcaldías como la institución financiera estén satisfechos con el resultado, esto permitirá que las puertas permanezcan abiertas para una próxima vez. 5. Es vital que el negociador se prepare para discutir los puntos principales que podrían

generar conflicto.

6. El negociador deberá necesariamente tener experiencia y habilidad en el manejo y solución de conflictos para que al momento de la negociación con la institución financiera no tenga dificultades en llegar a un acuerdo que le favorezca.
7. El proceso de negociación tiene por naturaleza un carácter formal, por lo tanto el negociador deberá adoptar todas las formalidades del caso, así como también debe conocer cuáles son los pasos necesarios para realizar la negociación, el tiempo estimado que durará y que necesitará para que su propuesta no sea rechazada.

b) Diseño de la Estrategia de Negociación.

Una Estrategia es el Plan General de Acción que se usa en la Negociación. Las tácticas son el medio, paso a paso, que se usa para poner en práctica la estrategia. Los negociadores que representan a la Alcaldía deben tener capacidad para determinar cuál será su posición al momento de negociar así como también qué esperan a cambio.

Tiene que saber cómo maniobrar la actitud que adopte la institución financiera con el objeto de obtener el crédito en cuestión. Para lograr este objetivo, se utilizan estrategias, las cuales se diseñan como se indica a continuación:

1º. Identificar las Necesidades: qué se quiere cubrir o cuál es el monto que necesita que le financien, para qué necesita el crédito.

2º. Ordenar el Tema: ordenar el tema a tratar tomando en cuenta la reacción que podría suscitar en el representante de la Institución Financiera, tratando que el monto a discutir sea un poco más elevado del monto que realmente pretende obtener.

3º. Discutir el Monto: discutir el monto que necesita exponiendo todas las bondades del proyecto así como también describir el tiempo en que será oportuno disponer del mismo.

4º. Determinar el Grado de Aceptación de la Oferta Propuesta: si la oferta es rechazada, el negociador debe insistir sin descuidar la cortesía, buscando poco a poco provocar alguna concesión por parte de la institución financiera. Si la oferta es aprobada, se continuará acordando las modalidades y requisitos del financiamiento. Concluyendo de esa forma el proceso de negociación.

c) Inicio de la Negociación del Proyecto.

i) Entrevista con el Responsable de Proyectos de la Institución Financiera:

Para realizar esta etapa, es importante tratar de conseguir una entrevista con una persona clave dentro del Organismo Financiero e investigar un poco acerca de él, es decir, cómo es y cuáles son sus gustos y preferencias. Esto servirá para diseñar la mejor manera de presentarse ante él o ella.

A la entrevista se debe llevar todo el material de información sobre la Alcaldía y el proyecto y explicar ordenadamente y en detalle las ideas que se tienen acerca del proyecto. Es recomendable hacer una invitación formal a esta persona para que visite el Municipio.

- **Etapas de la Entrevista.**

La Entrevista es uno de los puntos más importantes de la negociación, por lo que es indispensable manejar el proceso para llevarla a cabo. La entrevista consta de cinco etapas: preparación del entrevistador, creación de un ambiente de confianza, intercambio de información, terminación y evaluación.

1ª. Preparación del Entrevistador: El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a la entrevista. Esta preparación requiere del diseño de las preguntas que usted hará, y, al mismo tiempo, debe considerar las preguntas que probablemente le hará la Institución Financiera. Así mismo, deberá conocer a profundidad el proyecto que va a negociar, ya que su meta es convencer para que acepten el proyecto ofertado.

Es importante que durante su preparación el negociador consulte toda la información referente a la institución financiera ya que esa información puede revelar ángulos muy interesantes y útiles al momento de la Negociación.

2ª. Creación de un Ambiente de Confianza: crear un ambiente de aceptación recíproca, recordando que va en representación de la Alcaldía, por lo que debe dejar en sus visitas una imagen agradable, humana y amistosa. Se recomienda iniciar la entrevista con preguntas sencillas, mantener una actitud descansada y sonreír.

3ª. Intercambio de Información: se refiere a la conversación, al intercambio de información entre ambas partes: qué haces – qué hago, qué quieres- qué quiero, qué ganas – qué gano.

4ª. Terminación: cuando el negociador considera que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, puede preguntar a la Institución Financiera, por ejemplo, ¿tiene usted alguna pregunta final?, y a continuación, puede resumir los pasos a seguir después de la entrevista.

5ª. Evaluación: Inmediatamente después que concluye la entrevista, el negociador debe registrar sus impresiones generales sobre la institución y las probabilidades de éxito que percibió.

ii) Presentación del Proyecto.

En la Etapa de Negociación, un aspecto importantes es la presentación de un proyecto técnicamente bien elaborado. El documento de proyecto debe reunir ciertos requisitos, dentro de los cuales se encuentran:

- Lograr que se lea, por tanto debe ser Breve, Claro y Conciso.
- Explicar claramente lo que se pretende lograr y qué y cómo se piensa trabajar.
- Toda información no necesaria para entender lo esencial del proyecto, debe incluirse como anexos.

Se recomienda evitar la “múltiple gestión de proyectos”, ya que las agencias rechazan este procedimiento y se retiran al darse cuenta de que el mismo proyecto ha sido presentado en varios organismos al mismo tiempo.

iii) Discusión de Requisitos.

El siguiente paso luego de haber expuesto las Necesidades de Financiamiento ante la Institución, es proceder a la discusión de requisitos. La Institución Financiera establecerá los requisitos en función del tamaño del proyecto, es por ello que previo a la discusión, los Negociadores Municipales deberán efectuar una minuciosa revisión de todos aquellos pormenores que podrían afectar la decisión de aprobación del proyecto. Es en esta fase donde se discutirán; tiempo, monto, tasa de interés, garantías y procedimientos.

iv) Seguimiento de la Definición de Aprobación.

La persistencia es importante. La posición que la Alcaldía debe adoptar es no ceder ni retroceder a la primera señal de resistencia, más bien debe darle a la Institución Financiera tiempo para pensar y considerar otras alternativas. En estos casos la experiencia influye mucho, ya que ésta permite al Negociador Municipal darse cuenta de lo que necesita hacer para que la Institución Financiera ceda y poder obtener un resultado que llene sus expectativas: “la Aprobación del Proyecto”.

Para lograr la Aprobación de Financiamiento es necesario darle seguimiento a la Gestión y ésta es, tal vez, la parte más importante del proceso de Búsqueda de Financiamiento. Se debe ser amablemente insistente para lograr alguna definición, ya sea en términos de aprobación, revisión o rechazo. El seguimiento se puede hacer por cartas, llamadas telefónicas oportunas, visitas personales o por cualquier otro medio, sin abusar de ninguno.

Luego de haber llevado a cabo la discusión de requisitos, se recibe respuesta por parte de la institución financiera, donde dan a conocer cualquiera de las dos alternativas: Aprobación o Rechazo.

Si el Proyecto es Rechazado, el Negociador evalúa las causas por las cuales fue rechazado y posteriormente solicita una reconsideración en la misma Institución o se buscan otras Alternativas de Financiamiento. En el caso que el proyecto haya sido Aprobado, el Negociador Municipal, junto con la Institución Financiera, proceden a:

- Se elabora y se firma Convenio de Cooperación.

- Se elaboran los Términos de Referencia del Proyecto, que incluye términos en donde el cooperante fija los criterios a seguir durante la Ejecución del Proyecto: tipo de informe, periodicidad, plan de desembolsos.
- Se fijan condiciones en caso de incumplimiento por parte de la Alcaldía.
- Se establece el compromiso de ambas partes para el cumplimiento de todos los requisitos.

d) Evaluación de la Aprobación o Rechazo del Proyecto.

La Evaluación después de dar por terminada la Etapa de Negociación ayudará a determinar los motivos de la Aprobación o del Rechazo del Financiamiento Solicitado, y constituirá una información valiosa para negociaciones futuras. Se deben examinar las ventajas y desventajas de la Metodología Utilizada por la Institución Financiera y archivarlas como referencias para una posterior negociación.

i) Instructivo para Realizar el Proceso de Evaluación Pos-Negociación.

Para medir la Efectividad de la Negociación es necesario hacer una evaluación al final de todo el Proceso de la Negociación, la cual servirá para encontrar los errores y poder eliminarlos para cuando se reinicie la Ejecución del Sistema. En la Evaluación, vamos a determinar cuáles criterios nos pueden servir para medir la efectividad del proceso, definir cada uno de ellos, ponderarlos y cuantificarlos. Al final se elabora un cuadro resumen. Los pasos a seguir son:

1º. Selección de Criterios, para medir la efectividad con que se llevó a cabo el proceso de negociación.

- Logro de Objetivos.
- Recursos Utilizados.
- Tiempo de Duración.

2º. Definición de los Criterios utilizados en la Negociación.

Logro de Objetivos: Consiste en la verificación de logro de los objetivos durante todo el Proceso de Negociación.

Recursos: Está constituido por todos los Elementos y Componentes que fueron necesarios para llevar a cabo el Proceso de Negociación.

Tiempo: Es el periodo en el cual se desarrolla o se lleva a cabo una actividad cualquiera con Planificación Previa. En la Planificación se determina el tiempo en el cual se desarrollará el Proceso de Negociación, así como también cuáles son los objetivos que deben alcanzarse en ese periodo.

3°. Ponderación de los Criterios.

Tabla 17: Ejemplo de Aplicación para la Ponderación de los Criterios.

CRITERIO DE MEDICIÓN	PONDERACIÓN
Logro de Objetivos	60%
Recursos Utilizados	24%
Tiempo de Duración	15%
Total	100%

El Logro de los “Objetivos” durante el Proceso de Negociación es uno de los criterios más importantes puesto que de ahí partimos para efectuar el análisis respectivo del por qué se alcanzaron o no se alcanzaron los mismos.

Los “Recursos” Utilizados durante el Proceso, se ubican en segundo lugar, pues podría ser que los Objetivos no se lograron concretar plenamente por falta de recursos o por mala organización de los recursos que fueron asignados al Proceso de la Negociación.

El “Tiempo” de Duración, servirá para verificar si la Negociación llegó a su fin en el Tiempo Planeado, si no fue así, deberán buscar las causas. Es importante decir que el tiempo tiene una ponderación menor porque hay ocasiones en que vale la pena demorarse un poco, si al final, el resultado es exitoso.

4°. Cuantificación de Criterios. (Tabla 18)

CRITERIO	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN (Valor Absoluto)
Logro de Objetivos	60%	600
Recursos Utilizados	24%	240
Tiempo de Duración	15%	150
Total	100%	1000

5°. Aplicación de los Criterios.

Criterio de Medición: Logro de Objetivos. (Tabla 19)			
(60% =600 puntos)			
Opción	Todos	Una Parte	Ninguno
Puntaje	600	400	200
Criterio: $600/3=200$ (el Crecimiento se da en Razón de 200 puntos)			

El cuadro anterior nos dice que el puntaje máximo lo tiene el Proceso de Negociación que logró todos los objetivos que se pretendían alcanzar, de igual forma se puede observar que el puntaje va disminuyendo según los Objetivos Alcanzados, lo que significa que a Menor Cantidad de Objetivos Alcanzados Menor será el Puntaje.

Criterio de Medición: Recursos Utilizados. (Tabla 20)			
(24%= 240 puntos)			
Opción	Excesivo	Moderado	Mínimo
Puntaje	80	160	240
Criterio: $240/3=80$ puntos (el Crecimiento se da en Razón de 80 puntos)			

El mayor puntaje lo tendrá aquel proceso de negociación en el que el uso de recursos haya sido el mínimo, el menor puntaje lo tendrá aquel proceso que requiera de más recursos para lograr concretar los objetivos.

Criterio de Medición: Tiempo de Duración. (Tabla 21)				
(16% = 160 puntos)				
Opción	1 - 4 meses	5 - 8 meses	9 - 12meses	más de 12
Puntaje	160	120	80	40
Criterio: $160 / 4 = 40$ puntos (el Crecimiento se da en Razón de 40 puntos)				

El mayor puntaje lo tiene el período más corto en que se desarrolló el proceso de negociación, lógicamente en este corto periodo y utilizando el mínimo de recursos, se logró alcanzar los objetivos propuestos. Si por el contrario, la duración fue de más de 12 meses, el puntaje aplicado es el menor.

Un Proceso de Negociación es Eficiente si logramos alcanzar todos los objetivos (si logramos el Financiamiento del Proyecto), en el menor tiempo posible y con el mínimo de recursos.

Tabla 22: Ejemplo de Aplicación: Evaluación del Proceso de Negociación del Proyecto de Fortalecimiento Institucional.

CRITERIO	OPCIONES PARA LOS CRITERIOS			
Logro de los Objetivos	Todos	Parcialmente 400	Ninguno	_____
Recursos Utilizados	Máximo	Normal 160	Mínimo	_____
Tiempo de Duración de la Negociación	1-4 meses	5- 8 meses 120	8-12 meses	más de 12
Total de Puntos Obtenidos en la Evaluación		680		

Se puede concluir que el Proceso de Negociación fue aceptable, ya que los criterios estuvieron evaluados dentro de la media. Lo ideal hubiera sido obtener 1000 puntos.

3.5. Etapa V: Estrategia de Evaluación.

La Estrategia de Evaluación es la Última Etapa del Sistema, Con ella, se dan por terminados todos los procesos y, al mismo tiempo, se genera nuevamente el Inicio del Sistema, constituyendo la base esencial para la retroalimentación del sistema. Los elementos vertidos en el Proceso de Evaluación servirán de insumos para mejorar las fallas y limitantes que se hayan encontrado durante la ejecución de cada uno de las etapas, y al mismo tiempo, reforzar todos aquellos aspectos positivos y bondades que haya demostrado el Sistema.

La Evaluación es, a su vez, un proceso integrador y continuo que permite Retroalimentar la Toma de Decisiones, de tal forma que se introduzcan, mantengan o modifiquen medidas necesarias y suprimir las innecesarias.

La estrategia de Evaluación consta de los siguientes pasos:

a) Definición de los Objetivos de la Evaluación del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros.

Con la Evaluación se tratará de Analizar el Desempeño del Plan Estratégico de Gestión de Recursos en relación al logro de los Objetivos Establecidos, es decir, conocer si el Plan Estratégico está o no obteniendo los resultados planificados dentro de un período de tiempo y con las limitaciones que se previeron. Con la Evaluación se busca determinar si los Objetivos a nivel de propósito y fin se están cumpliendo y en qué medida podrían cumplirse más rápidamente con una combinación diferente de procesos, y determinar, en caso de que no se estén logrando, cuál es la razón.

Otra cosa a evaluar es la relación causa-efecto, respondiendo a la pregunta, son los efectos que se están produciendo causados por las actividades que se han realizado durante la ejecución del Plan Estratégico.

El Objetivo de la Evaluación es Analizar:

- Cuáles fueron los problemas del Plan Estratégico.
- Cómo se pueden enfrentar.
- Cuáles fueron los logros.
- Cuál fue el impacto del Plan Estratégico en el nivel de aprobación de proyectos de la Alcaldía.

b) Definición del Momento para Evaluar.

Es importante definir el momento en que se debe llevar a cabo la evaluación del Plan Estratégico de Gestión de Recursos financieros, para no dejarla a la discrecionalidad. La Evaluación puede realizarse en forma permanente, periódica o al final de la última etapa del Plan Estratégico.

i) Evaluación Permanente: este tipo de evaluación entraría en cada una de las etapas que conforman el Plan Estratégico, es decir, se realizaría en el momento en que finaliza una etapa, para analizar su utilidad y la necesidad de mejorarla.

ii) Evaluación Periódica: se realiza cada cierto tiempo, puede ser mensual, semestral o anual.

iii) **Evaluación Final:** se lleva a cabo al terminar la última etapa del Sistema. Este tipo de evaluación es muy importante porque permite la transmisión de la experiencia del desarrollo del sistema en su conjunto, permite tener la visión global y por tanto, permite perfeccionar el Plan Estratégico.

c) Definición del Tipo de Evaluación que se Llevará a Cabo.

Se debe definir el tipo de evaluación que se llevará a cabo. Existen tres Tipos de Evaluación: Externa, Interna y Mixta.

i) **Evaluación Externa:** es realizada por personas ajenas a la Alcaldía. Por lo general se contratan personas expertas, con Metodologías de Evaluación Probadas y con criterios neutrales para tener conclusiones más objetivas.

ii) **Evaluación Interna:** se llevaría a cabo por el Equipo Ejecutor del Plan Estratégico, viéndolo como un proceso de reflexión sobre lo realizado, de intercambio de experiencias y de aprendizaje. Su ventaja es que ellos son los que mejor conocen el Plan Estratégico, y por tanto, tienen mayores elementos para evaluarlo.

iii) **Evaluación Mixta:** en este tipo de evaluación, se combinan los dos anteriores.

d) Metodología para la Evaluación.

Con la Evaluación vamos a comparar lo realizado con lo planificado o programado, por ello, es recomendable seguir, en la medida de lo posible, los siguientes pasos:

1º. Revisar lo Planificado: Objetivos, procesos y resultados esperados de cada una de las etapas del plan estratégico.

2º. Recolectar la Información adecuada para constatar los resultados de cada etapa.

3º. Comparar lo Planificado con los Resultados e Interpretar: ¿qué se logró?, ¿cómo se logró?, ¿hubo circunstancias imprevistas que favorecieron o dificultaron la ejecución del plan estratégico?, ¿cómo se

reaccionó ante esas circunstancias?, ¿qué fue lo que no se logró?, ¿por qué no se logró?, ¿hubo resultados que no estaban previstos?, ¿tienen impacto positivo o negativo para los objetivos del plan estratégico?, ¿por qué pasó?

4°. Identificar las Conclusiones y Elaborar el Resumen: ¿en qué medida se lograron los objetivos del plan estratégico?, ¿qué actividades, métodos, recursos y factores externos permitieron el buen desarrollo del plan estratégico?, ¿qué problemas obstaculizaron el buen desarrollo del plan estratégico?

5°. Formular Recomendaciones: reflexionar cómo superar los problemas y describir las recomendaciones para superar cada uno de ellos. Se sugiere un Proceso de Evaluación cada seis meses, por ser el tiempo que generalmente se tarda el Proceso de Negociación de un Proyecto.

Se sugiere también, hacer una Evaluación Anual de cada uno de las etapas para poder medir su desarrollo y su capacidad de contribuir al Plan Estratégico. La Evaluación deberá contemplar un Análisis de la Retroalimentación del Plan Estratégico, los Resultados Obtenidos, los Niveles de Incremento en los Montos de Ingresos Municipales, y el Número de Proyectos Negociados y Aprobados.

Para dar seguimiento al Desarrollo del Plan Estratégico, será conveniente conformar un equipo con la participación de los responsables de cada uno de los sub-sistemas y el responsable del Plan Estratégico.

F. PLAN DE IMPLEMENTACION.

Es Parte Fundamental de la Propuesta, tener claridad de los pasos a seguir para su Implementación, así como el tipo de recursos humanos, materiales y económicos necesarios para su funcionamiento. Para que la Implementación del Plan Estratégico propuesto sea exitoso, deberá ser adaptada al tipo de necesidades y recursos que la Alcaldía posee, por tal razón, a continuación se presentan los Objetivos y el Plan de Implementación que se está proponiendo.

1. Objetivos.

1.1 General.

Hacer que la Alcaldía Municipal de Santo Tomas se identifique con el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros con el fin de que lo implemente de acuerdo a sus necesidades.

1.2 Específicos.

- Tener claridad de los pasos a seguir para la implementación del Plan Estratégico, a fin de que los resultados sean exitosos.
- Tener claridad de las funciones que deberá asumir la Unidad encargada de la Ejecución del Plan Estratégico.
- Tener claridad de los Tiempos y Recursos necesarios para que la implementación del Plan Estratégico logre los Objetivos Planteados.

2. Plan de Acción.

La Implementación es la parte fundamental del Plan Estratégico propuesto, sin ella, la propuesta no tendría razón de ser. Para la Implementación, es necesario elaborar un Plan o Cronograma que contemple las diferentes actividades a realizar, el área o departamento encargado de la implementación, la asignación de tiempos, de recursos materiales, humanos y financieros.

Para la Implementación, también será necesario Revisar y Evaluar la Estructura Organizativa actual de la Alcaldía, para poder visualizar la pertinencia o no de hacer algunas modificaciones.

2.1 Políticas.

El Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, se regirá por las siguientes políticas, las cuales, servirán de supuestos antes de dar inicio a la Implementación:

- i. Que la Alcaldía cuenta con un Plan de Desarrollo y que para elaborarlo se basó en un diagnóstico, con el cual, identificó problemas y propuso alternativas de solución a través de un Conjunto de Ideas de Proyectos.

- ii. Que las Ideas de Proyectos han sido la materia prima para que el equipo encargado elabore los Proyectos Respectivos, de tal forma que se cuente con una cartera de proyectos listos para ser gestionados.

- iii. Que el Plan Estratégico sirva para facilitar y hacer más efectiva la tercera fase del proceso de Elaboración del Proyecto. Recordemos que el proceso de Elaboración de un Proyecto incluye:
 1. Identificación.
 2. Formulación y Análisis de Factibilidad.
 3. Negociación del Financiamiento.
 4. Ejecución.
 5. Seguimiento y Evaluación.

2.2 Lineamientos.

Existen una serie de elementos que son necesario considerar para la implementación del Plan Estratégico, sin los cuales, será muy difícil alcanzar los objetivos.

a) Compromiso del Gobierno Municipal: la Alcaldía debe mostrar voluntad para asumir la implementación del Plan Estratégico como un reto. Deben estar convencidas de la necesidad e importancia del Plan Estratégico y verlo como una alternativa para mejorar sus Recursos Económicos.

b) Apertura y Flexibilidad para Realizar Cambios en el Organigrama: la implementación del Plan Estratégico requerirá, en algunos casos, de readecuaciones en la Estructura Orgánica de la Alcaldía, por lo que deberá mostrar voluntad para realizarlos en el momento indicado.

c) Capacitación del Personal que Estará al Frente del Sistema: la implementación del Plan Estratégico requerirá de personal calificado, por lo que será necesario capacitar y cualificar al personal que para tal fin sea asignado.

2.3 Acciones a Corto y Mediano Plazo.

a) Restructuración Orgánica: (Figura 4)

Se propone conformar, bajo la dirección de la Gerencia de Finanzas, una instancia permanente, que bien puede ser un Comité o una Unidad cuya función sea la de ejecutar el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros. El Organigrama propuesto es el siguiente:



b) Montaje del Sistema:

Para montar el Plan Estratégico se requiere se recursos materiales, humanos y económicos. No es posible llevar a cabo la implementación si no se cuenta con los recursos necesarios para ello. Para la implementación, la Alcaldía deberá poner a disposición tres tipos de recursos:

a. Recursos Materiales: Se necesitará mínimamente contar con un equipo de cómputo, donde los responsables de la implementación puedan procesar los diagnósticos, elaborar los proyectos, y realizar los informes correspondientes.

Las computadoras deberán tener las siguientes especificaciones:

- Monitor de 15" mv540.
- Disco duro de 20Gb, 128 mb RAM.
- Procesador Amd Duron 750 mhz.
- Internet.

Además, se requiere de programas (software) especializados, sin embargo, al inicio bastará con el paquete de Office 2007 el cuál se deberá de mantener actualizado. Actualmente el mercado de la informática brinda diferentes alternativas que facilitan la Elaboración y Seguimiento de Proyectos, así como la alimentación sistemática de las bases de datos que el equipo de trabajo obtendrá a la hora de elaborar los diagnósticos. Otro recurso indispensable para la implementación es contar con servicio de internet y correo electrónico, elementos básicos en todo el Proceso de Negociación.

b. Recursos Humanos: El montaje del Plan Estratégico requerirá de personal capacitado en: proyectos, comunicación, negociación, gestión, e informática. Además se requerirá de un asesor, el cual tendrá como objetivo capacitar el personal asignado para echar a andar el Plan Estratégico.

La Capacitación será en dos momentos: antes de iniciar la Ejecución, y durante la Ejecución. Esto último se refiere al apoyo y asesoría permanente para que la Ejecución del Plan Estratégico se realice con éxito. A la vez se encargará de realizar las evaluaciones pertinentes.

c. Recursos Económicos: La Alcaldía tendrá que destinar un monto para la implementación del Plan Estratégico, que contemple la compra del equipo, la contratación de personal y la contratación del asesor y capacitador.

2.4 Acciones a Largo Plazo.

a) Convertir la Unidad de Gestión en una Sub-Gerencia de Gestión.

Debido a la importancia que tiene la implementación de un Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros para la Alcaldía, lo ideal es que la Unidad de Gestión se convierta, en el Largo Plazo, en una Sub-Gerencia.

Lo anterior tiene como sustento el hecho de que los Recursos Financieros son como el sistema circulatorio que bombea y hace funcionar a todas las áreas de la Alcaldía. En ese sentido, el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros que se está proponiendo, viene a ser como el corazón de la Gerencia de Finanzas.

b) Destinar a la Unidad un Porcentaje del Presupuesto Anual de la Alcaldía.

Una vez montada la Unidad de Gestión de Recursos Financieros y probada su utilidad, deberá someterse a consideración de la Alcaldía, destinar un porcentaje de su presupuesto anual para que se desarrolle con eficiencia y eficacia.

3. Determinación de Responsabilidades.

3.1. Funciones de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros.

a) Funciones Generales:

La Unidad de Gestión de Recursos Financieros tiene como Función General la ejecución, control y evaluación del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros. La Unidad debe desarrollar destrezas para negociar y velar por obtener y movilizar recursos.

b) Funciones Específicas:

- Realizar el proceso de Elaboración del Diagnóstico, tratando de analizar los principales problemas y necesidades que tiene la Alcaldía, buscarles solución, y concretar dicha solución a través de la Elaboración de un Proyecto Técnicamente bien Elaborado.
- Identificar y Analizar las diferentes fuentes de financiamiento existentes en el país y en el extranjero, para determinar cuáles de ellas son las que más se apegan a las necesidades de la Alcaldía y el tipo de Proyecto que se quiera gestionar.
- Realizar el proceso de comunicación, a través del cual se preparan condiciones, se definen estrategias, se entablan los primeros contactos con las agencias financieras y se revisa que el Proyecto que se va a Gestionar reúna todos los requisitos exigidos por las Agencias Financieras.
- Llevar a cabo el Proceso de Negociación de los Proyectos de Desarrollo que pretende ejecutar la Alcaldía, hasta lograr su aprobación.
- Dar Seguimiento, Controlar y Evaluar cada uno de los procesos que intervienen en el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, con el fin de detectar errores y hacer las modificaciones pertinentes en el camino.
- Velar por Obtener y Movilizar Recursos Externos.

3.2. Descripción de Funciones del Equipo que Integrará la Unidad de Gestión de Recursos Financieros.

a) Responsable de Proyectos:

Por ser el Proyecto el elemento vital de la Gestión de Recursos Financieros, el comité debe contar con un Responsable o Jefe de Proyectos. Su Función General es elaborar los Proyectos que demande el Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros. Deberá desarrollar los Proyectos en el tiempo adecuado,

sin salirse de las condiciones específicas de los mismos y respetar, dentro de lo posible, los presupuestos autorizados para cada obra.

Otras funciones que desempeña son las siguientes:

- Participa en la Elaboración de los Planes Operativos y estratégicos de la Alcaldía, para garantizar que los objetivos planteados en ellos, se tomen en cuenta a la hora de Elaborar Proyectos.
- Conduce la Elaboración de los Diagnósticos que sirven de base para la Formulación de las Ideas de Proyectos.
- Convierte las Ideas en Proyectos, para lo cual realiza los diferentes estudios que lo comprenden: Estudio Técnico, Estudio Financiero, Estudio de Mercado.

El Responsable de Proyectos deberá ser un Profesional con experiencia mínima de un año en Elaboración de Proyectos.

b) Responsable de Comunicaciones:

El Responsable de Comunicaciones tendrá como funciones básicas:

- Prepara las condiciones para Iniciar la Comunicación con las Agencias Financieras.
- Define las Estrategias de Comunicación que se emplearán en cada caso (dependiendo de la Agencia Financiera).
- Inicia los primeros contactos con las Agencias.
- Revisa los requerimientos y exigencias de las Agencias a donde se presentará el Proyecto.
- Prepara la documentación que el negociador se llevará: Proyecto, Presupuesto, Estados Financieros.

El Responsable de Comunicaciones deberá ser, preferentemente, un Profesional con Especialidad en Comunicaciones o Comunicador Social.

c) Responsable de la Negociación:

Las funciones del Responsable de Negociación son:

- Define los Objetivos y Características que debe de cumplir el Negociador o la persona encargada de la Negociación.
- Planifica el Proceso de Negociación.
- Prepara Negociación al Negociador.
- Diseña la Estrategia de la Negociación.
- Da Seguimiento y Asesora al Negociador desde el inicio hasta el final de la Negociación.
- Evalúa el Proceso de la Negociación.

El Responsable de la Negociación, deberá ser, de preferencia, un profesional con experiencia mínima de un año en un Cargo Gerencial, y con características probadas de Comunicador Social.

3.3. Funcionamiento de la Unidad de Gestión de Recursos Financieros Externos.

El equipo que conforme la Unidad estará bajo el mando del Gerente de Finanzas por la siguiente razón: la estructura de la Alcaldía está diseñada de acuerdo a su tamaño, sin embargo, la Gerencia Financiera es una de las Áreas que todas las Alcaldías tienen.

Se propone que La Unidad dependa de la Gerencia Financiera y que responda a una posición (dentro del Organigrama) de Staff, es decir, que va a informar directamente a algún funcionario de alto nivel, y no expide órdenes para ningún trabajador de línea.

El Gerente de Finanzas se reunirá sistemáticamente con ellos, y participará en todas las reuniones de toma de decisiones. En las reuniones de trabajo, planificación y evaluación que realice la Unidad de Gestión de Recursos Financieros, además del Gerente de Finanzas, deberá participar el Alcalde, por ser la autoridad máxima de la Alcaldía y por ser el “negociador por excelencia”. La Unidad de Gestión de Recursos Financieros podrá apoyarse en los diferentes profesionales que laboran en la Alcaldía a la hora de definir y elaborar proyectos, ya que hay temas muy específicos que requieren de conocimientos especializados.

4. Cronograma de Actividades.

TIEMPO		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
ACTIVIDADES	RESPONSABLE DE LA IMPLEMENTACIÓN	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Entrega y Presentación del Documento a la Alcaldía.	Equipo que elaboró la propuesta del Plan Estratégico.																								
Discusión del Documento.	Equipo y Gerente financiero de la Alcaldía.																								
Aprobación del Documento	Gerente Financiero y Concejo Municipal.																								
Plan Piloto	Gerente Financiero. Equipo que integrará la Unidad de Gestión de Recursos.																								
Contratación del Asesor encargado de capacitar al Comité encargado de la Implementación.	Gerente Financiero.																								
Adquisición de los Recursos para el Funcionamiento del Comité.	Gerente Financiero.																								
Reunión con las Unidades de Gestión de Recursos Financieros	Asesor Técnico y Unidad de Gestión.																								
Seguimiento de la implementación del Plan estratégico (Reunión cada mes).	Asesor Técnico y Unidad de Gestión.																								
Evaluación del Plan Estratégico.	Asesor Técnico y Unidad de Gestión																								
Ajustes a las Necesidades.	Asesor Técnico																								

5. Presupuesto para la Implementación.

Actividades	Precio Unitario (\$)	Total en Dólares (6 meses)
Montaje de Oficina:		
• 3 Computadoras	375.00	1,125.00
• 3 Escritorios	75.00	225.00
• Papelería y Útiles		300.00
Sub-Total	450.00	\$1,650.00
Personal:		
• Un Coordinador (será a la vez el Responsable de la Negociación)	1,000.00	6,000.00
• Un Responsable de Proyectos	500.00	3,000.00
• Un Responsable de Comunicación	500.00	3,000.00
Sub-Total		\$12,000.00
Capacitación:		
• Un Capacitador (15 días a lo largo de los 6 meses)	750.00	750.00
Sub-Total		\$750.00
TOTAL		\$14,400.00

El Presupuesto puede variar en dependencia de la Alcaldía, ya que será la que evaluará los recursos con los que ella puede disponer; bastaría en un inicio, con una persona encargada de todas las Etapas del Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros.

BIBLIOGRAFÍA.

LIBROS

- © Brenes, Lizette (1999) *"Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes"*. España: AGORA.
- © Castillo, M (2001) "Formulación de Proyectos de Investigación." España: Alma Mater Magisterio.
- © Davies, David *"Introducción a las Finanzas. Edición Única en Castellano"*. España: Civitas SA.
- © Enríquez, Alberto y otros (1999) *Desarrollo Regional-Local en El Salvador*. El Salvador, FUNDE.
- © Francisco Gavidia (1971) *"Estudio Filosófico Histórico de los Acontecimientos Salvadoreños de 1814"* El Salvador, Ministerio de Educación.
- © Forn, M. y Pascual, J. M. (1995) *"La Planificación Estratégica Territorial. Aplicación a los Municipios"*. Barcelona: Diputación de Barcelona.
- © *Gobierno y Administración Municipal en México* (1993), México, Secretaría de Gobernación.
- © *Historia de El Salvador"* Tomo 1 (1994) El Salvador, Ministerio de Educación.
- © James A. Stoner y otros (1996). *Administración*. México: Editorial Pearson.
- © John, M. Peter, L. Steven, J. Philip, B. (1997) *"Gestión de la Calidad y Competitividad."* España: Mc Graw Hill.
- © Koontz, H. y Wehrich, H. (2004) *"Administración Una Perspectiva Global"*. México: Mc Graw Hill.
- © Martínez, D. y Milla, A. (2005) *"La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a Través del Cuadro de Mando Integral"*. España: Díaz de Santos
- © Melinkoff, R. (1990) "Los Procesos Administrativos" Caracas, Venezuela: Panapo.
- © NORSUD. La Gerencia en las ONG's. El Salvador, p.217.
- © Robbins, S y De Cenzo, D. (1996) "Fundamentos de Administración, Concepto y Aplicaciones" México: Pearson Prantice Hall.
- © Segunda Conferencia Interamericana de Alcaldes (1996) Miami, Florida
- © Serrano, A. (2004) *"Administración I y II"*. San Salvador, El Salvador: Talleres Gráficos UCA.
- © *Tercer Congreso Ibero Americano de Gerencia de Proyectos"* (2002) Venezuela.

- © USAID, RTI. Gestión de proyectos. El Salvador, p.17.

LEYES

- © *Código Municipal de El Salvador* Capítulo 1 (2000) El Salvador, Ed. Fundaungo.

PAGINAS WEB

- © Blogs de Definición. *Estrategia*. Disponible en:
<http://definicion.de/gestion/> (Accesado el 05 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Definición.de-. *Gestión*. Disponible en:
<http://definicion.de/gestion/> (Accesado el 05 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Definición.de-. *Recursos Financieros*. Disponible en:
<http://definicion.de/recursos-financieros/> (Accesado el 05 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Ecolink. *Concepto de Inversión*. Disponible en:
<http://www.econlink.com.ar/concepto-de-inversion> (Accesado el 05 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Gestipolis. *Concepto de Control*. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm> (Accesado el 08 de Noviembre de 2011)
- © Blogs de Gestipolis. *Tipos de Control*. Disponible en:
<http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/ctrlpytos.htm> (Accesado el 08 de Noviembre de 2011)
- © Blogs de Idis. *Inversión Social*. Disponible en:
http://www.idis.org.br/inversion-social-corporativa/inversion-social-corporativa/view?set_language=es (Accesado el 05 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de mailxmail. *Clasificación de los Proyectos*. Disponible en:
<http://www.mailxmail.com/curso-formulacion-proyectos/clasificacion-proyectos> (Accesado el 08 de Noviembre 2011)

- © Blogs de Mitecnologico. *Concepto de Servicios Públicos* Disponible en: <http://www.mitecnologico.com/Main/LosServiciosPublicosConceptos> (Accesado el 20 de Agosto de 2011)
- © Blogs de Monografías. *Características de los Servicios Públicos*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml> (Accesado el 20 de Agosto de 2011)
- © Blogs de Monografías. *Clasificación de los Servicios Públicos*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos31/servicios-publicos/servicios-publicos.shtml> (Accesado el 20 de Agosto de 2011)
- © Blogs de Monografías. *Tipos de Recursos Financieros*. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml> (Accesado el 11 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Prohumana. *Inversión Social*. Disponible en: http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2031&Itemid=90 (Accesado el 05 de Septiembre de 2011).
- © Blogs de Slideshare. *Control en proyectos*. Disponible en: <http://www.slideshare.net/eder8/control-de-proyecto-tarea-14> (Accesado el 08 de Noviembre de 2011)
- © Blogs de Wikipedia. *Antecedentes del municipio de Santo Tomás*. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Santo_Tom%C3%A1s_\(El_Salvador\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Santo_Tom%C3%A1s_(El_Salvador)) (Accesado el 01 de Septiembre de 2011)
- © Blogs de Definición.de-. *Importancia del Plan Estratégico*. Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/bib_importancia.htm (Accesado el 17 de Noviembre de 2011).
- © Blogs de slideshare: *Componentes del Plan Estratégico* en: <http://www.slideshare.net/LuisMolinaAlmanza/ayuda-1-elementos-del-planeamiento-estrategico> (Accesado el 17 de Noviembre de 2011).

© Blogs de Wikipedia: *Definición de Gestor de Proyectos*. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n de proyectos](http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_de_proyectos) (Accesado el 18 de Noviembre de 2011).

ANEXOS

ANEXO 1:

CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS
HABITANTES DEL MUNICIPIO DE SANTO
TOMÁS, DEPARTAMENTO DE SAN
SALVADOR.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Cuestionario dirigido a los habitantes del Municipio de Santo Tomás, Departamento de San Salvador.

Buenos días, somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, realizando una investigación acerca de un “Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, para la Inversión y Control de la Ejecución de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador”. La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

OBJETIVO: Conocer la opinión y el grado de conocimiento que poseen los habitantes del Municipio de Santo Tomás acerca de los Proyectos que ejecuta la Alcaldía.

INDICACIONES: Marque con una “X” las respuestas que usted considere convenientes.

11. ¿Está informado de los proyectos que tiene en ejecución la Alcaldía actualmente?

Si ___ No___ Tal vez___

12. ¿Considera que la Alcaldía cuenta con los fondos necesarios para llevar a cabo la ejecución de todos los Proyectos Sociales dados a conocer a la población?

Si ___ No___ Tal vez___

13. ¿Si la Alcaldía obtuviera otras fuentes de financiamiento, contribuiría esto a llevar a cabo más proyectos en el Municipio?

Si ___ No___ Tal vez___

14. ¿Es fundamental el apoyo de la población del Municipio para que la Alcaldía pueda llevar a cabo la realización de proyectos sociales?

Si ___ No___ Tal vez___

15. ¿Cree usted que los proyectos que están llevándose a cabo en el Municipio son los más principales y prioritarios en pro de la comunidad?

Si ___ No___ Tal vez___

16. ¿Se tiene un comité en el Municipio que le de seguimiento a los Proyectos Sociales que realiza la Alcaldía?

Si ___ No___ Tal vez___

17. Desde su punto de vista ¿la Alcaldía de Santo Tomás realiza una buena Gestión de sus Recursos Financieros?

Si ___ No___ Tal vez___

18. ¿Conoce algún Proyecto Social que la Alcaldía no ha podido realizar por falta de Recursos Financieros?

Si ___ No___ Tal vez___

19. ¿Conoce usted de donde provienen los fondos con los cuales la Alcaldía ejecuta los Proyectos Sociales?

Si ___ No___ Tal vez___

20. Si su respuesta anterior fue SI, mencione de donde proviene los fondos de la Alcaldía para la Ejecución de los Proyectos Sociales:

ANEXO 2:

GUIA DE ENTREVISTA.

DIRIGIDA AL ALCALDE Y AL GERENTE
FINACIERO DE LA ALCALDIA.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Entrevista dirigida al Alcalde y al Gerente Financiero de la Alcaldía Municipal de Santo Tomas.

Buenos días, somos estudiantes egresados de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad de El Salvador, realizando una investigación acerca de un “Plan Estratégico de Gestión de Recursos Financieros, para la Inversión y Control de la Ejecución de Proyectos Sociales en la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, Departamento de San Salvador”. La información obtenida será utilizada únicamente para fines académicos.

OBJETIVO: Conocer la situación financiera en que se encuentra la Alcaldía Municipal de Santo Tomás, sus fuentes de ingreso y sus proyectos en ejecución.

1. ¿De dónde provienen principalmente los Ingresos Municipales?
2. ¿Durante el año 2011, logró cubrir todas las Necesidades de Operación con sus actuales Fuentes de Ingresos?
3. ¿Buscó otras Alternativas de Financiamiento para obtener Ingresos? ¿Si las busco cuales fueron las alternativas?
4. ¿La Alcaldía elabora Proyectos de Inversión? Si la respuesta es SI
5. ¿Quién es el encargado de Elaborar los Proyectos?
6. ¿Una vez elaborado el proyecto, quién lo negocia?

7. ¿Cuál es el Proceso que Generalmente llevan a cabo para la Negociación del Proyecto?
8. ¿Cuenta la Alcaldía con un equipo o unidad especializada para Elaborar los Proyectos?
9. Si la respuesta es SI ¿Cómo está conformada dicha Unidad o Equipo de Proyectos?
10. ¿Cómo funciona dicho equipo?
11. ¿Ante qué Instituciones presentan los Proyectos para que se los Financien?
12. ¿Qué Instituciones les han aprobado algún proyecto?
13. ¿Qué tipo de proyecto les han financiado?
14. ¿Cuáles fueron las condiciones que la Entidad Financiera les exigió?
15. ¿Negoció algún proyecto que no fue aprobado?
16. ¿Cuánto tiempo dura generalmente la Negociación de un Proyecto?
17. ¿La Alcaldía cuenta con un Sistema de Gestión de Recursos Financieros?
18. Si su respuesta fue no, ¿Cómo hacen para Gestionar sus Recursos Financieros?
19. ¿Cuáles son los principales problemas que han enfrentado para realizar la Gestión de Recursos Financieros?
20. ¿Cómo cree que se mejoraría la Gestión de Recursos Financieros de la Alcaldía?

ANEXO 3:

GLOSARIO.

GLOSARIO.

A

Alcaldía: es el Gobierno máximo del Municipio más todo su aparato administrativo.

Antecedentes: hace referencia a la **circunstancia, el dicho o la acción que contribuye a la comprensión o valoración de un hecho posterior.**

C

Consejo Municipal: es el que está dotado de autonomía en la toma de decisiones y en el uso de sus recursos, y además, posee atribuciones para recaudar esos recursos.

Control: es una herramienta a través de la cual se comprueba si los objetivos planteados en un inicio, son alcanzados conforme a lo planificado, por tal razón, el control debe ser preciso, oportuno, flexible, razonable y debe contemplar una visión correctiva.

Comunicación: es el proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra.

D

Deuda: es la **obligación** que contrae quien pide algo de reintegrar lo pedido con acuerdo a unas condiciones pactadas previamente.

Diseño del Plan Estratégico: es una actividad de proyección, cuyo objeto es el conjunto integrado de los productos, de los servicios y comunicaciones con las cuales una empresa se presenta al mercado se coloca en la sociedad y, en este hacer, da forma a la propia estrategia.

E

Estrategia: Es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una Empresa, la adopción de los Cursos de Acción y la asignación de los Recursos necesarios para su cumplimiento.

Evaluación: es un proceso integrado y continuo que permite retroalimentar la toma de decisiones, de tal forma que se introduzcan, mantengan o modifiquen las medidas necesarias, así como que se supriman las innecesarias.

F

Fuentes Primarias: Son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información.

Fuentes Secundarias: Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema por investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones.

G

Gestión: Gestionar es realizar actividades conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

Gestor de Proyecto: el responsable de tomar las decisiones necesarias de manera tal que el riesgo sea controlado y la incertidumbre reducida al mínimo.

Gestión de Servicios: se define como un producto intangible que implica un esfuerzo humano y mecánico, es decir; son productos que ninguna persona puede poseer ni guardar.

Gestión Financiera: Es el proceso de controlar las condiciones de realización de equilibrio financiero de una organización con el propósito de establecer, de forma anticipada y permanente, el ajuste de los flujos de ingresos y gastos.

Gobierno: es la presentación política y legal del Municipio y tiene encomendada la función de administrar los intereses generales de la comunidad.

I

Inversión: se suele referir a la aplicación de recursos financieros líquidos para obtener activos que se espera contribuyan al logro de los objetivos de la empresa en el futuro.

Inversión Social: es una acción que se construye desde otros sectores que trascienden al Estado. Aquel tipo de herramienta o estrategia que está dirigida a la sociedad y que abarca una amplia gama de áreas, es decir, aquella que va más allá de lo estrictamente económico.

M

Municipio: Es el conjunto de recursos naturales, humanos, técnicos, económicos y culturales, situados en el territorio delimitado administrativamente.

N

Negociación: es entendida generalmente como el medio más viable para resolver problemas de intereses entre individuos o grupos de individuos en los diferentes escalafones de la vida social.

P

Proyecto: Una actividad de desarrollo socioeconómico planificada y orientada a la consecución de objetivos, que requiere inversiones financieras o participación humana en un tiempo dado.

Planeación: consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.

Población: es el conjunto de individuos que viven dentro de la demarcación territorial de un municipio, establecidos en centros urbanos y rurales, que expresan manifestaciones culturales y comparten tradiciones.

Plan: es el conjunto coherente de metas e instrumentos que tiene como fin orientar una actividad humana en cierta dirección anticipada.

Plan Estratégico: Es el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la estrategia y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición futura deseada.

R

Recurso Financiero: Son los activos que tienen algún grado de liquidez. El dinero en efectivo, los créditos, los depósitos en entidades financieras, las divisas y las tenencias de acciones forman parte de este tipo de recursos.

S

Seguimiento: es el proceso sistematizado de recolección, utilización y análisis de información que se lleva a cabo paralelamente a la ejecución de un proyecto para conocer su desarrollo, evitar desviaciones y aplicar las correcciones pertinentes a fin de que éste se realice eficazmente.

T

Territorio: es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos en el cual se efectúan las actividades derivadas de la población y el gobierno.