



PROYECTO DE DESARROLLO MUNICIPAL  
Y PARTICIPACION CIUDADANA

REPORTE FINAL

1 DE ENERO 2000 A 30 DE SEPTIEMBRE 2002



**El Salvador SUM Contrato No. 7470-806**  
**Copatrocinado por: COMURES-GOES-USAID**

# Contenido

<b>Cuadros Demostrativos .....</b>	<b><u>iii</u></b>
<b>Abreviaturas .....</b>	<b><u>iv</u></b>
<b>Resumen Ejecutivo .....</b>	<b><u>1</u></b>
<b>1. Antecedentes y Diseño del Proyecto .....</b>	<b>6</b>
1.1 Introducción .....	6
1.2 Antecedentes .....	6
1.3 Descripción de los Componentes del Proyecto .....	10
1.4 Aportes del Proyecto .....	11
1.4.1 Equipo de Asistencia Técnica .....	11
1.4.2 Capacitación, Modelos y Publicaciones .....	13
1.4.3 Presupuesto .....	14
<b>2. Componentes del Proyecto .....</b>	<b>16</b>
2.1 Reforma y Formulación de la Política .....	16
2.1.1 Reformas Tributarias .....	16
2.1.2 Decentralización del Mantenimiento de los Camino Rurales .....	19
2.1.3 Decentralización de los Servicios de Abastecimiento de Agua Potable .....	20
2.1.4 Mecanismos de Transparencia Municipal .....	21
2.1.5 Asistencia Técnica y Capacitación con Instituciones Nacionales .....	23
2.1.6 Realización de Actividades no Programadas .....	26
2.1.7 Problemás con el Componente .....	27
2.2 Componente de Fortalecimiento Municipal .....	28
2.2.1 Fortalecimiento Financiero .....	28
2.2.2 Capacidad Administrativa .....	33
2.2.3 Servicios Municipales .....	32
2.2.4 Realización de Actividades no Programadas .....	46
2.3 Componente de Desarrollo Democrático Local: Participación Ciudadana .....	47
2.3.1 Antecedentes .....	47
2.3.2 Fases y Actividades en el Periodo .....	48
2.3.3 Problemás con el Componente .....	55
2.3.4 Realización de Actividades no Programadas .....	57
<b>3. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
3.1 Lecciones Claves: Voluntad Política .....	61
3.2 El Contenido de la Asistencia del Proyecto .....	62
3.2.1 Participación Ciudadana .....	62
3.2.2 Fortalecimiento Municipal .....	63

3.2.3	Servicios Municipales .....	65
3.3	Reforma y Formulación de la Política.....	67
3.3.1	Mejoras Graduales en el Sistema de Transferencias de Gobierno Central-Local .....	67
3.3.2	Reforma Tributaria.....	68
3.3.3	Participación del Sector Privado.....	69
3.3.4	Planes de Inversión de Multianuales .....	70

## Anexos

A	Indicadores Financieros (Componente de Fortalecimiento Municipal)
B	Indicadores de Servicios (Componente de Fortalecimiento Municipal)
C	Componente de Desarrollo Democrático Local
D	Publicaciones y Modelos
E	Presupuesto Provisional Final
F	Consultores / Contratistas
G	Resumen de las Municipalidades Atendidas
H	Eventos de Capacitación
I	Indicadores de Resultado SO2

## Cuadros Demostrativos

Cuadro 1:	Municipalidades del Proyecto, por número de habitantes .....	9
Cuadro 2:	Calendario para incorporar Municipalidades Nuevas.....	10
Cuadro 3:	Estructura organizacional.....	12
Cuadro 4:	Resumen de los Eventos de Capacitación.....	14
Cuadro 5:	Tendencias en Ingresos y Gastos Municipales, 1996–2002.....	31
Cuadro 6:	Inversiones Municipales por Fuente de Financiamiento, para las 28 Municipalidades del Proyecto, 1998–2002.....	32
Cuadro 7:	Modelos para la Administración de la Empresa Municipal en las Municipalidades del Proyecto .....	36
Cuadro 8:	Indicadores Administrativos para Compañías Descentralizadas .....	39
Cuadro 9:	Sesiones de Capacitación y Número de Participantes .....	50

## Abreviaturas

AA ATAP	Asociación de la Administración de Agua para Ataco-Apaneca
ACDAU	Asociación de Consejos de Alcaldes del Departamento de Usulután
ADA	Oficina para la Administración Descentralizada de Agua y Alcantarillado, ANDA
AFI	Sistema de Administración Financiera del Gobierno
AMSO	Área Metropolitana de Sonsonate
ANDA	Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados
ANEP	Asociación Nacional de la Empresa Privada
CARE	Cooperativa Americana de Remesas al Exterior
CASALCO	Cámara Salvadoreña de la Construcción
CDA	Consejo Departamental de Alcaldes
CDL	Comité de Desarrollo Local
CECI	Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional
CHF	Fundación para la Vivienda Cooperativa
CNSP	Concejo Nacional de Seguridad Pública
COMURES	Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa
JP	Jefe Principal –Jefe de Grupo
CREA	Creative Associates International de El Salvador [opera el Proyecto de Participación Ciudadana y Gobernabilidad]
DEMUCA	Fundación para el Desarrollo Local y Municipal y Fortalecimiento Institucional de Centro América y El Caribe
DevTech	Development Technologies, Incorporated
DIGESTYC	Dirección General de Estadísticas y Censos
DIMA	Compañía de Descentralización Municipal, San Pedro, Honduras
DUI	Documento Único de Identidad [número]
EHP	Environmental Health Project (Proyecto Ambiental)
EMÁSA	Agencia Administrativa Municipal para Agua y Aguas Residuales, Suchitoto
EMÁSIC	Agencia Administrativa Municipal para Agua y Aguas Residuales, San Isidro, Cabañas
ENADE	Conferencia Nacional sobre Empresa Privada
ENDL	Estrategia Nacional para el Desarrollo Local

EPA	Agencia de Protección Ambiental de los E.U.
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
FODES	Fondo para el Desarrollo Económico y Social
FUNDAMUNI	Fundación de Apoyo a Municipios de El Salvador
FUNDASPAD	Fundación Salvadoreña para la Democracia y el Desarrollo
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social
FUSAI	Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral
GOES	Gobierno de El Salvador
GTZ	Agencia Alemana para la Cooperación Técnica
BID	Banco Interamericano para el Desarrollo
CCI	Contrato de Cantidad Indefinida
RI	Resultado Intermedio
ISDEM	Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal
IUDOP	Instituto Universitario de Opinión Pública, UCA
PDMPC	Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana
MOP	Ministerio de Obras Públicas
ONG	Organización No Gubernamental
PDL	Programa de Desarrollo Local
PEP	Planeamiento Estratégico Participativo
PSP	Participación del Sector Privado
RED	Red de Desarrollo Local: constituida por ONGs—FUNDE, FUNDAMUNI, FUSAI, Fundación Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO), Facultad Latino Americana de Ciencias Sociales (FLACSO)
REF	Registro del Estado Familiar
RTI	Research Triangle Institute
SACDEL	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local
SAFI	Sistema de Administración Financiera Integrada
SAFIMU	Sistema de Administración Financiera Integrado Municipal
SASA	Sistema de Administración de Agua
SETEFE	Secretaría Técnica del Financiamiento Externo
SIFIMU	Sistema Financiero Municipal
OE	Objetivo Estratégico

SOCINUS, de CV	SEM	Servicio público-privado intermunicipal de desechos sólidos, Usulután (Sociedad Intermunicipal Usuluteca)
SUM		Administración Urbana Sostenible [proyecto USAID]
TCN		Contratista de origen fuera de los Estados Unidos y del país beneficiario
Tetralogía, de CV	SEM	Tetralogía, servicio de agua público-privado, Usulután
CDC		Capacitador de Capacitadores
UACI		Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales
UCA		Universidad Centro Americana “José Simeón Cañas”
USAID		Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

# Resumen Ejecutivo

## Propósito del Proyecto

El Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana (PDMPC), proyectado como una tarea bajo un contrato de cantidad indefinida (CCI), fue diseñado para apoyar al Gobierno de El Salvador (GOES) en el fortalecimiento de las municipalidades a través de la mejora en los servicios por medio de una administración financiera efectiva y mayor participación ciudadana en el ejercicio de la gobernabilidad local. Las áreas esenciales clave a las que se apuntó con el PDMPC fueron participación ciudadana, finanzas y administración municipal y dialogo y reforma de la política; complementada por capacitación sobre administración urbana de base local y asistencia técnica.

El programa, financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), constituyó un enfoque innovador de asistencia técnica, integrando asistencia en las áreas de reforma de la política, desarrollo municipal mejorado y gobernabilidad. Esta asistencia técnica comprende el período de Enero 2000 a Junio 2002.<sup>1</sup>

## Impacto del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana

Las siete áreas clave de impacto del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana son:

1. Incremento de la participación de la comunidad en la gobernabilidad local
2. Mejores procesos de planificación participativa
3. Incremento en la descentralización de servicios urbanos seleccionados
4. Incremento de los recursos locales para servicios urbanos
5. Mejor administración financiera de los gobiernos locales
6. Mejores métodos de programación de infraestructura
7. Incremento de la capacidad para análisis y formulación de políticas.

## Antecedentes y Organización del Proyecto

El propósito específico de esta actividad era aumentar la participación de la población salvadoreña en el proceso democrático local e incrementar la capacidad de los gobiernos locales para responder a los votantes en las municipalidades seleccionadas.

---

<sup>1</sup> Se extendió el contrato hasta el 30 de septiembre, 2002, con una enmienda sin costo.

Esta actividad dio apoyo a cuatro resultados de nivel bajo, que eran necesarios para alcanzar el Resultado Intermedio de “aumento de participación en los gobiernos locales fortalecidos” y el Objetivo Estratégico de democracia de “procesos democráticos más incluyentes y efectivos”. (1) políticas para gobiernos locales más democráticos, compartidos por líderes nacionales y locales; (2) servicios de calidad en expansión y mejorados; (3) participación popular y habilidades organizacionales más fuertes y (4) participación más efectiva en la toma de decisión municipal.

## Actividades del Proyecto

Las actividades para cada componente del proyecto se pueden resumir de la siguiente manera.

- Reforma y Formulación de Política – Incluye asistencia técnica y participación para seguir adelante con la estrategia nacional de descentralización y desarrollo municipal e identifica, analiza y facilita las reformas y formulación de políticas orientadas hacia gobiernos municipales con mayor autonomía y participación.
- Fortalecimiento Municipal – Incluye asistencia técnica y capacitación para desarrollar la capacidad administrativa, técnica y financiera necesaria para que los gobiernos municipales respondan efectivamente a las necesidades de sus votantes al proveerles servicios mejorados, en expansión sobre una base sostenible.
- Desarrollo Democrático Local – Incluye asistencia técnica y capacitación para incrementar e intensificar la participación ciudadana en el proceso de toma de decisión democrático local. Esto incluye el desarrollo de las prácticas ya existentes, como cabildos abiertos, incremento en el acceso de las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y organizaciones comunitarias al proceso democrático e identificando mecanismos nuevos para establecer el proceso de planeación participativa sostenible (PEP) y los mecanismos para evaluarlos.

## Principales Logros

A continuación se destacan algunos de los logros más sobresalientes del proyecto.

1. **Documentación y divulgación de los éxitos en los programas piloto.** COMURES, bajo una estrategia nueva, ha decidido documentar y sistematizar las experiencias piloto de las actividades piloto en el campo tales como la descentralización del agua, PEP, sitios regionales de disposición de desechos y la automatización de servicios tales como el Registro de Estado Familiar (REF), el Sistema Administrativo Financiero Integrado Municipal (SAFIMU II), el Sistema de Administración de Agua (SASA), etc.; con el propósito de usarlos como ejemplos de debate de política en la búsqueda de su agenda nacional.

2. **Incremento en los ingresos.** Las municipalidades han incrementado sus recolecciones de rentas públicas con la aplicación ordenada de medidas integradas tales como recolectar a todos los ciudadanos de acuerdo al esquema legal actual, actualizar los registros de impuestos, implementar eficazmente los sistemas para la revisión de balances y reformar las tasas por servicios.
3. **Administración de servicios municipales.** Incluyendo tanto al sector privado como al público en la administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos tales como agua potable y recolección y disposición de desechos sólidos, ha contribuido a niveles más altos de sostenibilidad y calidad en la provisión de servicios y ha evitado subsidios cruzados entre los servicios municipales.
4. **Formación de Capacidad: ONGs y compañías del sector privado.** Las ONGs y las compañías salvadoreñas han ampliado su campo de acción, asimilando las metodologías de los diferentes instrumentos administrativos desarrollados por el proyecto en el componente de fortalecimiento municipal.
5. **Servicios integrados de desechos sólidos.** El método tradicional de proveer servicios de recolección y disposición de desechos sólidos por separado ha sido transformado en un modelo integral, dando respuesta a los problemas ambientales y de salud que generan los desechos sólidos. La participación de las asociaciones municipales regionales fue fundamental en esta transformación debido a las altas sumas de inversión de capital requeridas y a la limitante de la cantidad de terreno disponible.
6. **Orientación Municipal para el cliente.** Las estructuras organizacionales municipales están más orientadas hacia una cultura de servicio y dialogo en el aparato administrativo y hacia los ciudadanos. Ejemplos de esta transformación incluyen la aplicación de la toma de decisión descentralizada, la eliminación de duplicidad de funciones y tareas incompatibles, la introducción de una función de servicio al cliente para evacuar rápidamente las quejas de los usuarios, la simplificación de procedimientos y la buena atención al público, principalmente en las áreas de Registro de Estado Familiar, registro de negocios y tierras, cobros y notificación a contribuyentes.
7. **Mejoras en la eficiencia.** Los incrementos en la eficiencia municipal han sido el resultado de los procesos de selección y contratación de personal basándose en perfiles y descripciones de puesto que definen claramente – por escrito – las tareas y requerimientos para cada posición de trabajo.
8. **Acceso abierto a información.** El acceso a información financiera y administrativa de la municipalidad ya no está limitada al alcalde y sus concejales, sino que se presenta al público a través de cabildos abiertos y reuniones de consejo abiertas, entre otras. Por lo tanto, hay más transparencia y mayor conciencia de los beneficios de esta nueva forma de trabajar.

9. **Creación de los servicios de agua y aguas residuales descentralizados.** Las compañías municipales descentralizadas de agua potable y alcantarillado de Suchitoto, Cuscatlán EMÁSA, y San Isidro, Cabañas EMÁSIC presentaron a los usuarios para aprobación sus respectivos Primeros Informes de Trabajo y Estatus Financiero de la Compañía.
10. **Capacitación de software a nivel local.** En conjunto con la Asociación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), se precalificaron y capacitaron cinco compañías para realizar la implementación y capacitación sobre el Registro de Estado Familiar computarizado.
11. **Reducción de daños ambientales.** Se involucró al proyecto en la planeación, construcción e inauguración de dos rellenos sanitarios en Sonsonate y Usulután.
12. **Cambios en la política nacional de participación ciudadana.** La experiencia positiva de las prácticas desarrolladas por el PDMPC en las municipalidades del proyecto en términos de la facilitación de mecanismos de transparencia y participación ciudadana, así como las experiencias de otras instituciones que trabajan en el campo municipal, han tenido un impacto en las políticas nacionales. Como evidencia de este impacto, varios de estos mecanismos se han incluido como indicadores de los Criterios Básicos de Procesos Participativos para el Desarrollo Local, aprobados por el Grupo Consultivo del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL).<sup>2</sup>
13. **Prevención de Violencia.** Las comunidades, gobiernos municipales, ONGs y otros actores introdujeron el concepto de prevención social de situaciones violentas, siendo éste un tema teórico y operativo de un proyecto que se está desarrollando a través del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP). Esta acción es un resultado importante y un paso importante. Lo que implica que estas entidades crearon o incorporaron planes, programas, presupuestos y los vínculos de recursos humanos y organizacionales en armonía con los objetivos del proyecto.
14. **Metodología replicable para la descentralización de los servicios de agua.** Dentro del proceso de descentralización de los servicios de agua potable, apoyado por RTI en el plan piloto de la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), el proyecto ha desarrollado una metodología para llevar a cabo el proceso de descentralización de una manera ordenada, gradual y participativa. En la actualidad esta metodología está siendo adoptada por la Unidad de Descentralización de ANDA y también servirá como guía para el préstamo para el programa de descentralización de agua potable del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

---

<sup>2</sup> Grupo formado por instituciones del Gobierno de El Salvador, COMURES, FISDL, ISDEM, ONGs de desarrollo local y asociaciones del sector privado.

- 15. Transparencia en la contabilidad.** El fortalecimiento del sistema contable y la generación de información completa, puntual y confiable ha impactado los procesos de transparencia. Los ciudadanos pueden compartir información de alta calidad, particularmente a través de cabildos abiertos informativos y por la rendición de cuentas relacionadas a la ejecución del presupuesto municipal.
  
- 16. Servicios mejorados.** Indiscutiblemente, los sistemas de agua potable operados localmente, sin importar su modo de operación, han incrementado su cobertura, horas de servicio, ingreso y transparencia en el manejo y han reducido paros e n el servicio por reparaciones.

# 1. Antecedentes y Diseño del Proyecto

## 1.1 Introducción

Este *Reporte Final* fue preparado para el Gobierno de El Salvador (GOES) y para la Misión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) de conformidad con los requerimientos del contrato del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana (PDMPC) de Research Triangle Institute (RTI).

Este reporte resume el avance alcanzado durante el curso de implementación de la Administración Urbana Sostenible (AUS) de RTI del contrato de cantidad indefinida (CCI) número LAG-II-806-99-00009-0, Tarea 806, de enero 2000 a agosto 2002. El reporte se presenta como resumen ejecutivo, con tres capítulos principales y una serie de anexos.

El primer capítulo presenta cierta información histórica para dar contexto, más los antecedentes del PDMPC y sus proyectos antecesores (1993-1999) y describe los aportes de asistencia técnica de fondos USAID. El Capítulo 2 proporciona detalles de las actividades realizadas durante el periodo de 30 meses de ejecución. El Capítulo 3 presenta las lecciones aprendidas y las recomendaciones reunidas por el equipo ejecutor del proyecto de RTI.

Como complemento a este reporte se tienen nueve anexos:

- Anexo A: Indicadores Financieros (Componente de Fortalecimiento Municipal)
- Anexo B: Indicadores de Servicio (Componente de Fortalecimiento Municipal)
- Anexo C: Componente de Desarrollo Democrático Local
- Anexo D: Publicaciones y Modelos
- Anexo E: Presupuesto Provisional Final
- Anexo F: Consultores / Contratistas
- Anexo G: Resumen de las Municipalidades Atendidas
- Anexo H: Eventos de Capacitación
- Anexo I: Indicadores de Resultado según Objetivo Estratégico No. 2

## 1.2 Antecedentes

La paz en El Salvador ha demostrado ser duradera, sus ciudadanos han desarrollado una gran confianza en la legitimidad y apertura del sistema democrático y la respuesta del gobierno a sus ciudadanos ha aumentado.

Las limitaciones fiscales, sin embargo, han continuado limitando las habilidades del gobierno central para lograr los crecientes requerimientos financieros para los servicios públicos básicos. Además, la evidente falta de eficiencia de parte de los ministerios y otras agencias centralizadas para la entrega de servicios en la cantidad y calidad adecuada y la falta de oportunidad de los ciudadanos de tener voz en la toma de decisión gubernamental, han llevado al GOES a visualizar la descentralización y una mayor autonomía municipal como la

manera práctica de mejorar la calidad de vida de los ciudadanos y su participación en el proceso de toma de decisión democrática.

Entre los años 1998 y 2002, diferentes iniciativas contribuyeron colectivamente para un clima más abierto para el desarrollo municipal en este país. El cambio empezó en 1998 con un incremento en la transferencia del gobierno a las municipalidades, del 1.25% al 6%<sup>3</sup> en el presupuesto nacional, junto con un manual nuevo de distribución explicando los términos de la transferencia. Otros factores incidentes fueron el nuevo poder político alcanzado por la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) ante el Poder Ejecutivo, la Asamblea Legislativa Nacional y, aun más relevante, los partidos políticos. También, durante este periodo, se creó por mandato ejecutivo el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL) como la institución encargada del desarrollo local. Se hizo reingeniería en el Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM) y éste continúa proporcionando asistencia técnica y financiera a las municipalidades y coordina los planes y programas del gobierno nacional con los de las municipalidades. Otros actores clave son los miembros de la Red de Desarrollo Local de ONGs (la RED), que participó en las actividades preliminares de participación ciudadana en el periodo del proyecto de 1993-1999 y que ahora están presentes en más de un tercio de las municipalidades del país. Además, su estrategia de dialogo de política contribuyó tremendamente a muchos de los avances en la agenda democrática local.

Adicionalmente, de momento la Asamblea Nacional cuenta con una Comisión de Asuntos Municipales, que tiene una agenda de trabajo bien enfocada con temas clave tales como impuestos municipales, revisión del Código Municipal, un proyecto sobre la ley de participación ciudadana y discusiones y propuestas sobre legislación de descentralización.

La administración actual (1999-2004) ha respaldado formalmente la descentralización en su Plan de cinco años como parte de su esquema conceptual de política (“Las Nuevas Alianzas”), como clave para el desarrollo económico y social. Específicamente, el Plan articula la necesidad de descentralizar las instituciones del sector público y el fortalecimiento de los gobiernos municipales para promover la toma de decisión a nivel local y fortalecer la democracia. Continúa explicando la importancia de fomentar el desarrollo “de abajo hacia arriba”, donde la lealtad y responsabilidad de las autoridades municipales son para las comunidades a las que sirven, en lugar de a las autoridades centrales.

En octubre de 1999, el gobierno central, a través de la Asociación Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), entregaron la administración del primer sistema de agua potable a una compañía pública–privada intermunicipal, como prueba de su compromiso a la estrategia nacional de descentralización y desarrollo municipal y para establecer un modelo piloto.

---

<sup>3</sup> 1.25% transferencia FODES antes de 1998; 6% transferencia FODES después de 1998; 8% solicitud de transferencia FODES presentada por COMURES a la Asamblea Legislativa en 2001; 20% FODES = al porcentaje de la transferencia que puede ser utilizada para gastos administrativos; 80% FODES= al porcentaje de la transferencia que puede ser utilizada para inversión.

En abril del 2000, el Presidente Francisco Flores aprobó formalmente la Estrategia Nacional para el Desarrollo Local (ENDL), un documento desarrollado bajo el liderazgo del FISDL y con la participación de las instituciones del GOES, La RED, la Asociación Nacional de la Empresa Privada (ANEP), la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), las universidades y COMURES, con el apoyo técnico de instituciones donantes internacionales.

USAID ha apoyado el desarrollo municipal en El Salvador desde 1986 y durante el mismo tiempo ha apoyado la descentralización y los objetivos de desarrollo municipal a través de varios proyectos en iniciativas democráticas, salud, educación y agua y saneamiento.

RTI lideró el Proyecto de Desarrollo Municipal de USAID (Contrato No. 519-0388) entre septiembre 30, 1993, y diciembre 31, 1999. El propósito específico de esta actividad era el de aumentar la participación de la población salvadoreña en el proceso democrático local y mejorar la capacidad del gobierno local para responder a los votantes en las municipalidades seleccionadas.

Así como en el proyecto 2000–2002, esta actividad apoyó cuatro resultados de nivel bajo que se requerían para alcanzar el Resultado Intermedio de “incremento en la participación y fortalecimiento de los gobiernos locales” y el Objetivo Estratégico de democracia de “procesos democráticos más incluyentes y efectivos”. (1) políticas para gobiernos locales más democráticos, compartidos por líderes nacionales y locales; (2) Calidad ampliada y mejorada de los servicios; (3) participación popular y habilidades organizacionales más fuertes; y (4) participación más efectiva en la toma de decisión municipal.

La extensión del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana bajo el Contrato de Cantidad Indefinida (SUM) dio continuidad al ímpetu de los esfuerzos del GOES sobre descentralización y desarrollo municipal, a la vez que se consolidaban los esfuerzos de USAID relacionados a desarrollo municipal, sosteniendo e institucionalizando los beneficios acumulados bajo los proyectos anteriores.

El proyecto nuevo utilizó las estrategias previamente desarrolladas y las lecciones aprendidas para fortalecer la capacidad técnica y administrativa de las municipalidades e incrementar su legitimidad al acrecentar la participación ciudadana, contribuyendo a su sostenibilidad al ampliar e incrementar la base de recursos municipales e incrementar el control de las municipalidades sobre estos recursos. Como piedra angular del enfoque de la política de base del sector de USAID para el desarrollo municipal, el proyecto sí fomentó y facilitó las reformas de política en los niveles central y municipal y proporcionó asistencia técnica y capacitación en apoyo a estas reformas al FISDL, COMURES, la Secretaria Técnica de la Modernización, las municipalidades y otras entidades involucradas en el proceso de descentralización.

Los fondos proporcionados por las transferencias del 6% y por los recursos del Banco Interamericano para el Desarrollo (BID) a través del FISDL han apoyado los planes de desarrollo local participativos. Este financiamiento crítico para la infraestructura de nivel

municipal y otros proyectos, complementó la asistencia técnica y capacitación para los proyectos que reciben fondos, así como también sirvieron como un incentivo a las municipalidades para que implementaran reformas de nivel local y permitieran a los ciudadanos ver sus esfuerzos de participación dar fruto.

Las municipalidades participando en el proyecto, por número de habitantes, fueron como se demuestra en el Cuadro 1.

**Cuadro 1: Municipalidades del Proyecto, por Número de habitantes**

Rango (No. de habitantes) <sup>1/</sup>	Municipalidades en el país	Municipalidades del PDMPC	%
5000 o menos	64	0	0
5001 a 10,000	65	2	3.1
10,001 a 25,000	75	17	22.7
25,001 a 50,000	32	3	9.4
50,001 o más	26	6	23.1
<b>Total</b>	<b>262</b>	<b>28<sup>2/</sup></b>	<b>10.7</b>

<sup>1/</sup> Programa PROMUDE/GTZ, *Propuesta de una Tipología de Municipios para El Salvador: Instrumento de Apoyo para la Planificación del Desarrollo Local* (Enero 2002).

<sup>2/</sup> Refleja las 28 municipalidades en el proyecto en el 2002.

El PDMPC ha respondido al 10.7% de las municipalidades del país, la mayoría de éstas teniendo menos de 25,000 habitantes. Cuadro 2 detalla la calendarización para la incorporación de las municipalidades al proyecto. Véase también el Anexo G, que contiene un resumen de las 81 municipalidades que recibieron asistencia técnica del proyecto, por lo menos en una oportunidad.

**Cuadro 2: Calendarización e Incorporación de Municipalidades Nuevas**

Rango (No. de Habitantes) <sup>1/</sup>	Primera Etapa (Julio 94-Junio 96)	Incorporación Segunda Etapa (Julio 96-Junio 98)	Incorporación Tercera Etapa (Julio 98-Dic. 99)	Incorporación Cuarta Etapa (Julio 01-Junio 02)
5000 o menos				
5001 a 10,000	1. Ereguayquín <sup>2/</sup>	8. El Porvenir 9. Tecapán <sup>3/</sup>	20. San Pedro Puxtla	
10,001 a 25,000	2. Mercedes Umaña <sup>3/</sup> 3. Puerto el Triunfo 4. San Julián	10. Texistepeque 11. Olocuilta 12. El Carmen 13. Berlín 14. Corinto	21. Concepción Batres 22. Santa Elena 23. El Tránsito 24. Sociedad 25. Nahulingo 26. Suchitoto 27. Guaymango	30. San Isidro 31. Sonzacate 32. San Francisco Gotera
25,001 a 50,000		15. Nejapa <sup>3/</sup> 16. Jiquilisco <sup>3/</sup> 17. San Francisco Menéndez	28. San Antonio del Monte 29. Candelaria de la Frontera	33. Nueva San Salvador
50,001 o más	5. Usulután 6. Acajutla 7. Sonsonate	18. Cojutepeque 19. Chalchuapa		

<sup>1/</sup> Proyecciones de población para 2000 basadas en el Censo 1992, Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC), 1995.

<sup>2/</sup> Ereguayquín se retiró durante la primera etapa.

<sup>3/</sup> Se retiró después de la tercera etapa.

### 1.3 Descripción de los Componentes del Proyecto

El proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana se hizo de tres componentes:

- Reforma y Formulación de Política – Incluía asistencia técnica y capacitación para seguir adelante con la estrategia nacional de descentralización y desarrollo municipal y para identificar, analizar y facilitar las reformas y formulación de políticas que llevarán hacia gobiernos municipales más autónomos y participativos.
- Fortalecimiento Municipal – Incluía asistencia técnica y capacitación para desarrollar la capacidad administrativa, técnica y financiera necesaria para que los gobiernos municipales respondan efectivamente a las necesidades de sus votantes al proveerles servicios públicos mejorados, ampliados sobre bases sostenibles.
- Desarrollo Democrático Local – Incluía asistencia pública y capacitación para incrementar e intensificar la participación ciudadana en la toma de decisión ciudadana. Esto incluía el desarrollo de las prácticas existentes tales como cabildos abiertos, incremento en el acceso al proceso democrático para las organizaciones no gubernamentales (ONGs) y organizaciones comunitarias y la identificación de

mecanismos nuevos para establecer procesos de planeación participativa sostenible (PEP) y los mecanismos para evaluarlos.

A pesar de los avances realizados en la mitad de los años noventa, USAID, COMURES, y el GOES se dieron cuenta que se necesitaba progreso continuo en varias áreas. Las áreas objetivo para mejoras bajo el PDMPC incluían:

- ***Incremento de la participación ciudadana***, especialmente en la determinación de las prioridades locales, mejorando la representación, implementando mecanismos de transparencia, estableciendo la agenda local y mejorando la visión a mediano y largo plazo para alcanzar gobernabilidad municipal sostenible.
- ***Mejorar la base de ingresos de los gobiernos*** al proveer asistencia técnica para incrementar los ingresos de fuentes propias, mejorando la eficiencia en los gastos e incrementando la calidad y cobertura de los servicios municipales.
- ***Mejorar las transferencias fiscales central-locales***, al racionalizar y proveer recursos para proporcionar la escasa base de ingreso de fuentes propias.
- ***Continuar el desarrollo de la capacidad institucional de los gobiernos locales***, a través del diseño, desarrollo y entrega de varios módulos para capacitación en administración, finanzas y capacitación ciudadana.
- ***Asegurar los niveles adecuados de inversión en infraestructura urbana***, al capitalizar los objetivos de oportunidad identificados en el proceso de planeación estratégica participativa y apoyándolos financieramente por los gobiernos locales como un resultado de la racionalización de sus recursos propios.
- ***Reforma y formulación de la política***, al promover el diálogo en las reformas de impuestos, descentralización de los servicios tales como abastecimiento de agua y mantenimiento de caminos y transparencia y mecanismos de responsabilidad a niveles locales.

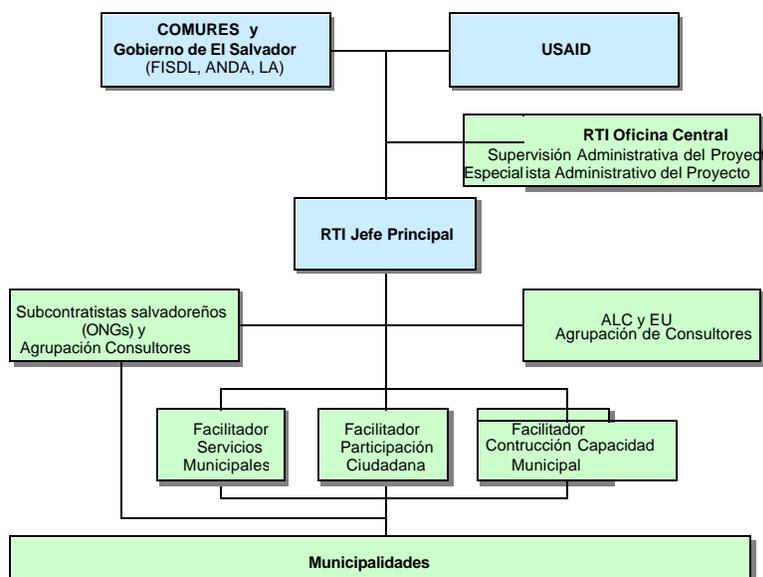
## 1.4 Aportes del Proyecto

Como se dio a conocer anteriormente, el equipo de asistencia de RTI para todo el periodo estaba conformado por consultores locales, así como por varios equipos a corto plazo de consultores expertos de origen fuera de los Estados Unidos y del país beneficiario, subcontratistas locales, ONGs y por programas de capacitación local y en el extranjero (véase el Anexo F y el Cuadro 3 abajo). En contraste con la mayoría de los diseños de asistencia técnica y para mantenerse en su diseño original, el PDMPC fue pensado deliberadamente para ser interinstitucional, facilitar el desarrollo integrado de las políticas gubernamentales, alentar la evaluación integrada e intensificar los lazos entre la formulación de la política y la implementación de campo.

### 1.4.1 Equipo de Asistencia Técnica

Se muestra la estructura organizacional del PDMPC Cuadro 3.

**Cuadro 3: Estructura Organizacional**



- El Jefe del Equipo (JDE) fue la primera contraparte a la cabeza de las instituciones participantes (COMURES, FISDL, Ministerio de Hacienda, ANDA, ANEP y otras asociaciones del sector público y privado). El JDE se concentró en la forma, calidad, eficiencia y eficacia de los temas de la política que afectaban el fortalecimiento y desarrollo municipal, participación ciudadana y la provisión y mantenimiento de la infraestructura urbana y los servicios. Fueron de interés especial, la descentralización de los servicios urbanos, los ingresos municipales propios, la participación del sector privado en los servicios públicos y la reforma tributaria.
- El Facilitador de Preparación de Capacidad Municipal se concentró en las finanzas del gobierno local y en la preparación de capacidad institucional local, tanto para la movilización de recursos como para la administración mejorada; planes de inversión multianuales y mejoras en los sistemas de apoyo de la administración financiera.
- El Facilitador de Participación Ciudadana era responsable de la supervisión del diseño, implementación, capacitación e institucionalización del proceso de planeación estratégica participativa al nivel local; del desarrollo de los Criterios Básicos para la evaluación del proceso de planificación participativa a nivel nacional (descrita en la Sección 2); e incrementar la participación comunitaria en el ejercicio del poder local.
- El Facilitador de Servicios Municipales se encarga de los blancos de oportunidad que surjan. Los servicios que se consideraron como blancos de oportunidad incluyen agua, manejo de desechos sólidos y mantenimiento de caminos rurales. El número de actividades en estas áreas se incrementó progresivamente durante la vida del proyecto.

- Adicionalmente, el contrato de RTI se enfatizaba en proveer servicios de consultoría a corto plazo con firmas locales pequeñas o ONGs y TCNs (véase el Anexo F). Estos servicios de consultoría se dieron en las áreas técnicas de participación comunitaria, finanzas y organización municipal, sistemas de cobro y recolección, catastro y desechos sólidos, entre otros.

#### **1.4.2 Capacitación, Modelos y Publicaciones**

Durante el proyecto, RTI desarrolló un programa de capacitación agresivo con una mezcla de cursos de capacitación a corto plazo y talleres. Fueron diseñados con cuatro propósitos en mente: incrementar la motivación y mejorar la actitud, promover los cambios a través de la asistencia técnica, apoyar el análisis de políticas y desarrollar las habilidades del personal del gobierno local y comunidades. Este programa se complementó con un número limitado de viajes de estudio (un promedio de 10 participantes por año). Las actividades de la capacitación incluían el diseño de los programas de estudio, la preparación de los materiales y la capacitación de capacitadores (CDC); pruebas piloto de los programas de estudio y encuestas relacionadas al desempeño de los alumnos.

Los programas de capacitación iniciados para el PDMPC se expandieron a través de la movilización de recursos adicionales del GOES y de otros donantes, así como también a través del cofinanciamiento.

La capacitación estuvo orientada hacia la acción en áreas tales como planeación estratégica participativa; mecanismos de transparencia; tecnología de la información, tales como el Registro de Estado Familiar (REF), el Sistema de Administración de Agua (SASA) y el Sistema de Administración Financiera Municipal Integrado (SAFIMU II); modelos alternativos de administración de servicios de agua potable y saneamiento; planeamiento estratégico de empresas de caminos rurales; fortalecimiento de la capacidad de cabildeo de COMURES, economía, eficiencia y efectividad en los gastos locales; réplica de las mejores prácticas locales y planeamiento de inversión de capital y planeamiento del proyecto.

**Cuadro 4: Resumen de los Eventos de Capacitación**

<b>Área</b>	<b>Número de Participantes</b>
<b>Eventos Nacionales</b>	
Finanzas y Administración Municipal	570
Servicios Municipales	573
Catastro de Empresas y bienes inmuebles	121
Atención al Cliente	21
Participación Ciudadana (Liderazgo, Solución de conflictos, etc.) Compartir información	2,205
Reuniones de Consejo y Rendición de Cuentas	5,566
Seminario: Planeación Estratégica Participativa: Un Instrumento que Apoya a los Gobiernos Locales	283
Otros	70
<b>Eventos en el Exterior</b>	
Estados Unidos:	
Congreso de Alcaldes Interamericanos (VI, VII, VIII)	7
Chile:	
Viaje para observar sistemas de agua potable en Santiago	4
Colombia:	
Seminario "Evaluación de la Participación del Sector Privado en el Sector de Agua en América Latina," en Cartagena	4
Nicaragua:	
Seminario "Avances y Dificultades en la Descentralización Fiscal en El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, y la República Dominicana," en Managua	1
Costa Rica:	
Viaje para observar el funcionamiento de la Ley de Impuesto de la Propiedad	21
Honduras:	
Viaje para observar compañías de agua descentralizadas en Puerto Cortés y San Pedro Sula	8
Guatemala:	
VII Reunión de la Red Centro Americana para la Descentralización y Fortalecimiento Municipal en Antigua, Guatemala	1

Adicionalmente, aparte de la capacitación especializada, el equipo de RTI desarrolló modelos de trabajo que facilitaban y estandarizaban la asistencia técnica que se brindaba a las municipalidades en áreas como el manual de Criterios Básicos, la metodología PEP, la determinación del costo de los servicios y subsidios, organización y descripciones de trabajo, catastros y los métodos para determinar los bienes sujetos a impuestos; todos los documentos producidos en un CD-ROM con una función de búsqueda.

Los títulos de los modelos PDMPC y las publicaciones están en el Anexo D con los nombres de los autores y las fechas en las que se sometieron los reportes.

### **1.4.3 Presupuesto**

El presupuesto provisional para el PDMPC se muestra en el Anexo E.



## **2. Componentes del Proyecto**

### **2.1 Reforma y Formulación de la Política**

El objetivo del componente de Reforma y Formulación de la Política era el de desarrollar políticas que fueran compartidas por líderes locales y nacionales y que llevaran a la formación de gobiernos locales más democráticos y efectivos. El componente por naturaleza estaba estrechamente relacionado a las políticas nacionales y de nivel de partido.

Después de las elecciones municipales en marzo 2000, se realizó un taller en coordinación con COMURES y con la participación de los miembros de las Comisiones de Asuntos Municipales y Hacienda. El objetivo principal era el de compartir los avances más importantes alcanzados durante el Proyecto 519-0388 al 31 de Diciembre 1999, así como el programa de trabajo bajo el Contrato de Cantidad Indefinida SUM a junio 2001.

Los puntos compartidos de mayor importancia durante el taller fueron: un análisis y las tendencias financieras de las municipalidades, agrupados en base al tamaño de la población y los efectos del Fondo para el Desarrollo Económico y Social (FODES) a los niveles locales; la generación de ingresos de fuentes propias; la necesidad de fortalecer la capacidad local financiera a través de una reforma fiscal y el progreso hecho en los proyectos pilotos de descentralización de agua potable. Al mismo tiempo, los estudios, los lineamientos metodológicos y los manuales preparados bajo el proyecto para dar a conocer las experiencias en las diferentes áreas. Este evento estableció los cimientos para el diálogo de la política para los siguientes 18 meses bajo el contrato sobre temas clave tales como los mencionados arriba.

#### **2.1.1 Reformas Tributarias**

##### *Opciones Alternativas para el Financiamiento Local y la Administración Financiera*

RTI colaboró muy de cerca con DevTech Systems para facilitar la cooperación de las municipalidades piloto en la recolección de datos para los casos de estudio empíricos relacionados a las diferentes propuestas tributarias.

Adicionalmente a este trabajo, se organizaron cuatro talleres de trabajo junto con ONGs, asociaciones del sector privado, el Ministerio de Hacienda, FISDL e ISDEM para discutir el progreso de los estudios y obtener retroalimentación que se conectaría con el GOES y COMURES para la actualización y modernización de los sistemas tributarios municipales, los cuales incorporarían opciones nuevas para los impuestos locales.

Al mismo tiempo, se hizo un mapa de interés para obtener información relacionada a las percepciones y posiciones de los actores clave influyentes en el entorno nacional para las reformas tributarias municipales. Un punto clave era establecer las diferentes ventajas y

desventajas de sus puntos de vista. El resultado de este mapeo ayudó a identificar los puntos de vista coincidentes y opuestos, así como a los aliados y los oponentes principales.

Se dio gran énfasis para lograr que COMURES y el Ministerio de Hacienda trabajaran juntos para aceptar utilizar un nuevo SAFIMU. Este esfuerzo y los esfuerzos que trae consigo todavía pendientes relacionados al impuesto sobre los bienes, han acercado a las dos instituciones. Ahora ambas partes ven la necesidad de trabajar de la mano para su beneficio mutuo.

Durante este periodo, la Junta Directiva de COMURES y los representantes de la Asamblea Legislativa (miembros de la Comisión de Asuntos Municipales así como de la Comisión de Hacienda) expresaron su total apoyo por adoptar un impuesto sobre bienes inmuebles. En el caso de COMURES, la reforma tributaria es uno de los cinco puntos clave de su agenda para los años 2000–2003, aunque todavía existen dudas relacionadas a las implicaciones políticas causadas por esta nueva propuesta en el ambiente nacional y local. En respuesta a COMURES, DevTech con RTI ayudaron en la contratación de un abogado quien hizo el borrador de una propuesta de Ley de Impuesto sobre los Bienes, este proceso tuvo el consenso de todos los Consejos Departamentales de Alcaldes (CDA), así como de la ANEP y otras asociaciones. El termino que COMURES estableció para discusión fue de enero–febrero 2001; el anteproyecto de ley se discutió en el Congreso de Alcaldes de octubre 2001. Durante este periodo se tuvo una votación pública para decidir si el proceso debería continuar o no. El resultado fue negativo y la iniciativa se pospuso.

Al mismo tiempo, se recolectó información financiera completa de las 27 municipalidades incluidas en el proyecto, esta información se analizó para valorar los efectos de discrepancia de las asignaciones FODES. El proyecto preparó un conjunto de recomendaciones basadas en el análisis financiero a COMURES, presentándolas en la forma de un Informe o Documento de Discusión. Este documento llevó a un análisis más profundo por parte de DevTech sobre la distribución de FODES.

Todos los esfuerzos de cabildeo político de COMURES durante los últimos seis meses del 2001 se concentraron en incrementar las transferencias del GOES de 6% a 8%. La posible aprobación de este incremento en el porcentaje también puso sobre la mesa de negociación el impuesto sobre la propiedad.

En el área de reformas al Código Municipal relacionadas a la participación ciudadana, la Fundación Salvadoreña para la Democracia y el Desarrollo (FUNDASPAD) presentaron una Ley de Descentralización y Participación Ciudadana que complementaria el Código. A petición de la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea, el personal de RTI dio sus comentarios sobre esta ley, no obstante, no se espera una rápida aprobación de esta ley, ya que es muy ambiciosa y es muy probable que encuentre mucha resistencia política.

Como parte de un esfuerzo por mejorar la eficiencia, modernización y transparencia en los gobiernos locales, se proporcionó apoyo técnico al FISDL para diseñar un plan de acción para el desarrollo de un nuevo SAFIMU que respondiera de mejor manera a las necesidades de la municipalidad y a las del GOES. Esta tarea requería de una evaluación del Sistema de

Administración Financiero Integrado (SAFI), SAFIMU, SIFIMU, la Ley de Contratación, la Ley de la Corte de Cuentas y el Código Municipal.

Se realizó una evaluación complementaria del SAFI. El PDMPC examinó su implementación e impacto en varias comunidades del país y recomendó mejoras. SAFIMU II fue desarrollado como un resultado de este análisis y con el objetivo de introducir un sistema integrado de información financiera en las oficinas municipales de El Salvador. SAFIMU II es una herramienta tecnológica actualizada para los gobiernos locales. Permite la administración del presupuesto anual, la reconciliación de las transacciones diarias con los libros contables, la optimización de los recursos municipales y la administración del ingreso recolectado de los impuestos y tasas de servicios. El sistema ayuda a que los gobiernos locales alcancen equilibrio financiero, apoya la toma de decisión, permite el control de las inversiones públicas, fomenta la transparencia en la administración local y simplifica los procesos administrativos. Adicionalmente, el sistema facilita la disponibilidad de información puntual y confiable para las entidades relacionadas a lo gobiernos municipales, tales como la Corte de Cuentas, el Ministerio de Hacienda, el FISDL, ONGs y organizaciones de cooperación.

Es sistema está compuesto de los siguientes módulos:

- Contabilidad
- Presupuesto
- Tesorería
- Registro y Control de Impuestos
- Costos de los Servicios

Para reconciliar el sistema con las demandas del ambiente actual, se analizaron los requerimientos de las siguientes instituciones y leyes:

- El Código Municipal
- Los requerimientos de la Ley AFI y del Ministerio de Hacienda
- Controles de la Corte de Cuentas
- Indicadores de manejo de intereses de las organizaciones cooperantes
- Funcionalidad del modulo de contabilidad para ser usado en los proyectos de descentralización del servicio de agua potable
- Los requerimientos del FISDL
- La relación con COMURES.

El sistema se encuentra operando en la municipalidad piloto de San Antonio del Monte y se está replicando en otras tres municipalidades bajo la coordinación directa del FISDL, ISDEM y el Ministerio de Hacienda. Existen también fondos reservados bajo el programa FISDL-BID para financiar la réplica en por lo menos otras 20 municipalidades del país.

## **2.1.2 Descentralización y Mantenimiento de Caminos Rurales**

En muchos países, incluyendo El Salvador, se está reasignando la responsabilidad del mantenimiento de los caminos rurales o de servicio a los gobiernos locales organizados regionalmente.

Con el objetivo de fortalecer el desarrollo local e ingeniar modelos de servicio descentralizados, se crearon compañías de mantenimiento de caminos que deben operar eficientemente y por lo tanto ser sostenibles a largo plazo.

La descentralización del mantenimiento de los caminos secundarios ya está en camino. Sin embargo, el Ministerio en cuestión aún no ha definido claramente su rol o plan. Lo único que se ha logrado es un compromiso verbal, sin que se haya ejecutado alguna acción.

En un esfuerzo por mejorar el desempeño de las compañías intermunicipales existentes, el proyecto – en coordinación con la Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)—desarrolló un curso de administración para los directores y administradores de SASO, así como también para las otras empresas municipales. Se capacitó a los participantes en habilidades administrativas, toma de decisión y capacidades de manejo. El propósito de fortalecer su experiencia administrativa se derivó de la meta de tener un modelo piloto exitoso de descentralización para el mantenimiento de los caminos rurales ya encaminados, para que COMURES pudiera negociar más descentralización de los recursos y equipo del Ministerio de Obras Públicas (MOP).

Se dio por terminada la asistencia técnica a la Asociación de Consejos Departamentales de Alcaldes de Usulután (ACDAU) como resultado de la denegación por parte de algunos de los Directores a aceptar las recomendaciones para la administración de la empresa de mantenimiento de caminos de una manera financieramente sostenible y de contratar personal apropiado a través de licitación pública. El PDMPC notificó a la Junta Directiva de esta decisión a través de una carta escrita, con una copia a la Secretaria Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE), FISDL y USAID, dejando abierta la opción de continuar con la asistencia cuando la Asociación lo considere necesario y cuando esté en disposición de adherirse a los principios de sostenibilidad. La compañía está operando, pero los alcaldes de Usulután no son sus clientes principales, sino otros fuera del departamento.

En ambos casos, por falta de visión empresarial de algunos de los miembros del CDA, fue imposible lograr los resultados esperados.

### **2.1.3 Descentralización de los Servicios de Abastecimiento de Agua**

Desde el inicio del proyecto, RTI estuvo involucrado en una amplia gama de actividades de asistencia técnica con ANDA y las municipalidades, con la intención de (1) identificar las estructuras organizacionales adecuadas existentes, a través de las cuales los elementos del sistema de agua se podrían descentralizar; (2) ejecutar la actualización del sistema de distribución; y (3) dar solución a problemas técnicos tales como la continua necesidad de subsidiar el sistema. Avanzar fue difícil, por diferentes razones, como se presenta a continuación.

Como parte de la estructura del Programa de Modernización del Sector Público que el GOES adoptó en 1992, se otorgó prioridad alta al sector agua. Para este efecto, USAID/El Salvador y el GOES acordaron llevar a cabo un estudio de factibilidad para determinar los mecanismos y criterios para transferir los grandes niveles de autoridad y responsabilidad por los servicios a los gobiernos locales, los sistemas de agua y alcantarillado se han identificado como los que más se beneficiarían de tal descentralización.

La asistencia política al GOES y a otras entidades involucradas en los proyectos piloto sobre descentralización de los sistemas de agua potable y a alcantarillado sanitario se concentraron en acompañar a la Unidad de Descentralización de ANDA durante la presentación de los posibles modelos legales – empresariales para la entrega de los servicios. Basándonos en esta información, las municipalidades piloto y sus comunidades eligieron la opción que llenaba de mejor manera sus necesidades. Se desarrolló una metodología establecida y se ha vuelto parte de la forma en la que ANDA busca otros proyectos.

Este apoyo se complementó por un viaje de estudio a Colombia, para participar en un seminario sobre privatización de servicios de agua potable y alcantarillado en Latinoamérica. Entre los participantes se incluyeron dos técnicos de ANDA, el Presidente de Tetralogía, SEM de CV (un servicio público-privado en Usulután; véase la Sección 2.2.3), y un técnico de RTI. Al mismo tiempo, los líderes de proyecto estaban preparando un plan de trabajo de actividades, a ser financiadas por USAID, que daría seguimiento a las reformas legales guiadas por ANDA.

En el lado administrativo de la reforma, se finalizaron, tanto el modelo de computadora a ser utilizado para facturación como los indicadores a ser usados en los sistemas administrados localmente por las diferentes entidades que están brindando el servicio.

También, se adelantó en lo relacionado a la capacitación sobre el uso del software, se ofreció capacitación a 32 personas quienes trabajaban en 7 proyectos piloto previamente seleccionados por ANDA.

El incorporar la opinión local relacionada al modelo que sería desarrollado en las comunidades piloto elegidas requirió adaptarse a sus agendas y ajustarse a los métodos de consulta que preferían sus poblaciones. Aunque RTI sirvió como facilitador en el proceso de consulta, fue difícil establecer un período de tiempo exacto para las transferencias, debido a

la necesidad de ajustarse a los programas de las comunidades. ANDA no tenía una política clara de selección para las ubicaciones piloto, así como tampoco tenía un programa de implementación; como resultado, RITI desarrolló algunos criterios para la selección de los sistemas piloto y al final terminó ayudando a ANDA a definir claramente un programa e implementarlo durante el proyecto.

La Unidad de Descentralización de ANDA ha estado trabajando en los problemas del día a día y ha proporcionado mucho apoyo técnico sobre temas hidráulicos, pero al costo de no tener un pleno cumplimiento a su rol de supervisión y evaluación de los proyectos piloto.

La consultoría de Richard North sobre la evaluación de los casos piloto dio como resultado recomendaciones claras relacionadas al rol e importancia de la Unidad de Descentralización de ANDA, específicamente en términos de identificación y monitoreo de indicadores específicos. Las recomendaciones también definieron un calendario de trabajo para los proyectos piloto, tanto para los que ya están en camino como para los que todavía no se han seleccionado.

Dos miembros del personal de RTI, dos directores de COMURES, el coordinador de la red de agua y personal clave de ANDA participaron en un viaje de observación para aprender sobre experiencias exitosas en Santiago, Chile. El objetivo fue el de aprender más sobre el proceso de descentralización realizado en este país en los subsectores de agua y alcantarillado, el proceso de venta de acciones y la participación de las empresas privadas chilenas e internacionales en este proceso.

Adicionalmente, un equipo viajó a San Pedro Sula y Puerto Cortez, Honduras, para conocer sobre las experiencias de la Compañía de Descentralización Municipal de San Pedro Sula (DIMA) con su concesión de los servicios de agua y alcantarillado a una compañía privada. El grupo también quería aprender sobre el funcionamiento de la Unidad de Supervisión de Licitaciones de la municipalidad, así como también sobre como procesa la venta de acciones la Compañía de Agua de Puerto Cortez SEM y como participan los negocios privados en la compañía.

#### **2.1.4 Mecanismos de Transparencia Municipal**

##### *Impacto en la Política Pública*

Las actividades del PDMPC en las municipalidades del proyecto para facilitar el desarrollo de mecanismos para transparencia y participación ciudadana, así como las experiencias de otras instituciones que trabajan con municipalidades, han tenido algunos impactos positivos en las políticas nacionales. Como evidencia de este impacto, varios de estos mecanismos fueron incluidos como indicadores en los Criterios Básicos para el Proceso Participativo de Desarrollo Local (véase la Sección 2.3.2), aprobada por el Grupo Consultivo del FISDL.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Grupo formado por instituciones del GOES, COMURES, FISDL, ISDEM, ONGs de desarrollo local y asociaciones del sector privado.

Por ejemplo, los criterios referentes a Transparencia en el Manejo y Ejecución proponen la práctica de sesiones de consejo abiertas, el rendimiento de cuentas y la divulgación del presupuesto municipal como los mecanismos necesarios para demostrar la existencia de este criterio en cualquier proceso.

Adicionalmente, en referencia a la Institucionalización de los Procesos Participativos, se da importante peso a la existencia de un foro de participación ciudadana permanente, los Comités de Desarrollo Local (CDL). Los miembros del comité representan los diferentes sectores y la variedad de actores municipales. En unión con el gobierno local, ellos son los responsables de preparar, implementar y actualizar regularmente el Plan de Desarrollo Participativo.

También, algunos de los mecanismos están considerados en las reformas propuestas al Código Municipal, recientemente presentado a la Asamblea Legislativa. Esta propuesta, es el resultado de consultas con los representantes de las instituciones de gobierno y organizaciones de la sociedad civil, está dirigida al fortalecimiento y facilitación de la participación ciudadana, transparencia y propiedad ciudadana de la administración pública a nivel local.

En referencia a las sesiones del Concejo Municipal, se propuso una modificación al Artículo 39, como sigue: “Las sesiones de Concejo serán públicas, a excepción de cuando se acuerde que será privada”. Una adición relacionada en otro artículo establece: “El Concejo Municipal debería escuchar y considerar la opinión de sus ciudadanos en relación a cualquier asunto de interés público, con aviso previo por escrito por parte de las personas interesadas. La participación de los vecinos será de voz y no de voto, requiriendo de todos mostrar respeto y dignidad acorde a una reunión de tal naturaleza”.

En el título IX del Código Municipal que trata sobre la participación ciudadana, se propone la inclusión de un capítulo que garantiza el derecho a la información. Entre los artículos formulados están los siguientes:

- *Durante las últimas dos semanas de abril de cada año, el gobierno municipal debería reportar de forma oral y escrita a los ciudadanos en lo relacionado a las actividades administrativas realizadas. Este reporte debería incluir el cumplimiento de metas anuales, los programas y proyectos realizados y el reporte financiero anual.*
- *Los ciudadanos y las organizaciones municipales tienen el derecho de obtener información sobre:*
  - *Cualquier propuesta y resoluciones correspondientes para los acuerdos y ordenanzas consideradas por el Concejo Municipal.*
  - *El presupuesto municipal y las ejecuciones de presupuesto de años anteriores, debidamente auditados.*

- *Contratos y préstamos.*
- *Planes de desarrollo local.*
- *Proyectos bajo consideración, ambos, los que están en proceso y los terminados.*
- *Acciones municipales tomadas en los cabildos abiertos.*

Esta información debería estar disponible para consulta pública. Cualquier decisión o acción que se tome en un entorno privado debería estar disponible para consulta pública en un máximo de 30 días calendario.

Las propuestas para la reforma del Código Municipal que están bajo consideración en la Asamblea Legislativa también incluyen los artículos que ponen en efecto la planeación participativa para el desarrollo local y la integración de los Comités de Desarrollo Local en el ambiente municipal. Esto está expresado en los siguientes artículos:

*Los Consejos Municipales deberían instituir planeación de desarrollo local a mediano y largo plazo, involucrando a los ciudadanos y sus organizaciones, así como a las entidades del gobierno nacional que actúan en la municipalidad. Los planes de desarrollo local participativo establecerán las líneas estratégicas de desarrollo y las prioridades para la inversión municipal.*

*El gobierno municipal promoverá el establecimiento de un comité de desarrollo local, uniendo a las organizaciones en la municipalidad, con el objetivo de promover la participación, armonización, coordinación y movilización de recursos para el desarrollo local, así como el control ciudadano.*

Nosotros creemos que el ejercicio sistemático de estos mecanismos de participación y transparencia en varias municipalidades PDMPC han probado ser beneficiosas en el proceso democrático de el país. Estos mecanismos serán punto de referencia para la implementación a una escala más amplia si se pasa la reforma al Código Municipal.

### **2.1.5 Asistencia Técnica y Capacitación con Instituciones Nacionales**

#### *FISDL*

En coordinación con la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE) y el FISDL, el proyecto realizó un estudio comparativo de una muestra cruzada por secciones de las municipalidades que usaban el proceso de planificación participativa. Este esfuerzo incluyó la realización de una encuesta llevada a cabo por el Instituto Universitario de Opinión Pública de la UCA (IUDOP), el cual sirvió como base para las conclusiones del estudio; el FISDL dio el financiamiento de sus recursos propios para esta encuesta. Aparte de comparar los diferentes métodos usados por los facilitadores, el estudio incluyó una metodología propuesta para desarrollar el planeamiento participativo en los procesos de desarrollo local. Los resultados del estudio ayudaron a identificar la necesidad de un método para evaluar el

proceso participativo en la estructura de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Local. Respondiendo a la petición del Grupo Consultivo del FISDL, dada la variedad de experiencias y metodologías usadas en el campo en relación a la planeación participativa en el desarrollo local, se contrató a Gonzalo Darquea para preparar una propuesta de Criterios Básicos a considerar en términos del nivel de desarrollo y la sostenibilidad de estos procesos.

Los criterios iniciales fueron desarrollados y probados en las 27 municipalidades del proyecto. Después fueron revisadas por otro consultor TCN, Arturo Urrutía, quien con la ayuda de Gina Orlich simplificaron los Criterios Básicos, en consulta con ONGs, COMURES, FISDL y otros consultores privados. También se desarrolló un manual. Los Criterios Básicos y el manual se presentaron al Grupo Consultivo y fueron adoptados como políticas internas por el FISDL.

Las actividades de apoyo del proyecto incluyeron la participación permanente en el núcleo del Grupo Consultivo, para hacer viable la ENDL en el menor plazo posible.

El trabajo promovido por el FISDL durante el primer semestre del 2000 se enfocó principalmente en la implementación de la ENDL. Esta tarea enfatizaba la participación ciudadana, así como el fortalecimiento de las capacidades locales y la descentralización, temas muy similares a los del plan de trabajo del PDMPC. Consecuentemente y como petición del FISDL, el PDMPC cooperó con el FISDL en la contratación de un servicio de consultoría para simplificar su Manual de Operaciones, así como para capacitar a sus técnicos, para poder implementar de mejor manera los cambios recomendados. En otras palabras, el FISDL quería ser capaz de responder a las comunidades y gobiernos locales de forma rápida, flexible y puntual.

Después de las elecciones municipales de marzo, el equipo del proyecto colaboró para diseñar y coordinar el evento de capacitación para los 262 alcaldes recientemente elegidos, se llamó "Alcaldes del Nuevo Siglo: Líderes en el Desarrollo Local".

El personal del proyecto participó en reuniones de trabajo con el Grupo Consultivo y en la implementación de la Estrategia Nacional para el Desarrollo Local. Al mismo tiempo, se proporcionó apoyo técnico local y extranjero, de acuerdo a los requerimientos establecidos por el Grupo Consultivo.

Se completó el diagnóstico, evaluación y recomendaciones relacionadas al sistema de informática del FISDL, ajustado a las nuevas demandas del ENDL.

## *COMURES*

El trabajo del PDMPC con esta asociación se concentró en apoyar la institucionalización del Programa de Trabajo Voluntario con estudiantes universitarios para las municipalidades, terminando con la creación de la Red de Universidades en Apoyo al Desarrollo Local y con la firma de un acuerdo con COMURES.

Basados en la demanda de la asociación, los temas y metodología fueron desarrollados para los cursos diseñados para las autoridades municipales recientemente elegidas; esta actividad también incluyó la impresión y distribución de los siguientes documentos a los 262 gobiernos municipales:

- Guía Municipal
- Manual de Control Interno de Corte de Cuentas
- Manual de Descripción, Organización, Responsabilidades y Posiciones de la Municipalidad Modelo de Miraflores
- Nueve módulos de capacitación sobre desarrollo local y participación ciudadana

Al mismo tiempo, se inició la transferencia de la base de datos municipal del proyecto a COMURES. Se incorporaron los campos de información adicionales requeridos por COMURES para ayudar a cubrir las necesidades de sus miembros.

El PDMPC proporcionó asistencia técnica para definir el plan de trabajo de COMURES 2000–2003; también le brindó apoyo en la preparación del plan de acción, a ser financiado con fondos USAID del Proyecto 0436 Democracia y Gobernabilidad.

Se brindó apoyo financiero para desarrollar los primeros pasos de la agenda de trabajo de COMURES, bajo cinco áreas estratégicas:

1. Fortalecimiento de la Autonomía Municipal
2. Fortalecimiento Financiero de las Municipalidades
3. Descentralización Municipal y Estructura Legal
4. Modernización de los Gobiernos Locales
5. Contribuciones a la Seguridad Ciudadana.

Se revisó la Ley de Participación Ciudadana y Descentralización propuesta y presentada por FUNDASPAD y se redactaron las recomendaciones, de acuerdo a la solicitud de la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa.

Se realizó una evaluación operacional de COMURES con la ayuda de un consultor chileno, Mario Rosales, quien fue Director de la Asociación de Alcaldes de Chile. Se acogieron sus recomendaciones más importantes, a pesar de algunos mal entendidos previos por parte del personal de COMURES sobre la integración de algunas de las recomendaciones.

Entre las recomendaciones clave estaba la contratación directa de personal especializado en descentralización de servicios básicos, administración del uso del suelo y fortalecimiento financiero municipal; individuos que habían sido originalmente contratados por el PDMPC para apoyo de la asociación. Actualmente COMURES ya presupuestó para los salarios de este personal especializado, para quienes anteriormente sus posiciones habían sido financiadas por el PDMPC. Este personal ha sumado mayor capacidad técnica y analítica a la asociación profesional.

## 2.1.6 Realización de Actividades No Programadas

Entre las actividades que no están en el plan de trabajo pero fueron seleccionadas como ventanas de oportunidad, están las que se mencionan a continuación.

El PDMPC apoyó los planes de contingencia promovidos por COMURES, FISDL y 15 municipalidades PDMPC que se vieron afectadas por los terremotos de enero y febrero 2001.

El personal técnico del proyecto participó en talleres de trabajo con autoridades del BID, con el objetivo de contribuir con las experiencias del proyecto y procedimientos para asistencia técnica, como criterios para las negociaciones del préstamo del Programa de Desarrollo Local (PDL).

En colaboración con la Universidad de Tejas (la cual está encargada del Programa de Modernización de la Asamblea Legislativa), COMURES e ISDEM, PDMPC organizaron la primera experiencia con consulta participativa en el ciclo aprobatorio legislativo. La Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa aceptó la recomendación del PDMPC de tener un taller nacional y cuatro regionales para evaluar las posiciones de los Alcaldes, ONGs, grupos ciudadanos organizados y asociaciones del sector privado sobre lo que es la descentralización y sobre que actividades deberían descentralizarse primero. También, se publicó un caso de estudio de la experiencia para ser utilizada como guía por otras Comisiones de la Asamblea Legislativa.

### *Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP)*

El PDMPC apoyó al CNSP a través de dos consultas de participación ciudadana para el proyecto especial sobre Prevención Social de Violencia y Delincuencia. Los logros más destacados resultantes de este apoyo fueron:

- Organización y guía al equipo de promotores nacionales del Programa de Prevención Social de Violencia y Delincuencia.
- Coordinación con las Municipalidades y los Consejos Municipales para cumplir acciones conjuntas y para establecer acuerdos de cooperación, que ayudarán en la sostenibilidad de las actividades desarrolladas por el CNSP.
- El componente de educación del proyecto, reunió y capacitó cinco grupos de maestros de 18 centros educativos diferentes.
- Coordinación con Save the Children al intercambiar experiencias con el apoyo de la red “Mothers Against Gangs” (Madres en contra de las Maras) de Arizona, involucrando a la Secretaría Nacional de la Familia y al Instituto Salvadoreño de Protección al Menor.
- Motivó a empresas privadas a participar en un componente educativo, trabajos para jóvenes en riesgo.

- Lideró cuatro talleres para redactar un diagnóstico de situación sobre violencia y delincuencia en las municipalidades de Usulután, Sonsonate, Aguilares y Quezaltepeque.
- Organizó dos cursos sobre capacitación para promotores deportivos, durante los cuales se capacitó a 50 personas.
- Se iniciaron siete talleres teatrales para jóvenes residentes de Usulután, Sonsonate, Quezaltepeque, Aguilares y Soyapango; aproximadamente 120 jóvenes formaron parte de estos talleres.

Hubo dos consultas sobre participación ciudadana (así como la consulta de seguimiento de actividades de infraestructura deportiva; véase abajo) supervisadas por las comunidades en las municipalidades donde se instituyó el proyecto especial del CNSP. Se pudieron observar los siguientes resultados:

- Se coordinaron actividades de los promotores comunitarios del CNSP.
- Los consultores de RTI asesoraron sobre las operaciones y el seguimiento.
- Más de 40 comunidades o sectores en 8 municipalidades donde se estaba desarrollando el proyecto ejecutaron actividades de prevención de violencia y delincuencia. En muchas de estas comunidades, los vecinos tenían que estar organizados para trabajar juntos.
- Se realizaron más de 100 actividades por mes, incluyendo reuniones, charlas, torneos deportivos, entrevistas con autoridades municipales, talleres con grupos de jóvenes, etc.
- En las ocho municipalidades, con la participación de los líderes comunitarios, se hicieron diagnósticos, condiciones predominantes y mapas de riesgo.

Se introdujo el concepto de prevención de situaciones de violencia en las comunidades, gobiernos municipales, ONGs y otros actores clave. Un resultado importante fue que estas entidades crearon o incorporaron planes, programas, presupuestos y organización y recurso humano que estuvieran acordes y relacionados con los objetivos del proyecto del CNSP.

Una consulta realizada en agosto 2000 para tratar los aspectos técnicos relacionados con el control de calidad de la infraestructura deportiva, dio como resultado actividades muy prácticas. El reporte del consultor incorporaba los requerimientos de los líderes comunitarios, consideraciones topográficas, mejores opciones de ingeniería y factores de presupuesto. Se construyeron más de 20 instalaciones deportivas usando este enfoque de control de calidad. Esta consultoría también se utilizó para monitorear y dar seguimiento a las responsabilidades y actividades de la construcción que involucraban al FISDL.

Otro aspecto de la consultoría fue el planeamiento de los criterios y un borrador preliminar de los proyectos que se llevarían a cabo durante el 2001.

### **2.1.7 Problemas con el Componente**

El terremoto atrasó las actividades del proyecto en 15 municipalidades PDMPC, de acuerdo al plan de trabajo aprobado. La situación se restableció casi a la normalidad en abril 2001. Debido a la emergencia, emergieron confrontaciones políticas, generando tensión entre COMURES, FISDL y el Poder Ejecutivo. Las dos instituciones primeras tomaron posiciones opuestas: COMURES defendía la importancia del gobierno municipal en el proceso de reconstrucción, cuando el FISDL defendía al GOES en lo relacionado a la centralización y administración de recursos. Esta situación causó dificultades en la implementación de las acciones contempladas en la ENDL, detuvo el trabajo del Grupo Consultivo, obstruyó los planes de contingencia diseñados para manejar la emergencia e influyó el proceso de negociación del préstamo del BID.

Asimismo, en algunas municipalidades PDMPC, hubo desacuerdo entre algunos alcaldes y los CDL, ya que los alcaldes no estaban dispuestos a que los ciudadanos participaran más allá de la identificación y actualización de prioridades.

Los representantes de la Asamblea Legislativa, COMURES, FISDL, ISDEM, la Red de Desarrollo Local, ANEP, FUSADES y la Comisión Nacional para la Mediana y Pequeña Empresa (CONAMYPE) iniciaron la discusión de aspectos de descentralización municipal, pero este proceso se obstruyó muchas veces debido a los política partidaria. El punto importante, sin embargo, es que si iniciaron debates sobre el problema y para el final de proyecto estaban trabajando hacia la coordinación, acuerdo, actitudes con propósitos definidos y alternativas creativas para promover la descentralización.

Una de las cuatro municipalidades seleccionada a finales del 2001, Ojos de Agua en Chalatenango, bajo el contrato con la Fundación de Apoyo a Municipios de El Salvador (FUNDAMUNI), declinó la firma del Acuerdo de Cooperación o a su participación en el proyecto. Esta decisión fue el resultado de diferencias de opinión entre el alcalde y los miembros del Concejo Municipal.

## **2.2 Componente de Fortalecimiento Municipal**

### **2.2.1 Fortalecimiento Financiero**

El Componente de Fortalecimiento Municipal del PDMPC tenía como su objetivo la mejora de la capacidad financiera, administrativa y técnica de la municipalidad para responder adecuadamente a las expectativas ciudadanas y proveer servicios de calidad.

En términos de sus estatus financieros, las municipalidades que recibieron asistencia técnica del proyecto de enero 2000 a junio 2002, tuvieron las siguientes características:

1. Catorce de las que ya habían participado en el proyecto por un año recibieron asistencia técnica acorde a sus requerimientos específicos, especialmente en las municipalidades en las que había cambio de autoridades locales durante las elecciones del 2000.

2. Diez de las que ya habían participado en el proyecto por un año recibieron asistencia de seguimiento sobre el trabajo previo.
3. Tres de las cuatro municipalidades que se incorporaron al proyecto en el 2001, recibieron asistencia técnica completa por parte de ONGs, aplicando los diferentes módulos de asistencia técnica desarrollados por el proyecto.
4. En la micro-región de Corinto, Cacaopera y Joateca, la asistencia técnica se proporcionó en colaboración con FUNDAMUNI.

Las municipalidades en el grupo tres fueron seleccionadas a través de un proceso de aplicación de criterios específicos y solicitando a cada municipalidad candidata que presentara información financiera clave.

La asistencia técnica se proporcionó a las comunidades a través de una combinación de asistencia técnica de parte del personal especializado del proyecto, contratos con ONGs y contratos con pequeños negocios locales y consultores.

Todos los asesores técnicos recibieron capacitación de RTI en la metodología de asistencia técnica desarrollada bajo el PDMPC.

La automatización, flexibilidad y simplicidad del proceso municipal interno y la producción de información confiable y oportuna sobre la administración municipal para los ciudadanos han sido aspectos importantes de la asistencia técnica en este componente.

Adicionalmente, la asistencia a las municipalidades estuvo guiada por el principio de sostenibilidad financiera. El enfoque estaba en el incremento de ingresos de fuentes propias y la administración responsable de los gastos municipales actuales, para que los excedentes o ahorros corrientes estuviesen disponibles para el mantenimiento y ampliación de cobertura de servicios.

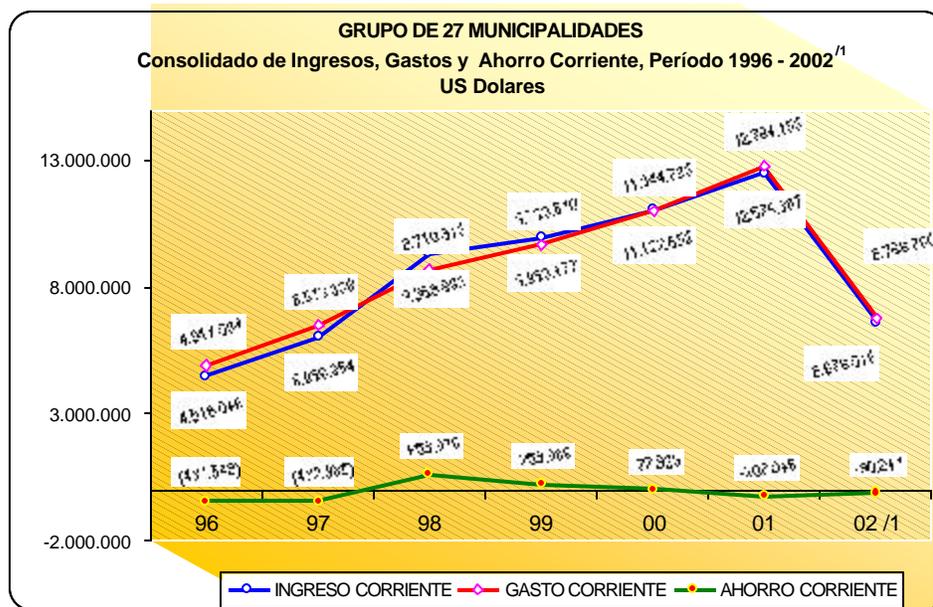
### *Generación de Ingresos, Reducción de Gastos y Ahorros Corrientes*

Fortalecer la administración financiera de las municipalidades abarca, en una mano, las actividades relacionadas a la mejora de la recolección local al ampliar la base impositiva, actualizar los registros de impuestos y las tasas por los servicios y al aplicar un sistema de cobros integrado; y en la otra mano, asegura el gasto responsable de los ingresos municipales corrientes de la operación. Por ejemplo: bajar los gastos o al menos mantener cifras tope en las áreas que muestren el mayor crecimiento en desembolsos.

La asistencia técnica se dirigió a los ingresos y gastos corrientes para obtener recursos adicionales en los ahorros corrientes para que las municipalidades pudieran usar estos fondos para mejorar servicios, evitando subsidios de ingresos corrientes y el uso de fondos asignados originalmente para inversiones en desarrollo local.

El Cuadro 5 muestra las tendencias de ingresos y gastos corrientes municipales durante el período de 1996 a junio2002.

**Cuadro 5: Tendencias en Ingresos y Gastos Municipales, 1996–2002**



Las gráficas y cifras anteriores demuestran que de 1996 a junio 2002, los ingresos corrientes de las 27 municipalidades se incrementaron de \$4.5 en 1996 a \$12.6 millones en el 2001, un aumento en términos absolutos de \$8.1, lo cual significa que la recaudación local casi se triplicó en el período mencionado. De enero a junio del 2002 el nivel de la recaudación había alcanzado el 54% del total recaudado el año anterior.

Un análisis del 20% de las transferencias FODES que las municipalidades reciben para gastos de operación durante el mismo periodo revela que los US\$342,611 que obtuvieron las municipalidades en 1996 incrementaron a un total de US\$2.7 millones en el 2001 – un incremento de US\$2.6 millones en términos absolutos o 756% en términos relativos. Este incremento se originó en 1998 con la transferencia gubernamental del 6%, afectando la recolección local debido a que las municipalidades, dada la disponibilidad de fondos externos, redujeron sus esfuerzos de recolección de impuestos y tasas propias.

Los gastos corrientes se incrementaron en cuanto a que las municipalidades tenían mayores recursos del 20% del FODES y de sus recolecciones propias, creciendo de US\$4.9 en 1996 a US\$12.8 millones en 2001, un incremento de US\$7.9 millones o 161% durante el periodo.

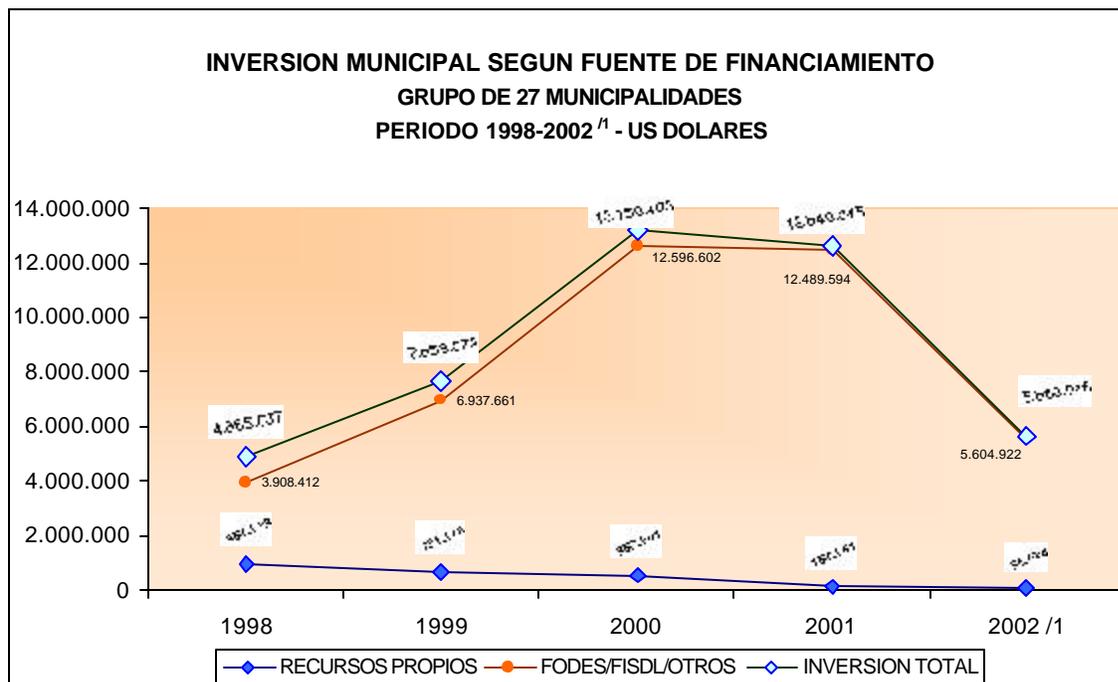
De enero a junio del 2002, los gastos superaron los ingresos corrientes en un 1.35%, situación que provocó un balance negativo en la cuenta corriente durante el primer semestre del 2002.

Examinando el balance anual de la cuenta corriente durante el período de seis años, se observan desahorros de \$431,548, \$422,985, \$207,845 millones en 1996, 1997 y 2001, respectivamente. Ahorros corrientes se dieron en \$658,970, \$259,966 y \$77,929 millones correspondiéndoles a 1998, 1999 y 2000, respectivamente.

## Inversión Municipal

En el Cuadro 6 se presentan las inversiones municipales de acuerdo a las diferentes fuentes de financiamiento, durante el período de 1998 a junio del 2002.

**Cuadro 6: Inversiones Municipales, por Fuente de Financiamiento, para las 27 Municipalidades del Proyecto, 1998–2002**



El Cuadro 6 revela que la inversión municipal creció durante el período de \$4.9 en 1998 a \$12.6 millones en el 2001, un aumento absoluto de \$7.7 millones, lo cual equivale en términos relativos al 157%. Durante el primer semestre del 2002, la inversión total había alcanzado el 45% de la inversión total anual del año 2001.

Con relación a las fuentes de financiamiento de la inversión local, los mayores recursos provinieron de FODES 80% y FISDL representando el 80% en 1998, y 99% en el 2001. La tendencia de la inversión financiada con recursos propios municipales se ha ido reduciendo durante el período del 20% al 1%, respectivamente.

Es importante resaltar que el incremento en la asignación FODES y la disponibilidad de mayores recursos externos para la inversión local tuvo como consecuencia una desaceleración marcada en el uso de fuentes propias ya que no incentivó el ahorro corriente.

El Anexo A presenta gráficas, cuadros y un análisis de las tendencias relacionadas con la recaudación de ingresos propios; ingresos, gastos y ahorro corriente; inversión; remuneraciones; y mora municipal, para los diferentes grupos de municipalidades que fueron integradas al proyecto.

## 2.2.2 Capacidad Administrativa

El proveer servicios municipales de alta calidad y con la cobertura adecuada requiere, adicionalmente a los recursos financieros, capacidad técnica y administrativa adecuada de los empleados municipales. Por lo tanto, las actividades del proyecto para fortalecer estas capacidades se orientaron a mejorar e integrar los instrumentos clave de planificación tales como los planes anuales de trabajo y los presupuestos en base a las actividades. Las actividades dieron respuesta tanto a las inversiones propuestas en los planes estratégicos participativos, como a la consolidación de la implementación de la contabilidad de partida doble.

El fortalecimiento del sistema contable y la generación de información completa, oportuna y confiable significó que esta información de alta calidad podría ser compartida con los ciudadanos, particularmente a través de cabildos abiertos y rendimiento de cuentas del presupuesto municipal (Véase el Anexo C).

Adicionalmente, el proyecto ayudó a establecer organizaciones funcionales y a simplificar los procedimientos administrativos. Los ejemplos incluyen la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales (UACI), la Unidad de Registro y Control Tributario, la Unidad de Servicios Municipales, etc.

El Anexo A 2a presenta el presupuesto y los sistemas contables que se utilizaron en las municipalidades PDMPC para el final del proyecto. Veintidós de las 27 municipalidades con asistencia habían formulado sus presupuestos en base a las áreas de administración (elaboración de presupuesto en base a actividades), mientras que las otras 5 continuaban con sus métodos tradicionales de elaboración de presupuesto.

Con relación a los sistemas contables usados por las municipalidades, una había introducido el sistema SAFIMU, 18 estaban usando el SAFI del gobierno, una estaba en el proceso de introducción del SAFI y 2 estaban usando el sistema de codificación del SAFI en un sistema tradicional.

En las 20 municipalidades que habían introducido o estaban en el proceso de introducir el sistema contable de partida doble, 19 estaban emitiendo estados financieros; de los 19, 16 los habían actualizado a través de varios datos en el 2002, lo restante hasta el 2001.

El Anexo A 2b resume el estatus de los pre-requisitos principales para introducir el sistema SAFIMU integrado. Entre los elementos están la catastro actualizada, la reconciliación de las cuentas corrientes, la entrega periódica de las notificaciones de recaudación, la reconciliaciones bancarias, el inventario actualizado de bienes personales y el inventario actualizado de bienes inmuebles

Finalmente, el Anexo A 2c resume las actividades planeadas y ejecutadas, por grupos de municipalidades a medida que se incorporaban en el proyecto.

### 2.2.3 Servicios Municipales

Apoyo a las Políticas de Descentralización: ANDA

El PDMPC recopiló una serie de casos de estudio, lecciones aprendidas y recomendaciones para el proyecto piloto de ANDA. El personal del proyecto apoyó y documentó los proyectos pilotos de sistemas de agua y saneamiento, así como también apoyaron a la Unidad de Descentralización de ANDA. Finalmente, el personal acompañó a los representantes de ANDA a las discusiones y debates públicos sobre el Anteproyecto de Ley del Agua y el sub-sector de agua potable. Véase la sección 2.1.3 para más detalle.

#### *Administración de los Servicios Municipales*

Basados en los estudios de costos e ingresos de los servicios municipales, el personal del proyecto determinó que la recolección y servicios de tratamiento de los desechos sólidos representaban un promedio del 54% del déficit total en los servicios municipales, aun excluyendo la disposición de desechos sanitarios. Además, también se determinó que el departamento de Registro Familiar era uno de los servicios municipales con los más altos niveles de concurrencia ciudadana. Estas transacciones tomaban aproximadamente 30 minutos por persona cuando se podía encontrar la información fácilmente en los libros correspondientes. Cuando la información realmente no estaba disponible, los ciudadanos tenían que esperar más, hasta días, a un costo humano enorme, debido a las limitaciones técnicas y al escaso uso de la tecnología para proveer estos servicios. Otro servicio al que se apuntó fue el agua potable, dada la disposición del gobierno de El Salvador a través de ANDA para iniciar el proceso de descentralización.

En resumen, se decidió continuar enfatizando la asistencia técnica para la recolección y servicios de tratamiento de los desechos sólidos, la descentralización de la administración y operación de los servicios de agua potable y la automatización del Registro Familiar. Para estos servicios básicos, los esfuerzos de asistencia técnica del proyecto se dirigieron hacia el incremento de la cobertura y mejora de la calidad de los servicios. Para hacer esto, se expuso a las personas de toma de decisión los nuevos métodos de administración y operación de servicios, así como a una orientación de negocios que incluía la participación de los actores locales. Por ejemplo: representantes de la comunidad y el Concejo Municipal.

De este modo el proyecto apoyaba a los gobiernos locales y a los líderes comunitarios al presentarles modelos de administración para que, de acuerdo a sus habilidades y necesidades, ellos pudieran definir sus propios modelos para la provisión de servicios. Para el final del proyecto, los siguientes modelos estaban operando: dos sociedades público-privadas, ocho compañías municipales descentralizadas, una corporación, dos compañías micro-regionales y dos asociaciones sin fines de lucro (Véase el Cuadro 7 abajo)

## Descentralización de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado

Como parte del Plan Piloto de ANDA, el proyecto ayudó a ANDA a desarrollar una metodología para realizar el proceso de descentralización para los servicios de agua potable, de una forma ordenada, gradual y de manera participativa. Esta metodología fue adoptada por la Unidad de Descentralización de ANDA y también servirá como guía en el susodicho prestamos del BID para el programa de descentralización del agua potable. Los pasos principales, los cuales se presentan de forma gráfica en el Anexo B 1, son como se muestra a continuación.

### 1. Verificar el interés de los actores clave en el proceso.

Para que este proceso sea exitoso, es necesario garantizar desde el inicio la voluntad de los participantes locales (Concejo Municipal y la comunidad) de participar activa y gustosamente en el proceso.

Por esto es imperativo que el Concejo Municipal esté adecuadamente informado sobre el contenido del Plan Piloto de Descentralización de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillado y sobre los pasos que siguen, así como de los compromisos y responsabilidades que asumirán.

Cuando el Consejo aprueba el proceso, se hace una presentación similar a los líderes y a las organizaciones locales y es entonces que el proceso pasa al siguiente paso.

### 2. Evaluación de los servicios de agua potable y alcantarillado.

Con el objetivo de aprender más sobre la situación técnica y financiera del servicio, se realiza un diagnóstico de línea base de los sistemas, de esta información ANDA obtiene información técnica-operativa y comercial-financiera, tal como: descripción de los componentes del sistema, volumen de agua producido en la fuente, horas de servicio, horas de bombeo (donde aplique), personal operativo, costos directos de operación y mantenimiento, proyectos bajo diseño o ejecución, número de usuarios, cobertura, datos de la población urbana, consumo y cobro mensual.

La información es procesada por la Unidad de Descentralización, se establece la viabilidad financiera de la administración descentralizada inicial y los resultados se presentan a los actores clave.

### 3. Definir el modelo de administración.

En esta fase, las diferentes alternativas de provisión de servicios – de provisión directa de los gobiernos locales a provisión de servicio a través de una tercer parte privada, ONG u otra asociación— son presentadas y analizadas por los actores clave

#### 4. Desde la entidad y negociación de un acuerdo.

Una vez que se ha definido el modelo administrativo, se proporciona apoyo y guía en la preparación y discusión de cualquier estatuto necesario para la creación de compañías municipales descentralizadas y ONGs. También se ofrece consejería legal para la estructuración y registro de las sociedades pública-privada y corporaciones de capital variable. Para el caso de las sociedades público-privadas, se incluye consultoría legal y financiera para facilitar la venta de acciones privadas. Esta asistencia será proporcionada en el futuro por la Unidad de Descentralización de ANDA o de los servicios contratados por ellos.

Simultáneamente con el establecimiento del operador nuevo, la Unidad de Descentralización usando la evaluación de cada sistema como base, redacta un acuerdo de delegación que procesa los indicadores de las metas y administrativos requeridos por cada sistema descentralizado específico. El acuerdo es analizado y ajustado en discusión conjunta con el operador nuevo y con los representantes de los usuarios.

#### 5. Instalación del ente nuevo.

Esta etapa involucra actividades tales como el alquiler del espacio de oficina y la adquisición del equipo de oficina y software (una computadora, una base de datos de usuarios y el software para cobros son indispensables).

#### 6. Proporcionar la capacitación y asistencia técnica.

La capacitación y asistencia técnica que se proporciona depende de las necesidades y particularidades de cada ente por individual.

Como se mencionó anteriormente, varios modelos participativos diferentes se implementaron y sistematizaron para administrar y operar los servicios descritos. Los tipos primarios están incluidos en la lista del Cuadro 7; el texto a continuación del Cuadro habla más sobre estos modelos y los sistemas específicos desarrollados bajo éstos.

**Cuadro 7: Modelos para la Administración de Servicios Municipales en la Municipalidades del Proyecto**

<b>Modelos de Compañías</b>	<b>No. de Compañías</b>
Sociedad Público-Privada	2
Corporación	1
Compañía Descentralizada Municipal	8
Asociaciones sin fines de lucro	2
Micro-región	2
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>

**Sociedades Público-Privadas, SEM de CV.** Este tipo de asociaciones permiten la participación de cualquier institución pública, en este caso el gobierno municipal, en asociación con individuos privados (quienes pueden o no ser usuarios del servicio).

El manejo, administración y organización funcionan a través de la Asamblea General de Accionistas, una Junta Directiva y una estructura organizacional guiada por un Gerente General y las correspondientes unidades técnico-administrativas. Para formar parte de la Asamblea General o la Junta Directiva, uno debe ser accionista o ser el representante legal de un accionista.

Los activos de capital de estas compañías se reflejan por acciones, divididas en dos tipos: (1) las acciones destinadas a ser suscritas por individuos privados- eso es, que las acciones se venden al público en general, dando preferencia a los usuarios del abastecimiento de agua y (2) las acciones públicas correspondientes a las acciones compradas por la municipalidad.

Estas compañías se establecen de una forma muy similar a la de las corporaciones, a través de escrituras públicas registradas en el Registro de Comercio.

En el menú de modelos del proyecto piloto de ANDA, este tipo fue adoptado en las municipalidades de San José Villanueva, en el departamento de La Libertad y en las seis municipalidades en el departamento de Usulután que son atendidas por el sistema Tetralogía.

Tetralogía, SEM de CV, en sus 2½ años de operación al momento de escribir este documento, había alcanzado un incremento del 51% en el número de usuarios atendidos y un 99% de incremento en ingresos por servicios, en comparación con el sistema previo utilizado bajo ANDA.

Es importante mencionar que durante este periodo, los costos totales también incrementaron 159%, de los cuales 86% fue debido a costos de operación del sistema, siendo el factor primordial de incremento en costo de energía eléctrica. Durante 1999 y con el subsidio total de electricidad de ANDA, hubo incrementos en los ingresos de US\$12,588 y US\$64,926 en el 2000. En el 2001, ANDA pago únicamente el 50% del subsidio de electricidad, lo cual tuvo un impacto negativo significativo en las finanzas de la compañía y dio pérdida de US\$53,958 en el 2001. Esto es un resultado de la imposibilidad de cambiar el cargo por la tasa actual de servicios. (Véase los detalles en el Anexo B 2a).

El sistema Villanueva, SEM de CV fue el segundo en ser descentralizado. Inicialmente, se pensó como una compañía proveedora de servicio en la forma de una asociación entre las municipalidades de San Juan Talpa, San Pablo Tacachico y San José Villanueva. De esta manera, se les presentó el concepto piloto de descentralización de ANDA y las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado, se presentaron con los miembros del Concejo Municipal. De estas municipalidades, solo el

Concejo Municipal de San José Villanueva aceptó el reto, firmó un acuerdo de delegación de funciones el 30 de abril del 2000.

A la fecha, los esfuerzos de la compañía han producido un incremento del 14% en el número de usuarios atendidos y un 132% de incremento en el ingreso (Véase los detalles en el Anexo B 2b).

**Corporaciones.** Se esperaba que usando este modelo únicamente se desarrollaran una o dos entidades de servicio. Con esto en mente, se creó una corporación de capital variable, compuesta de antiguos empleados de la Administración Descentralizada de Agua y Alcantarillado (ADA, SA de CV) de ANDA. Se incluyeron profesionales de varios campos con amplia experiencia en las diferentes áreas del manejo necesario para la provisión de los servicios de agua potable y alcantarillado. Sin embargo, hasta este momento, no se ha firmado un acuerdo con ANDA para operar un sistema.

Así como con los otros modelos, la compañía creada con antiguos empleados de ANDA, tiene la autonomía para organizarse de la manera que considere más apropiada. Sin embargo, el acuerdo sobre delegación de funciones establecería metas e indicadores a ser alcanzados, así como las inversiones y reparaciones a la infraestructura que se tendrían que realizar y los mecanismos legales y procedimiento que se requerirían.

**Compañías municipales descentralizadas con participación ciudadana.** Las bases legales para la creación de estas compañías está en los Artículos 3, 4, 13, 14, 15, 16, 30, 31 y 125 del Código Municipal, los cuales permiten que las municipalidades autoricen la creación de entidades descentralizadas autónomas para proveer servicios relacionados al uso de los recursos naturales. El Artículo 16 del mismo Código, establece que estas entidades tendrán su propio estatus legal.

En el caso de los servicios de agua potable y alcantarillado, el Concejo Municipal elige la descentralización de estas funciones e instituye una compañía municipal descentralizada. La compañía opera con la flexibilidad técnica, financiera y administrativa requerida para proveer este tipo de servicios. Por esta razón, es necesario que estas compañías permitan una amplia participación ciudadana y apliquen una administración transparente, mientras buscan simultáneamente eficiencia técnica, profesional, administrativa y financiera.

La administración y organización de este tipo de compañías consiste de una Asamblea General, la cual tiene el más alto nivel de autoridad de la compañía, junto con un presidente, quien es su representante legal. También se elige un Gerente General, con el poder de realizar las funciones operativas y administrativas de la provisión del servicio, éste recibe apoyo de diferentes unidades administrativas y técnicas

Estas compañías están sujetas a las auditorías pertinentes por parte de las municipalidades y a auditorías complementarias de ANDA.

En el proyecto piloto implementado por ANDA, se estaba usando este modelo administrativo en las municipalidades de Suchitoto, San Isidro, Tacuba, Comalapa, Nueva Concepción y Santiago de la Frontera. Adicionalmente y bajo otras iniciativas, se adoptó este modelo en las municipalidades de San Julián y Caluco. (Se pueden encontrar algunos indicadores administrativos en los Anexos B 3a y B 3b.)

**Asociaciones sin fines de lucro.** En este modelo, una ONG, fundación o asociación proporciona los servicios de agua y alcantarillado.

Este modelo se recomienda para los casos en los cuales los gobiernos municipales no muestren ningún interés en la administración del sistema o en las áreas donde se encuentre un grupo dedicado con una población base viable interesada en manejar estos servicios independientemente del gobierno local. Este modelo en el sistema de abastecimiento de agua conocido como el Plan de la Laguna. Allí ASEVILLA, una asociación sin fines de lucro formada por ciudadanos y la industria ubicada en el sector del Plan de la Laguna en la jurisdicción de Antigua Cuscatlán, es la responsable de administrar el sistema. El modelo también se ejemplifica con la Asociación Administradora de Agua para Ataco-Apaneca (AA ATAP), la cual se formó con ciudadanos representantes de ambas comunidades y un representante de cada una de las municipalidades participantes. Se puede encontrar información de estas compañías en el Anexo B 4.

**Micro-regiones.** Otro tipo de organización en uso son las asociaciones de municipalidades dentro de las micro-regiones. Las metas de este modelo son las de buscar economías a escala, usar personal más calificado y realizar esfuerzos conjuntos de protección ambiental. Dos ejemplos son la Micro-región de Juayúa, compuesta por las municipalidades de Juayúa, Nahuizalco y Salcoatitán y la Micro-región de La Paz, compuesta por las municipalidades de San Rafael Obrajuelo, El Rosario, Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, San Antonio Masahuat, y San Pedro Masahuat.

El Cuadro 8 resume los indicadores administrativos de las diferentes compañías descentralizadas que estaban operando para el final del proyecto.

**Cuadro 8: Indicadores Administrativos de la Compañías Descentralizadas**

Compañía	Administración		Usuarios Atendidos			Horas de Servicios		Recolecciones (US\$)		
	Antes	Después	Antes	2202	%	Antes	2002	Antes	2002	%
TETRALOGIA	ANDA	Muni.	3,180	5,417	70%	2 hrs/día	*1/	23,299	53,827	131%
VILLANUEVA	ANDA	Muni.	347	403	16%	2 hrs/día	24 hrs/día	2,506	3,383	35%
SAN JULIAN	Muni.	Muni./Usuarios	530	933	76%	2 hrs/ c. 2 días	24hrs/7 días	1,275	7,004	447%
CALUCO	ANDA	Muni.	140	199	42%	24 hrs/día	24 hrs/día	561	1,000	78%
EMÁSA	ANDA	Muni/usuarios	925	1,107	20%	24 hrs/día	24 hrs/día	5,879	8,660	47%
AA ATAP	ANDA	Muni/usuarios	1,125	1,491	33%	24 hrs/día	24 hrs/día	7,347	8,569	17%
EMASIC	ANDA	Muni/usuarios	339	369	9%	5 hrs/día	18 hrs/día	1,918	7,037	267%
ASEVILLA	ANDA	Asoc. Usuarios		123	5%	24 hrs/día	24 hrs/día	24,457	27,123	11%

Compañía	Administración		Usuarios Atendidos			Horas de Servicios		Recolecciones (US\$)		
	Antes	Después	Antes	2202	%	Antes	2002	Antes	2002	%
			117							
EMSAGUAT	ANDA	Muni/usuarios	468	2,000	327%	NA	24 hrs/día	NA	NA	NA

\*1/ Mercedes Umaña, Berlín, y Alegría 12 hrs/día; Santiago de María 6 hrs/día; Tecapán y California 6 hrs/semana.

El Cuadro 8 demuestra que la introducción de modelos de administración nuevos sí impactaron la provisión de los servicios de agua potable. En todos los casos, incrementó la cobertura, en uno de los casos llegó hasta el 129%; en tres casos estuvo cerca del 70%; y en cinco de los casos estuvo en el rango de 5% a 30%.

Revisando los ingresos recibidos previa la descentralización y los ingresos actuales, puede notarse que en cuatro casos, el ingreso actual incrementó 100% o más, en los otros dos casos se alcanzaron incrementos en los ingresos de 62% y 12%.

Finalmente, las horas de servicio incrementaron sustancialmente; el proyecto apoyó este tipo de mejoras con el tipo de actividades detalladas en el Anexo B 5. La ubicación de estas compañías se presenta gráficamente en el Anexo B 6.

### *Recolección y Tratamiento de Desechos Sólidos*

En relación a los desechos sólidos, como se notó anteriormente, RTI dio énfasis e integró un enfoque para resolver el problema de los desechos sólidos, desde el transporte y recolección hasta la disposición final de los desechos. Esto incluía la búsqueda de alternativas nuevas para la provisión de los servicios, tales como la organización de asociaciones de municipalidades y la creación de compañías con participación del sector privado y/o la comunidad, con el objetivo de buscar eficiencia y calidad en la provisión del servicio. Algunos ejemplos son la Asociación de San Francisco Gotera, Morazán; la asociación de San Isidro, Cabañas y Chalchuapa; y el proyecto de recolección y disposición de desechos de Usulután y Sonsonate.

La metodología de asistencia técnica para este servicio se muestra abajo (Véase el Anexo B 7 para el esquema).

La primera etapa de esta metodología inició con una petición del Concejo Municipal para mejorar el servicio a seguirse para la modernización del servicio, así como para enfatizar la necesidad que el servicio sea auto sostenible. Los presentadores también indicaron que la solución al problema de los desechos sólidos es integrar la recolección, transporte y disposición final. Finalmente, enfatizaron la importancia de involucrar otras municipalidades o negocios privados, particularmente en la etapa de disposición, debido a la considerable inversión que se requiere.

Durante un proceso como este, si la comunidad por si misma no ha identificado la disposición y recolección de desechos sólidos como un problema clave, es realmente difícil hacer un verdadero cambio cualitativo en los servicios. Cualquier intento para lograr sostenibilidad, eficiencia y cobertura mejorada será difícil sin la participación ciudadana desde el comienzo del programa.

Cuando se ha compartido esta misión y los actores involucrados han acordado formalmente realizar un proyecto de desechos sólidos, ya se dio por iniciada la etapa de diagnóstico. En la etapa de diagnóstico, se examinaron los puntos críticos de la recolección de desechos:

aspectos institucionales (administrativos y legales); aspectos financieros, desde el punto de vista de sostenibilidad y aspectos técnicos, desde el punto de vista de planeamiento y uso de recursos. El propósito de este ejercicio era el de desarrollar indicadores de servicio y un plan de acción para mejorar el servicio.

Finalmente, el diseño del sitio de disposición de desechos incluye el determinar los aspectos técnicos para la selección del sitio; diseñar el relleno sanitario y encargarse de las implicaciones administrativas, legales y ambientales.

### Proyecto de Recolección y Disposición de Desechos Sólidos de Usulután

Este proyecto se conceptualizó originalmente para mejorar los servicios de recolección de desechos sólidos para la municipalidad de Usulután. Con esa finalidad, se propuso la compra de la maquinaria y los contenedores de basura, aunque no se había considerado la disposición final de los desechos sólidos. El diseño del proyecto fue financiado por la Secretaría de Reconstrucción Nacional con fondos de USAID/ El Salvador en 1996.

A mediados de 1997, USAID, RTI y la municipalidad de Usulután decidieron conjuntamente que este proyecto no resolvería los problemas ambientales de la municipalidad y que debía modificarse el concepto del proyecto para incluir la solución al problema de la disposición final en la forma de un relleno sanitario a nivel regional. Se invitaron a los alcaldes de Usulután, Santa María, Santa Elena, Concepción Batres, Ereguayquín, San Dionisio, Jiquilisco y Puerto el Triunfo para reunirse con relación al proyecto. De éstos, únicamente Usulután, Concepción Batres, Ereguayquín y Puerto el Triunfo aceptaron la invitación a participar. Seguidamente, se contrató un consultor para seleccionar el sitio más apropiado desde las perspectivas ambientales, técnicas y sociales. Este proceso se retrasó de mediados de 1997 a noviembre de 1999 debido a lo siguiente:

- La municipalidad de Usulután había ofrecido un terreno ubicado en el camino a Santiago de María pero después de realizar los estudios necesarios, se rechazó la oferta.
- La primera selección era óptima en términos de acceso, pero estaba localizada muy cerca del área urbana de Ereguayquín. La presión pública hizo que se modificara la selección (diciembre 1997).
- El terreno seleccionado como segunda opción requería de dos evaluaciones de precio de parte del Ministerio de Hacienda para que la municipalidad lo pudiera adquirir (abril 1998).
- El camino original de acceso definido para el terreno requería de varios trabajos complementarios para garantizar su funcionalidad.

Paralelo a este proceso, las municipalidades trabajaron a través de USAID para incluir el proyecto en una iniciativa piloto de la Agencia de Protección Ambiental de EU (EPA) en

Centro América. Esto involucraba la modificación del diseño a un relleno sanitario con reciclaje parcial de desechos sólidos para obtener más recursos financieros y el apoyo técnico de la EPA. Este proceso se retrasó hasta finales de 1998, cuando éste junto con otros dos en Centro América, fueron seleccionados para el proyecto piloto.

En este momento, la EPA financió un estudio técnico-económico para el diseño del relleno sanitario a través de Fundación para la Vivienda Cooperativa (CHF) en Guatemala por una suma de US\$45,000, para lo cual se contrató a la firma SM GROUP. Durante el proceso del diseño del relleno sanitario, las municipalidades, con el apoyo del personal de RTI en El Salvador, el Ministerio del Medio Ambiente y Recursos Naturales y la EPA hicieron recomendaciones técnicas tales como análisis de suelo, impacto ambiental y estudios de costos de operación, que no fueron realizados por la firma contratada.

En base a los costos estimados (Véase el Anexo B 8) y después de analizar las necesidades de inversión y las alternativas para la administración y la operación del servicio, las municipalidades involucradas en el proyecto conjuntamente formaron la compañía pública-privada SOCINUS, SEM de CV.

Al momento de escribir este documento, las municipalidades habían invertido US\$314,285 de sus fondos propios y GOES. Adicionalmente, recibieron una donación de USAID de US\$571,428 para iniciar la construcción del 25% de la primera celda del relleno sanitario. La municipalidad ha contratado el gerente y el personal necesario y han iniciado la recolección, transporte y servicio de disposición en las municipalidades de Ereguayquín y Concepción Batres. Esta pendiente de crearse la demanda por los servicios en Usulután y Puerto el Triunfo, que no querían contratar por los tres servicios.

#### Proyecto de Recolección y Disposición de Desechos Sólidos de Sonsonate

El proyecto de Sonsonate fue diseñado para cubrir la necesidad de disposición final de los desechos sólidos del Área Metropolitana de Sonsonate (AMSO) para 26 años, con una inversión total de ¢29 millones.

Para realizar el proyecto, la municipalidad de Sonsonate adjudicó un contrato por la construcción del relleno sanitario. La etapa inicial, que fue completada con una suma de US\$354,882, fue financiada por USAID e incluía:

- Terracería para la construcción de las celdas y lagunas necesarias para el primer año de operación.
- Cabina de control y plataforma de recolección
- Cerca perimetral, camino de acceso y drenajes de superficie
- Equipo de bombeo de lixiviación de agua

Para la operación y administración del relleno sanitario, la municipalidad ha autorizado la contratación de una compañía privada.

Finalmente, se han apoyado otros esfuerzos de micro-región y a la fecha están progresando más rápidamente.

Algunas de las acciones más relevantes en el área de desechos sólidos se resumen en el Anexo B 9 y se presentan gráficamente en el Anexo B10.

Se han realizado esfuerzos adicionales para integrar la participación del sector privado (PSP) a los servicios públicos, a través de una invitación al Gerente General de la Cámara Salvadoreña de la Construcción (CASALCO) para presentarle las experiencias con el proyecto de recolección y disposición de desechos sólidos en Usulután y los proyectos a futuro planeados para otros departamentos del país. El objetivo es el de identificar el interés de parte de las compañías privadas en co-invertir o trabajar bajo contrato en este tipo de servicios. El mayor obstáculo para la materialización de cualquier transacción ha sido la falta de voluntad de algunos alcaldes de tener a empresas privadas como socios.

#### *Automatización del Servicio de Registro del Estado Familiar*

Es común que los ciudadanos lleguen al Departamento de Registro del Estado Familiar en una municipalidad y presenten algún dato de referencia para obtener un partida de nacimiento, partida de matrimonio, etc. A continuación, los empleados proceden a localizar el certificado en cuestión en uno o más libros. Este proceso requiere alrededor de 30 minutos a una hora.

Una vez localizado el documento, se hace una fotocopia o se transcribe el texto manualmente (con una maquina de escribir manual), dependiendo de la transacción requerida. Este arreglo requiere normalmente de mucho tiempo para atender al público y produce muchas quejas de los ciudadanos insatisfechos cansados de esperar.

Debido a estos problemas y tomando en consideración el hecho que el Registro del Estado Familiar es por lo general la oficina pública con el mayor contacto con el público – completando un importante número de transacciones diarias relacionadas a nacimiento, matrimonio, divorcio y certificados de defunción—el PDMPC propone el diseño del Sistema Automatizado del Registro del Estado Familiar, para contribuir a la modernización de los gobiernos locales.

Para desarrollar el sistema, el proyecto cuenta con la valiosa colaboración, visión y compromiso de las municipalidades de Cojutepeque y Olocuilta, las cuales sirvieron como municipalidades piloto.

Para que el diseño del sistema nuevo estuviera de acuerdo con la estructura judicial salvadoreña, se analizó el manual existente del Registro del Estado Familiar y se estudiaron las siguientes leyes y regulaciones:

- Ley del Reemplazo de los Libros y Certificados del Registro Civil
- Ley Temporal del Registro del Estado Familiar y Patrimonial – Reglas del Matrimonio

- Disposiciones del Código de Familia relacionadas a las Uniones No Maritales (Acompañados)
- Decreto de la Creación del Registro Nacional de Personas Naturales
- Ley del Registro Nacional de Personas Naturales
- Reglamento de Ley del Registro Nacional de Personas Naturales

En diciembre de 1999, se hizo una presentación detallada del modulo de nacimientos del sistema REF para el Presidente del Registro Nacional de Personas Naturales, quien estuvo de acuerdo en que el sistema incluía todos los elementos necesarios para el registro de las partidas de nacimiento y por lo tanto no objetó a la continuación del proyecto.

Para el final del proyecto, los empleados del servicio civil de REF eran capaces de utilizar tecnología actual para completar sus deberes. Sin levantarse de sus escritorios, podían registrar en tan solo unos segundos: nacimientos, matrimonios, divorcios, fallecimientos, adopciones, reemplazos y modificaciones a las partidas de nacimiento.



*Oficinas del Registro del Estado Familiar*

Algunas de las funciones del REF son:

- Registro de partidas en línea
- Impresión de boletas y partidas de nacimiento
- Reportes estadísticos:
  - Demográficos
  - Partidas digitales
  - Servicios ofrecidos
- Búsqueda por nombre, nombre del padre, nombre de la madre, apellido, fecha de nacimiento, “x” fecha, edad, número de Cédula o Identidad y número del Documento Único de Identidad (DUI).

El sistema permite que los miembros del público reciban lo que necesitan en tan solo unos pocos minutos, proporcionándoles una mejor imagen del servicio para este departamento municipal y por lo tanto reduciendo las quejas de los ciudadanos. Ya existen archivos electrónicos de respaldo de la información REF y los libros físicos durarán más debido a que ya no serán manipulados con tanta frecuencia. Se espera que siga creciendo el número de personas satisfechas con el servicio proporcionado por el REF.

Nuevamente, la mayoría del éxito del proyecto es debido al apoyo de los alcaldes, gerentes y administradores y al gran interés y dedicación de los empleados del servicio civil trabajando con el REF.

El Manual del Uso del Sistema REF se concluyó e instruye a los usuarios sobre el uso apropiado del sistema, sirve como un recordatorio de las funciones específicas que no se utilizan regularmente y facilita la capacitación del personal nuevo. También, el Manual del Programador sirve como una guía para los desarrolladores del sistema sobre cómo está estructurado el programa; cómo funcionan las aplicaciones y cómo mantener, actualizar y realizar el apoyo técnico al sistema.

En el 2000 y 2001, se presentó el Sistema REF a la Junta Directiva de COMURES con la meta de obtener apoyo para replicar el sistema en otras municipalidades que lo habían solicitado pero que no formaban parte del grupo atendido por RTI. También, se presentó el sistema al Registro Nacional de Personas Naturales y a la Secretaría de la Modernización del Estado con la meta de definir qué infraestructura sería necesaria para consolidar el REF a nivel nacional. Aún más, el proyecto coordinó con instituciones tales como la Fundación para el Desarrollo Local y Fortalecimiento Municipal e Institucional de Centro América y el Caribe (DEMUCA), el Cuerpo de Paz y el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL), para que ellos puedan proveer el apoyo técnico a las municipalidades que estaban afuera del grupo objetivo pero que habían expresado la voluntad de modernizar este servicio (Véase los Anexos B 11 y B 12).

Para el final de proyecto, el sistema REF se había implementado en 43 municipalidades. En otras palabras, una de cada seis municipalidades del país tenían el sistema REF instalado.

El nivel de eficiencia que se ha alcanzado en las municipalidades que tienen instalado el sistema REF demuestra la capacidad de estas municipalidades a hacerle frente a los retos implícitos por la descentralización.

El sistema ha estado funcionando en El Salvador por casi más de tres años y gracias a su aceptación, miles de partidas se registran cada día con el sistema.

En conjunto con COMURES, se publicó un anuncio en los periódicos de mayor circulación para invitar a las compañías de tecnología en información a precalificar para la certificación bajo la metodología REF. En respuesta, seis compañías precalificaron y luego fueron capacitadas y certificadas en el uso del sistema. (Véase el Anexo B 13).

Estas mismas compañías serán encargadas de la implementación del sistema y de brindar la capacitación en las municipalidades a nivel nacional.

#### **2.2.4 Realización de Actividades No Programadas**

Se realizaron las siguientes actividades que no estaban incluidas en el formato del plan de trabajo:

- Apoyo a la Unidad de Descentralización de ANDA en la definición de su proceso de descentralización.
- Coordinación con la Red de Desarrollo Local, la Red de Agua y Saneamiento de El Salvador, ANDA, Proyecto de Salud Ambiental (EHP) y USAID, con el propósito de redactar un Programa de Promoción y Apoyo para la Reforma del Sector de los Recursos de Agua en El Salvador.
- Participación directa en el comité de seguimiento para la implementación del programa de reformas a los recursos de agua.
- Consultoría para evaluar la administración de los sistemas de agua descentralizados por ANDA y la documentación de las experiencias.
- Capacitación a los técnicos de CARE sobre la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado.
- Seguimiento a la actualización de los registros fiscales realizados por Chalchuapa con sus propias fuentes de ingresos municipales.
- Terminación de la evaluación administrativa y financiera para Nueva San Salvador.
- Recolección de información, análisis y proyecciones y formulación de un impuesto propuesto sobre los ingresos de las compañías y la propiedad en Nejapa.

## **2.3 Componente del Desarrollo Democrático Local: Participación Ciudadana**

### **2.3.1 Antecedentes**

La etapa del PDMPC de 1994–1999 tuvo un impacto significativo en la percepción y actitudes de las autoridades municipales salvadoreñas con respecto a la participación ciudadana. Debido a que los logros de la fase actual también son el resultado del trabajo del periodo 1994-1999, aquí brindamos algunos antecedentes.

Durante la primera etapa, se dieron algunos cambios importantes en términos de abrir oportunidades para la participación ciudadana en la toma de decisión. Por ejemplo: algunos alcaldes y miembros del consejo que anteriormente se habían opuesto a más apertura estuvieron de acuerdo con los procedimientos permanentes para permitir la institucionalización de los mecanismos de transparencia, así como a mayor participación del PDMPC. Además, entre los ciudadanos con historial de desconfianza y falta de credibilidad en la administración municipal, se alcanzaron logros en la integración de los Comités de Desarrollo Local como un mecanismo nuevo para la participación ciudadana, desarrollando agendas de desarrollo acordadas y con la ejecución de ejercicios de transparencia tales

como la presentación del presupuesto municipal y el rendimiento de cuentas en el proceso del presupuesto.

Aún más, a través del intercambio de las experiencias de desarrollo municipal con otras instituciones facilitadoras, se estableció la planeación participativa como el método ideal para unificar a los ciudadanos con sus autoridades y establecer procesos participativos y mecanismos permanentes que permitan su institucionalización.

Los resultados obtenidos durante 1994–1999 demostraron numerosos éxitos, tanto que más de 15 municipalidades se acercaron a RTI para solicitar asistencia técnica similar en el 2000-2002. Al grado que ahora otras instituciones facilitan procesos similares en sus ambientes laborales, se puede ver que el tema es visto positivamente por los actores nacionales clave en el desarrollo local en El Salvador.

### **2.3.2 Fases y Actividades en el Periodo**

De acuerdo a los componentes en el plan de trabajo y en el acuerdo de asistencia técnica con las municipalidades donde se estaba desarrollando el PDMPC, las actividades se desarrollaron para alcanzar los siguientes resultados: Incrementar la participación ciudadana en los gobiernos locales y los mecanismos de transparencia. Por lo tanto, se desarrollaron las siguientes actividades.

*Actividades Relacionada a la Elección (1 de enero a 30 de junio 2000)*

**Discusiones preelectorales de temas locales.** En colaboración con otras instituciones, RTI apoyó foros públicos para presentar las agendas locales y planes de desarrollo de las diferentes plataformas políticas en cuatro municipalidades: San Julián, Jiquilisco, Puerto el Triunfo y Olocuilta. Adicionalmente, el proyecto facilitó reuniones entre los Comités de Desarrollo Local y los candidatos a alcalde y Concejo Municipal.

**Reuniones postelectorales.** Se presentaron a los alcaldes recientemente electos y a sus CDL los alcances y actividades del proyecto realizadas por el proyecto, como un paso preliminar antes de firmar el acuerdo de cooperación entre RTI, las municipalidades, COMURES y USAID.

*Programa de Capacitación para las Personas del Consejo, Autoridades Municipales y Líderes Comunitarios*

Las evaluaciones realizadas en diciembre de 1999 con cada Comité de Desarrollo Local, con la participación de las autoridades municipales y las personas del consejo, identificaron claramente la necesidad de fortalecer el conocimiento y las capacidades de los actores locales. Por lo tanto, en respuesta a una petición realizada por el FISDL, se llevó a cabo un programa de capacitación producido conjuntamente sobre Desarrollo Local y Participación Ciudadana (en las municipalidades del Proyecto 0388 Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana, con fondos de USAID). Tomando en consideración los resultados de la evaluación, las necesidades identificadas y los recursos disponibles, RTI amplió el programa

de capacitación promovido durante la fase anterior. Se hicieron dos cambios importantes.  
RTI:

- Desarrollo de sesiones de capacitación en cada municipalidad del proyecto.
- Ampliación de los temas cubiertos para incluir en el programa materiales tales como temas generales de la municipalidad, presupuestos municipales y desarrollo local (con un enfoque sobre género y descentralización).

El Cuadro 9 presenta las sesiones de capacitación que se realizaron y el número de participantes por programa descrito.

**Cuadro 9: Sesiones de Capacitación y Número de Participantes**

Número de Municipalidades	Número de Sesiones de Capacitación	Number of Participants		
		Participation Total	Participación Parcial	Número Total de Participantes
28	252	975	225	1200

Como se muestra en el Cuadro, 975 personas (personas del consejo, autoridades municipales, miembros de los Comités de Desarrollo Local y líderes comunitarios) participaron en las nueve sesiones de capacitación, calificando por lo tanto para recibir su diploma de capacitación. Otras 225 personas recibieron capacitación parcial, a ellos se les entregó copias de los módulos de la capacitación sobre los temas generales de la municipalidad, Presupuesto Municipales, Descentralización y Desarrollo Local con un enfoque en Género que se había preparado como apoyo a este taller.

Los nueve temas de capacitación se muestran a continuación:

- Participación Ciudadana
- Resolución de Conflictos
- Comunicación y Trabajo en Equipo
- Liderazgo Democrático
- Administración de Proyectos
- Temas Generales de la Municipalidad
- Presupuestos Municipales
- Desarrollo Local con un enfoque sobre Género y Descentralización

#### *Proceso de Planeación Participativa Estratégica*

Iniciando en octubre del 2000, se empezó el proceso de planeación participativa estratégica en las municipalidades de Acajutla, Concepción Batres, Santa Elena, San Antonio del Monte, San Francisco Menéndez, San Julián y Candelaria de la Frontera bajo la guía del consultor ecuatoriano Gonzalo Darquea.

En enero 2001 se incorporaron en el proyecto las municipalidades de Guaymango y Suchitoto. En Suchitoto, se realizaron esfuerzos en tres zonas, de acuerdo al Plan de Ordenamiento Territorial de la municipalidad.

Las municipalidades se seleccionaron en base a las recomendaciones del Sr. Darquea, que a su vez estaban basadas en parte en los resultados de su aplicación de la herramienta de medición mencionada anteriormente desarrollada por él bajo petición del Grupo Consultivo del FILSDL: *Aplicación de los Criterios Básicos para el Planeamiento Participativo Estratégico*. La herramienta indicaba que únicamente esas dos municipalidades adicionalmente a las mencionadas anteriormente tenían las condiciones apropiadas para desarrollar exitosamente el proceso.

Las municipalidades ya habían realizado los procesos participativos que los llevaron a las agendas de desarrollo coordinadas. El proyecto, a la vez, reunió el siguiente grupo de actividades para complementar las decisiones y acciones ya establecidas:

- Estructurar el equipo técnico
- Realizar una evaluación de línea base
- Llevar a cabo talleres de diagnóstico territorial y barrial
- Ejecutar una asamblea ciudadana en la municipalidad
- Organizar mesas redondas de coordinación sectorial
- Preparar el diagnóstico sectorial y las estrategias de competitividad
- Realizar el diagnóstico institucional
- Formar el Comité de Desarrollo Local
- Preparar el plan estratégico
- Sistematizar y editar la información en el documento PEP
- Monitoreo: línea de progreso de criterios básicos
- Presentar el PEP públicamente a los actores locales y nacionales

Abajo se señalan algunos aspectos específicos relevantes de este proceso de desarrollo.

1. Debido a los terremotos de enero y febrero 2001, fue crítico el incorporar en el proceso la mitigación de riesgo y el desarrollo de planes de emergencia. Por lo tanto, en las municipalidades donde se desarrolló el PEP, se hicieron los ajustes correspondientes. Ejemplo: se desarrollaron planes de emergencia en las municipalidades que no tenían y se identificaron e incorporaron las prioridades actualizadas a manera de consenso y en la medida de lo posible se incorporaron en el presupuesto municipal.
2. Se encargó a RTI asegurar que hubieran plan de emergencia en las municipalidades PDMPC que habían sido afectadas por los terremotos. Algunas municipalidades estaban siendo atendidas por otras instituciones, pero fue necesario facilitar el desarrollo de los planes de emergencia en San Pedro Puxtla, El Carmén, Cojutepeque, Olocuilta y Mercedes Umaña, las cuales carecerán de dichos planes. Esta tarea se realizó a pesar de que estas municipalidades tuvieron muy bajas puntuaciones en las evaluaciones realizadas con el instrumento de Criterios Básicos.
3. En junio 2001, se firmaron acuerdos para llevar el PDMPC en las municipalidades de San Isidro, Sonsácate y San Francisco Gotera. Las últimas dos fueron atendidas a través de FUSAI y FUNDAMUNI, respectivamente.

4. Algunos puntos sobresalientes de las iniciativas de los actores clave locales durante el desarrollo del proceso de planeación participativa incluían:
- San Antonio del Monte y Candelaria de la Frontera presentaron la metodología de planeación estratégica participativa a los representantes de organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, con el propósito de incrementar el número de alianzas estratégicas y solicitar más recursos y asistencia técnica.
  - San Antonio del Monte estableció acuerdos con siete instituciones para dar asistencia de seguimiento en la realización de su plan estratégico, resultando en un total de ¢2,987,855 en recursos de inversión adicional y asistencia técnica, a parte de los fondos tomados del presupuesto municipal.
  - El Concejo Municipal de Candelaria de la Frontera presentó su plan de inversión multianual (las proyecciones y la presentación del presupuesto fueron ambas preparadas por RTI) en cada caserío de la municipalidad. Al personal del proyecto lo acompañaron representantes del CDL, quienes eran responsables de consultar con los ciudadanos antes de negociar el presupuesto final. A través de las memorias de las reuniones firmadas para cada consulta, los ciudadanos expresaron su apoyo y consentimiento para que el Concejo Municipal negociara el financiamiento del plan de inversión multianual con un banco comercial.

Para el final del proyecto, se habían desarrollado planes estratégicos participativos en 11 municipalidades y se había completado el Plan de Zona de Montepeque en Suchitoto. En la municipalidad de Nueva San Salvador, donde se inició el proceso en febrero 2002, el proceso se terminó en un 50% y será concluido bajo la guía de FUNDE, como se expresó en el acuerdo firmado por la Alcaldía, RTI y FUNDE.

#### *Definición de los Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal*

Como se explicó anteriormente, por petición del Grupo Consultivo del FISDL, dada la variedad de experiencias y metodologías utilizadas en el país con respecto a la planeación participativa en desarrollo local, se contrató a Gonzalo Darquea para que él propusiera algunos criterios básicos a considerarse en la determinación del nivel de desarrollo y la sostenibilidad de estos procesos.

Este ejercicio requirió del desempeño de talleres consultivos con actores clave y el estudio de los diferentes planes de desarrollo participativo. El primer instrumento, que considera nueve criterios, fue aprobado en base experimental en las municipalidades PDMPC. Los primeros datos de la línea base se recolectaron a través de talleres en los cuales los líderes comunitarios y las autoridades municipales participaron activamente.

Después de dar seguimiento a estos instrumentos durante seis meses, se dieron a conocer los resultados al Grupo Consultivo del FISDL. Con la asistencia técnica del consultor chileno Arturo Urrutia, se definieron seis criterios finales y se desarrolló el instrumento final. Este

instrumento final contenía los criterios, así como los medios de verificación y comparación numérica para la línea base y el progreso posterior.

Al momento de escribir este documento, el FISDL estaba usando el instrumento de Criterios Básicos a nivel nacional para determinar la necesidad de asistencia técnica y para dirigir fondos hacia las municipalidades para implementar el proceso de planeamiento participativo y los planes estratégicos (Véase el Anexo C).

### *Capacitación sobre la Aplicación de los Criterios Básicos para la Planeación Participativa Estratégica y la Producción del Manual de Criterios Básicos*

Se dio capacitación al Grupo Consultivo del FISDL sobre como usar los Criterios Básicos para la planeación estratégica participativa propuesta. Esta capacitación también incluyó al equipo técnico de RTI, a los asesores municipales y gerentes generales del FISDL y a los asesores municipales de COMURES. Adicionalmente, 28 representantes de ONGs participaron en actividades similares en algunas de las municipalidades PDMPC, como también lo hicieron representantes de los CDAs.

Así, los equipos técnicos y los Comités de Desarrollo Local donde se desarrollaron los procesos PEP se capacitaron en el uso de estos instrumentos para asegurar el seguimiento apropiado por parte de los actores locales.

Se realizaron doce talleres de capacitación. Los temas cubiertos incluyen:

- Clarificar cuales son los criterios y que indicadores son relevantes para cuantificar el progreso del proceso participativo.
- Revisar los medios sugeridos de verificación.
- Explicar la importancia de cada indicador en la línea basal, así como las posibles situaciones a evaluar que deberán ser confrontadas por las municipalidades cuando lo apliquen.

Adicionalmente, el manual que describe como aplicar los Criterios Básicos se distribuyó a las organizaciones dedicadas a apoyar procesos de desarrollo local participativos y a actores claves tales como los gobiernos municipales y los Comités de Desarrollo Local. Se diseñó como un instrumento didáctico describiendo como llegar a la línea base y luego monitorear adecuadamente los procesos a medida que se desarrollen.

### *Asistencia a los Comités de Desarrollo Local*

De acuerdo con el plan de trabajo del proyecto 2000–2002, se continuó con asistencia técnica (consolidación y fortalecimiento) para los Comités de Desarrollo Local. Las actividades incluyeron la expansión de los comités, la redacción de los estatutos, el logro del reconocimiento legal y la redacción de los planes de trabajo, así como el manejo de relaciones entre estos representantes de la sociedad civil y los Consejos Municipales.

Los representantes de los CDL participaron activamente en los cabildeos abiertos, rindiendo cuentas, con sesiones informativas y otras actividades que requerían de la participación ciudadana.

En relación a la institucionalización de los mecanismos de transparencia, se desarrollaron las siguientes actividades.

#### Reuniones de Consejo Abiertas

Este esfuerzo se inició a finales de la mitad del 2000. El poner en práctica este mecanismo requería de la preparación del Concejo Municipal sobre temas tales como el manejo de reuniones efectivas, redacción de agendas de trabajo y redacción de regulaciones para el desarrollo de estas sesiones. También requería que los miembros del consejo de las municipalidades PDMPC asistieran a las reuniones de consejo abiertas en la Municipalidad de San Salvador, municipalidad en la cual el Concejo Municipal institucionalizó este mecanismo en 1999.

Inicialmente, estas actividades se desarrollaron en 16 municipalidades. Cuatro de los Consejos Municipales de PDMPC decidieron que ya habían recibido suficiente capacitación para ser capaces de iniciar reuniones en otras cuatro municipalidades. Esto, sin embargo, resultó ser imposible debido a la falta de voluntad política de parte de las autoridades locales.

También fue necesario llevar a cabo actividades de disseminación de información con las comunidades para decirles sobre el inicio de estas sesiones de consejo abiertas y para capacitar a los Comités de Desarrollo Local en lo relacionado al rol de los ciudadanos.

Para el final del periodo, 19 municipalidades habían cumplido con su compromiso escrito al que se habían suscrito bajo el acuerdo. De este modo, durante el proyecto, se realizaron más de 200 sesiones de consejo abiertas (Véase el Anexo C).

Algunos de los Consejos Municipales que al final del 2000 habían expresado alguna inseguridad (debido a niveles bajos de educación) sobre su habilidad de llevar a cabo estas sesiones, sobrepusieron sus temores e implementaron exitosamente este mecanismo de transparencia – que, como se indicó anteriormente, actualmente se está considerando su inclusión en el Código Municipal de El Salvador – y recibió puntajes sumamente altos de parte de los ciudadanos que asistieron a las sesiones de consejo abiertas.

#### Rendición de Cuentas

RTI ofreció asistencia técnica para que los Consejos Municipales pudieran rendir cuentas ante los ciudadanos en lo relacionado a la ejecución de los presupuestos municipales cada año. La asistencia se concentró en la recolección y clasificación de información y en el diseño del formato para la presentación de rendición de cuentas, de tal manera que éste fuera comprensible para los participantes.

Dieciocho municipalidades PDMPC rindieron cuentas de su desempeño del presupuesto ante sus ciudadanos. En algunas municipalidades – tales como Concepción Batres, Suchitoto, El Carmen, y Berlín—estas presentaciones se hicieron por sector. Para el final del periodo, 24 municipalidades PDMPC habían realizado un total de 38 ejercicios de rendición de cuentas. También, 10 Consejos Municipales de localidades afectadas por los terremotos de enero y febrero 2001 rindieron cuentas de la ayuda recibida y de la administración de la emergencia para sus ciudadanos.

### Discusiones Informativas

Diecisiete Consejos Municipales usaron este mecanismo para informar y consultar con la población en lo relacionado al desarrollo de actividades en las municipalidades.

### Presupuestos Participativos

Entre las actividades realizadas durante el último trimestre de 1999 y que ahora son práctica común, el componente de desarrollo democrático local del proyecto facilitó la redacción de los presupuestos de inversión para el 2001 y 2002, coordinando con los Consejos Municipales y los representantes de los Comités de Desarrollo Local en 17 municipalidades.

Los presupuestos participativos estaban estrechamente relacionados al proceso de planeación estratégica participativa. Esto es, primero las municipalidades identifican las prioridades del proyecto por ubicación y sector a través de un ejercicio de diagnóstico. Entonces dan prioridad a los proyectos basándose en los criterios tales como disponibilidad de fondos, factibilidad técnica y financiera y voluntad de la comunidad a compartir la responsabilidad. Finalmente, los acuerdos municipales se basaban en las prioridades acordadas.

### Encuestas Ciudadanas

Se realizó un referendo ciudadano en la municipalidad de San Antonio del Monte, para obtener retroalimentación sobre la operación de un proyecto de reciclaje y disposición de desechos sólidos.

Este mecanismo también se utilizó para consultar sobre la distribución de la ayuda recibida para aliviar los efectos del terremoto en las municipalidades de San Antonio del Monte, San Julián y Texistepeque.

## **2.3.3 Problemas con el Componente**

### *Procesos de Planificación Participativa Estratégica*

El fortalecimiento del proceso para la planeación estratégica participativa municipal fue muy importante en esta etapa del PDMPC, aunque inicialmente las actividades se atrasaron por

los terremotos. En el momento del desastre, las municipalidades ya habían establecido sus prioridades y desarrollado sus presupuestos anuales basados en éstas.

De esta manera, fue necesario repetir los talleres de diagnóstico para verificar o cambiar las prioridades y buscar el acuerdo entre los ciudadanos y los Consejos Municipales sobre los cambios en el presupuesto. Un consultor internacional capacitó al personal técnico de RTI sobre como incluir elementos de mitigación de riesgos en los planes estratégicos participativos municipales y en los trabajos realizados por los CDL.

Como resultado, al final del periodo se visualizaron redes sociales fortalecidas, mayor participación ciudadana, incorporación de las peticiones ciudadanas en algunos gobiernos municipales, inclusión de prevención de riesgo y mitigación de desastres en los planes actualizados y acciones de administración conjunta de los CDL y los gobiernos municipales.

Por otra parte, las unidades relevantes de algunas municipalidades no se involucraron lo suficiente en el proceso. En estos casos se realizaron reuniones entre RTI y los Consejos Municipales para tratar de obtener algún compromiso formal.

En algunas municipalidades, el proceso de participación ciudadana no involucró a los concejales municipales en los grupos de trabajo para preparar consenso. Esta omisión dificultó realizar los planes de acción. Para sobreponer esta situación, se capacitó a las autoridades municipales que estaban dispuestas a hacerlo para proporcionar apoyo de seguimiento a los grupos de trabajo.

El alcalde de Santa Elena vinculó el establecimiento de los grupos de trabajo para crear consenso a la creación del Fondo Semilla (Seed Money Fund) para el apoyo de actividades pequeñas identificadas por las comunidades durante el proceso PEP, pero los recursos para el Fondo Iniciador nunca se obtuvieron. El proyecto buscó negociar estos recursos con otras agencias de colaboración, pero estos tipos de negociaciones son lentas. Mientras tanto, la credibilidad del proceso permanece en riesgo en Santa Elena.

#### *Asistencia a los Comités de Desarrollo Local*

Los cambios y tomas de poder de los partidos políticos dentro de los gobiernos locales resultado de las elecciones causaron algún alejamiento entre el CDL y los nuevos gobiernos locales en varias comunidades, poniendo en un paro el proceso participativo que ya estaba en proceso.

A excepción de las municipalidades de Puerto el Triunfo y Cojutepeque, el PDMPC fue capaz de persuadir, no solo a los miembros de los seis Consejos Municipales sino también a los representantes de los CDL, de abrirse al diálogo, integrando la participación ciudadana en las áreas de gobernabilidad municipal que ellos sentían no se había incorporado dicha representación anteriormente.

### *Institucionalización de los Mecanismos de Transparencia*

Como se mencionó anteriormente, varios miembros del Concejo Municipal estaban incómodos sobre la realización de sesiones de consejo abiertas debido a sus niveles bajos de educación y por lo tanto inseguridad sobre sus habilidades. El PDMPC respondió con talleres especiales para que ellos aprendieran a guiar las reuniones eficazmente, incluso completando un periodo de prueba antes de las reuniones reales.

Algunos Concejales Municipales estaban bloqueando con puntos de vista opuestos dentro del consejo, lo que requirió de reuniones para clarificar las razones de los desacuerdos.

Los emergentes conflictos entre las autoridades locales recientemente electas y los Comités de Desarrollo Local retrasaron la puesta en acción de los mecanismos de transparencia. Para compensar, se arreglaron reuniones entre los actores y se hicieron alianzas con otras ONGs que eran bien conocidas en las municipalidades, para que sirvieran como mediadores basándose en su relación existente con ambos grupos.

Algunas municipalidades no siguieron las recomendaciones de preparar material de apoyo durante el desarrollo de los mecanismos de transparencia tales como el rendición de cuentas y divulgación del presupuesto. Se ofreció nuevamente apoyo del proyecto para preparar y duplicar estos materiales.

#### **2.3.4 Realización de Actividades No Programadas**

En el curso del proyecto, las siguientes actividades, que no fueron contempladas inicialmente en el plan de trabajo, respondieron a peticiones específicas y ventanas de oportunidad en el área de participación ciudadana en la prevención del crimen, un tema al que se dio prioridad en la agenda de COMURES durante el Consejo de Alcaldes de 1999, 2000 y 2001. Las actividades desarrolladas se presentan a continuación.

1. Se apoyó el Comité Pro Niñez y Juventud de Sonsonate. El PDMPC contrató al consultor internacional Rey Martín Cedeño para que guiara dos talleres: "SAVE" Programa de Prevención de Delincuencia y Violencia (28 participantes) y "Decisiones y Retos" (34 participantes). Adicionalmente, el manual de capacitación desarrollado para el programa "SAVE" se tradujo del Inglés al Español y se dio para el uso del CNSP y los jueces en el occidente del país.
2. Después de estas sesiones de capacitación, el Comité pro Niñez y Juventud inició talleres sobre violencia y prevención de delincuencia en las escuelas de Sonsonate.
3. El PDMPC también ayudó a introducir el tema de participación ciudadana durante las sesiones de capacitación proporcionadas por COMURS para las autoridades municipales recientemente electas.
4. Apoyo al Consejo Nacional de Seguridad Pública:

El CNSP solicitó consejo y apoyo al PDMPC para el desarrollo de un proyecto especial, Prevención Social de Violencia y Crimen, en conexión con los componentes de fortalecimiento municipal y participación ciudadana del PDMPC. Este proyecto cubría las áreas de educación, empleo, deportes, actividades culturales y organización de vecinos y liderazgo.

El CNSP buscó la experiencia de RTI en esta área debido a los vínculos existentes del PDMPC con las alcaldías y varios grupos comunitarios activistas.

El apoyo del PDMPC al CNSP se brindó a través de dos consultorías, una sobre participación ciudadana y la otra para facilitar las evaluaciones, supervisión y seguimiento al trabajo de infraestructura deportiva identificado como prioridad – con participación comunitaria – durante el 2000 y 2001. Los resultados más relevantes de este apoyo fueron:

- La organización y dirección del equipo de promotores para el proyecto de Prevención Social de Violencia y Crimen.
- Coordinaron con Save the Children para realizar un intercambio de experiencias con la red de apoyo “Mothers Against Gangs” de Arizona, involucrando a la Secretaría Nacional de la Familia, el Instituto Salvadoreño del Protección al Menor y el Ministerio de Educación.
- Coordinaron con las alcaldías y Consejos Municipales para realizar acciones conjuntas y para establecer acuerdos de cooperación apoyando (1) los esfuerzos de la comunidad para desarrollar los componentes de deportes, cultura y organización de vecinos; y (2) coordinación entre la municipalidad y la Policía Nacional Civil.
- Involucraron a 82 organizaciones comunitarias en el proyecto de Prevención Social de Violencia y Crimen.
- Diseñaron y supervisaron 49 proyectos de infraestructura social tales como instalaciones deportiva, casas comunitarias y áreas de recreación, identificadas por las organizaciones comunitarias para la prevención de la violencia y el crimen.

5. Asistencia técnica para Candelaria de la Frontera en la creación de un plan municipal para la Seguridad Ciudadana:

Respondiendo a una necesidad identificada en el plan estratégico participativo de la municipalidad, RTI facilitó esta iniciativa a través del Centro Canadiense para el Estudio y Cooperación Internacional (CECI), una institución que había incluido esfuerzos similares en Zaragoza y La Libertad.

Se creó un plan propuesto a través de una serie de talleres y reuniones de trabajo con el Grupo de Trabajo de Preparación de Consenso de la municipalidad sobre Seguridad Ciudadana. Este grupo intersectorial, que unió cerca de 20 personas que vivían o trabajaban en el sitio, habían identificado este primer paso que debía tomarse para mejorar la seguridad ciudadana y la coordinación intersectorial. Debe notarse que la municipalidad probó ser un modelo en términos de participación ciudadana.

Este esfuerzo se justificó por los niveles municipales de violencia y crimen y por su proximidad geográfica a la frontera con Guatemala, lo que la hacía vulnerable a otro tipo de crímenes tales como tráfico de drogas, contrabando y venta de contrabando y secuestros.

Cuando se terminó, los componentes principales del proyecto eran: (1) un diagnóstico, (2) una Política de Seguridad Ciudadana municipal y (3) Planes de Acción de Seguridad Ciudadana. La Política y los Planes de Acción, los cuales fueron un acercamiento democrático hacia la seguridad ciudadana, fueron de carácter apolítico. Abarcaron participación ciudadana, acuerdo entre la población y el gobierno central y el compartir la responsabilidad de prevenir entre todos la violencia y el crimen.

6. Desarrollo de los comités piloto de vigilancia financiera ciudadana (*contralorías ciudadanas*):

El componente de desarrollo democrático local del proyecto, enfocándose en los mecanismos de transparencia, estableció vínculos con el Proyecto de Participación Ciudadana y Gobernabilidad que Creative Associates International (CREA) estaba emprendiendo con fondos USAID. El propósito era el de formar comités ciudadanos de vigilancia financiera (*contralorías ciudadanas*) en tres municipalidades: San Antonio del Monte, Santa Elena y Concepción Batres.

Se seleccionaron estas municipalidades porque (1) ya habían demostrado su voluntad para la participación ciudadana y para introducir mayor transparencia y (2) porque fueron afectados por el terremoto de enero 2001, lo que significa que ellos tendrían que empezar a asignar ambos recursos, donados y propios, para la reconstrucción física.

El objetivo del esfuerzo era el de ayudar a los ciudadanos a que fueran vigilantes hacia la administración municipal y por ende prevenir la corrupción, ya fuera por las autoridades locales o por agentes privados responsables de realizar proyectos con fondos públicos.

El primer paso era redactar y obtener la aprobación para una ordenanza municipal que pudiera servir como una estructura judicial para la existencia, elección y funcionamiento de los comités ciudadanos de vigilancia financiera. Después de la discusión y aprobación de este instrumento por los Consejos Municipales respectivos, se eligieron los comités, de acuerdo a la ordenanza y luego recibieron la capacitación que necesitaban para realizar sus funciones.

Cada municipalidad identificó un proyecto que estuviera iniciando en el primer trimestre del año para que pudieran tomar responsabilidad del rendimiento de cuentas financieras desde el momento de la licitación pública y asignación del trabajo.

Este ejercicio también se extendió a las municipalidades de San Francisco Javier en Usulután y a la micro región noroeste de Chalatenango conformada por las municipalidades de Arcatao, Nueva Trinidad, San Isidro Labrador, Nombre de Jesús y San Antonio de la Cruz, que estaban recibiendo asistencia técnica para su proceso participativo a través de FUNDAMUNI.

Para el final del proyecto, estaba bien adelantado en la etapa de desarrollo y estaba recibiendo asistencia técnica y monitoreo de CREA.

7. La asistencia técnica PEP para Santa Tecla, La Libertad: Este fue un esfuerzo piloto para desarrollar un PEP en un área metropolitana con un ambiente social complejo y múltiples problemas. El esfuerzo se coordinó con FUNDE y también recibió contribuciones financieras de la misma municipalidad.

### 3. Lecciones Aprendidas y Recomendaciones

El PDMPC fue diseñado para influenciar reformas políticas y para transformar los procesos relaciones al fortalecimiento municipal y la participación ciudadana, los cuales estaban estrechamente relacionados a las políticas vigentes del GOES. Como tal, requirió y alcanzó amplia colaboración con las instituciones, equipos interinstitucionales, grupos de trabajo y comités de contraparte pertinentes de El Salvador

El GOES ha progresado en su agenda política desde 1999, cuando el gobierno nuevo tomó el poder y estableció sus direcciones políticas.

El progreso alcanzado es debido en parte a los esfuerzos de creación de consenso hechos en el interés por el desarrollo de políticas, el fortalecimiento de COMURES y la información y logros del proyecto de 1994-1999. De todas maneras, a pesar de todos los beneficios que involucraban prácticas más que desarrollo de políticas, todavía hay mucho que hacer.

Las lecciones aprendidas expresadas a continuación cubren el periodo de existencia de la porción del proyecto 2000-2002. Las lecciones están organizadas como sigue: (1) lecciones clave; (2) lecciones sobre el contenido de la asistencia y (3) lecciones en reforma de la política.

#### 3.1 Lección Clave: Voluntad Política

La lección dominante del proyecto es que la implementación exitosa depende de la voluntad política de los gobiernos locales y de sus ciudadanos para hacer los cambios, en la mayoría de los casos sin importar el compromiso con otros niveles de gobierno.

El gobierno fue afortunado en que el GOES y COMURES se mantuvieron en su meta constante de descentralización y participación comunitaria, aun después de las elecciones presidenciales de 1999. Además, los actores clave en el área municipal del GOES en gran parte se mantuvieron los mismos durante la vida del proyecto y los nuevos actores que surgieron, tales como la Red de Desarrollo Local, unieron ingredientes nuevos muy útiles y confianza, permitiendo la continuidad y contribuyendo a las relaciones de trabajo estables en el sector.

Para el final del periodo 1994–1999 del proyecto, nosotros dijimos que *“el compromiso debe acompañarse por la voluntad y un ejemplo de esto es el trabajo que se ha realizado en 10 municipalidades incorporadas durante el año pasado, cuyo trabajo está ahora tan avanzado como el de las 18 municipalidades iniciales. La razón es que el Segundo grupo de municipalidades demandó asistencia técnica a diferencia de tenerles que convencer que la necesitaban”*. Al momento de escribir este documento, nosotros confirmamos nuevamente esa afirmación basándonos en los resultados y logros, no solo de estas 28 municipalidades, sino también en tres municipalidades—San Isidro, San Francisco Gotera, y

Sonzacate—que se incorporaron más recientemente, entre julio 2001 y junio 2002 (Véase la evidencia presentada en los Anexos A 2a, A 2b, B 11 y C).

### **Recomendación**

Cualquier iniciativa nueva de asistencia técnica debería considerar la importancia de la auto determinación para participar en el programa. La respuesta de asistencia técnica para la intervención futura debería basarse en la demanda.

## **3.2 El Concepto de la Asistencia del Proyecto**

Las experiencias del proyecto y las del país en general durante los años 2000 – 2002- particularmente las circunstancias políticas y los desastres naturales- demostraron claramente como la asistencia técnica debe enfocarse en el sector municipal y en el desarrollo local para ser exitosa. Sin embargo, se pueden hacer un número de mejoras. Abajo describimos brevemente algunos acercamientos basados en contenido, retos y sus correspondientes lecciones aprendidas.

Típicamente, los programa tales como este se visualizan en termino de sus diferentes componentes, cada uno con sus resultados esperados y con la suma de todos los resultados que conllevan al beneficio buscado.

El PDMPC comprobó el valor de integrar elementos y componentes, una proeza que se logró con un instrumento fundamental: el proceso de planeación estratégica participativa. Ciertamente se pudieron haber alcanzado algunos resultados aislados en la provisión de servicios o en las finanzas municipales sin el PEP, pero no se hubiera alcanzado sostenibilidad. Por lo tanto, a pesar de que a continuación hemos agrupado las lecciones aprendidas para su fácil revisión, se observa el alto nivel de interacción y traslape entre las diferentes áreas.

### **Recomendación**

Cualquier Actividad de Fortalecimiento Municipal nueva deberá diseñarse e implementarse de forma integral: El Proceso de Planeación Estratégica Participativa debe ser el eje principal de donde saldrán las diferentes intervenciones. Deberá ser la base de cualquier plan de trabajo local sin importar el área objetivo en la que se trabajará. El optar por este enfoque asegura el éxito y sostenibilidad del programa municipal.

### **3.2.1 Participación Ciudadana**

1. La voluntad expresa y manifiesta de los Consejos Municipales de permitir que los ciudadanos estén representados en los procesos de desarrollo municipal es una condición elemental para la sostenibilidad.

2. El proceso PEP ha requerido de por lo menos 18 meses de asistencia técnica sostenida en la municipalidad y también ha necesitado asistencia técnica especializada en las áreas que los actores locales han identificado como prioridades para el desarrollo.
3. La voluntad de los gobiernos locales de rendir cuentas a los ciudadanos y de realizar sesiones de consejo abiertas, demanda un compromiso de las autoridades y funcionarios para ordenar y actualizar la información financiera / administrativa.
4. En el proceso PEP, el acceso a la información financiera y administrativa municipal no puede limitarse sino debe ser expuesta al público a través de cabildos abiertos, reuniones de consejo abiertas y otros foros. Adicionalmente, debe haber conciencia y apertura entre las autoridades municipales y los ciudadanos sobre la implementación de nuevas formas de trabajo.
5. En las municipalidades que han introducido el proceso PEP, las municipalidades están más dispuestas a invertir el 80% del FODES completamente en las prioridades acordadas con los ciudadanos y el gobierno local, basados en el instrumento PEP. (Véase el Anexo G).
6. Durante las emergencias nacionales, tales como el terremoto del 2001, las municipalidades con un buen proceso participativo tuvieron un número limitado de problemas de transparencia y distribución de ayuda. Estas municipalidades que han coordinado esfuerzos entre el gobierno municipal y los CDL deberían fortalecerse y deberían presentarse al resto ya como experiencias exitosas y servir como un ejemplo.

## **Recomendaciones**

El proceso PEP debería desarrollarse en no menos de 18 meses de asistencia técnica sostenida en la municipalidad y debería incluir asistencia técnica especializada en las áreas que los actores clave identifiquen como prioridades para el desarrollo.

Las municipalidades que han coordinado esfuerzos entre el gobierno municipal y los CDL con Criterios Básicos arriba de 6.5 deberían ser fortalecidas y monitoreadas por lo menos una vez cada tres meses durante el siguiente año. Estas municipalidades deberían servir de modelo para el resto, como experiencias exitosas.

El diagnóstico técnico municipal incluido en el PEP debería llevarse a cabo por especialistas del sector e incluir una base de datos de la información recolectada, de ser posible de forma electrónica, así como las recomendaciones técnicas correspondientes basadas en los hallazgos. Para más detalles véase el diagnóstico técnico en el PEP de Santa Tecla, La Libertad.

### **3.2.2 Fortalecimiento Municipal**

7. Cuando los gobiernos municipales comparten con otros sus experiencias positivas en la introducción de medidas de modernización y mecanismos de transparencia, se disminuye la resistencia en los gobiernos locales que de otra forma hubieran estado menos inclinados a implementarlos.
8. Los incrementos en las transferencias FODES del nivel central al local, cuando no se acompañan de regulaciones apropiadas para incrementar los recursos generados localmente, tienen el efecto de disminuir las tasas de recolección y reducir el sentido ciudadano de responsabilidad del pago de impuestos.
9. La introducción de mecanismos para responder rápidamente a las quejas de los usuarios, la simplificación de las transacciones y un buen servicio público tal como: la Mecanización del Registro de Estado Familiar, el Registro de Compañías y Propiedades, el sistema de cobre mecanizado y la notificación a los contribuyentes; son ejemplos sencillos de que las transformaciones y la modernización al nivel local son posibles.
10. La productividad municipal incrementa cuando el personal se selecciona y contrata en base a las descripciones y perfiles de trabajo que definen por escrito los deberes y responsabilidades de cada posición.
11. A la medida que los funcionarios y sus partidos políticos permanezcan interdependientes, la influencia política constituirá un obstáculo para alcanzar mayores niveles de profesionalismo y aparatos administrativos saludables. Esta situación también puede detener la toma de decisión de los Consejos Municipales sobre el uso de ingresos tributarios y tasas de servicios, sobre la actualización de sistemas y el desarrollo de una lista de registro de servicio civil.
12. La falta de indicadores de administración municipal previene el establecimiento de límites máximos para los gastos corrientes.
13. La identificación de prioridades en el proceso PEP puede generar expectativas que excedan la capacidad financiera de las administraciones municipales.
14. A pesar de ser reconocida como una parte importante de eficiencia general y buena administración, la atención al cliente por lo general se ha descuidado en el ambiente municipal en El Salvador. Únicamente un número limitado de grandes organizaciones, que trabajan con municipalidades, hasta la fecha se han enfocado en el servicio al consumidor. RTI descubrió un alto nivel de interés sobre atención al cliente entre los alcaldes, miembros del consejo y los empleados municipales y una amplia voluntad y entusiasmo relacionados a la implementación de mecanismos para mejorar el servicio al cliente.

## **Recomendaciones**

Las siguientes metodologías clave se pueden usar para generar ahorros corrientes que darán como resultado finanzas locales saludables y como consecuencia, mejor servicios públicos que conllevaran a mejor inversión local:

- El 80% del FODES que se transfiere anualmente a las municipalidades debería estar totalmente destinado para financiar proyectos seleccionados como prioridad en el proceso participativo en el cual la sociedad civil certifica las decisiones realizadas por los gobiernos locales, apoyadas por los planes estratégicos participativos.
- En un periodo de cinco años, el 20% del FODES debería reemplazarse gradualmente por ingresos propios generados por la municipalidad, con el 100% de los recursos para invertir en proyectos de inversión local de una forma participativa.
- Las municipalidades con insuficientes ingresos propios deberían buscar asociarse con otras municipalidades y socios del sector privado en la búsqueda de su autosostenibilidad.
- El 80% del FODES debería entregarse únicamente si la asignación de fondos del año anterior esta completamente desembolsada.

Con el interés de rendir cuentas y tener credibilidad con los ciudadanos, es crítico para los procesos municipales que la contratación de bienes y servicios sea totalmente transparente. Por esta razón, los instrumentos legales pertinentes, tales como la ley de Adquisiciones y sus reformas, debería aplicarse totalmente y acompañarse por un fuerte compromiso para introducir grupos ciudadanos de vigilancia financiera como parte de la participación ciudadana y los mecanismos de transparencia en esta área.

Las estructuras municipales organizadas necesitan orientarse hacia una cultura de servicio y dialogo entre el aparato administrativo y hacia los ciudadanos. La toma de decisión descentralizada, la eliminación de funciones duplicadas y tareas incompatibles, la introducción de formas para responder rápidamente a las quejas de los usuarios, la simplificación de las transacciones y el buen servicio público deberían ser una prioridad. Todas estas aprovechando el uso de las tecnologías modernas disponibles.

En referencia a las posibles expectativas financieras generadas por el proceso PEP, una opción es que las autoridades locales busquen formas creativas de financiamiento adicional – tales como participación del sector privado o el uso de prestamos comerciales o internacionales apropiado y responsable- para la identificación de proyectos en el PEP que son financieramente potenciales, autosostenibles y tienen la aprobación ciudadana.

### **3.2.3 Servicios Municipales**

15. La mayoría de los servicios municipales opera a déficit substanciales. Los alcaldes y miembros del consejo por lo general están conscientes que no están recuperando el costo total en la entrega de los servicios. De todas maneras, por lo general se sorprenden con los altos niveles de subsidio.

16. La inclusión del sector privado y organizaciones no gubernamentales en la administración, operación y mantenimiento de los servicios públicos ha resultado en grandes niveles de sostenibilidad y calidad en la provisión de servicios, evadiendo el uso de fondos para subsidiar otros servicios.
17. La forma tradicional de recolección y disposición de desechos sólidos como servicios separados trabaja mucho peor que como un modelo integrado. Por ejemplo, los servicios integrados en las municipalidades piloto PDMPC han respondido mejor a los problemas ambientales y de salud generados por la basura y han alentado a las municipalidades a realizar tales proyectos con cooperación regional debido a los altos niveles de inversión requeridos.
18. La participación del sector privado en la provisión de servicios públicos ha sido limitada debido a que los gobiernos locales e igualmente los ciudadanos asocian la participación de los proveedores privados con un incremento en las tasas tarifarias, como pasó con la energía eléctrica y los teléfonos.
19. El análisis de los servicios municipales por individual permitió la identificación de los costos y subsidios y por lo tanto animó la adopción de medidas que permitan la sostenibilidad.
20. El monitoreo y evaluación del desempeño de los proveedores de los servicios es casi imposible actualmente debido a que no hay estándares establecidos, ni monitoreo.

## **Recomendaciones**

Se necesita establecer estándares de desempeño para todos los servicios proporcionados por las municipalidades. Los valores deberán determinarse basándose en los estándares Latinoamericanos y ajustarlos a las condiciones locales.

La promoción e inclusión del sector privado y ONGs en la provisión de los servicios municipales debe ser un elemento clave en cualquier estrategia nueva. La falta de recursos financieros y capacidad técnica lo demanda, de otra manera la calidad y cantidad mejorada de los servicios tomaría demasiado tiempo.

## **3.3 Reforma y Formulación de Política**

### **3.3.1 Mejoras Lentas en el Sistema de Transferencias Gubernamentales Central-Local**

El GOES se está moviendo en la dirección correcta sobre descentralización fiscal pero a un paso lento. Los problemas con el sistema actual se han documentado y se pueden resumir como sigue:

- Falta de criterios formales para la distribución de transferencias, pero con una tendencia creciente, por lo menos en parte, de usar el alivio a la pobreza como un objetivo.
- Falta de incentivos creada en los sistemas de donación para promover una mejor movilización de recursos al nivel local.

Las recomendaciones clave para transferencias intergubernamentales incluyen:

### **Recomendaciones**

- Promover una reforma a la Política de Descentralización Fiscal. Esta iniciativa deberá tener en consideración una reforma al impuesto predial, transferencias intergubernamentales (FODES) y exposición de créditos municipales, todo esto vinculado con una especificación más clara de la asignación del gasto a nivel local.
- Examinar esquemas de asignación alternativas y hacer cambios en el FODES existente. El propósito sería el de (1) dar a los gobiernos locales mayor discreción en su uso de los fondos, pero también (2) mantener algunos medios para limitar ciertas donaciones para algunos usos en particular (debido a la preocupación que algunas jurisdicciones receptoras no las usen bien). Los impactos de las transferencias deberán medirse puntualmente. Esta recomendación es consistente con la recomendación de la ANEP en su última propuesta de la Conferencia sobre Empresa Privada (ENADE 2002).
- Discutir públicamente el estudio de DevTech de cambios potenciales a la fórmula de distribución y sistema FODES, inicialmente con los actores clave del Grupo Consultivo del FISDL y después con los actores nacionales.
- Mejorar la administración del FODES, incluyendo monitoreo y evaluación.
- Mejorar la planeación y programación de la asignación del FODES, por medios tales como la indicación de las cantidades de fondos FODES que es probable reciba un gobierno regional en el siguiente año, o haciendo asignaciones multianuales.

### **3.3.2 Reforma Tributaria**

El proceso para mejorar, racionalizar y simplificar los impuestos se ha movido lentamente pero con pasos sólidos y apoyo general. El proceso ha sido apropiado, habiendo usado una metodología participativa, informativa y empírica a través de la cual todos los actores clave formaron parte. Se usaron datos concretos para mostrar los posibles ingresos generados, cantidades posibles a pagarse, etc. Se obtuvo el consenso de todos los alcaldes y de todos los partidos políticos representados. Se completó la propuesta de ley tributaria pero nadie dio el paso inicial para llevar la legislación a la Asamblea Nacional para discusión y aprobación.

### **Recomendaciones**

Para identificar lo que previno que la legislación tributaria se convirtiera en ley, es importante mencionar que a pesar de que se discutió la iniciativa con todos los actores clave:

- Alcaldes
- Representantes del congreso
- Asociaciones del sector privado
- ONGs
- Universidades, entre muchos otros

También queda claro que nunca se presentó y discutió con la Junta Directiva de cada partido político, donde realmente se toman las decisiones.

Este paso se tomó únicamente después del hecho, cuando los alcaldes declinaron la iniciativa basándose en las instrucciones de parte de sus partidos políticos.

Se finalizó el análisis de las opciones técnicas. Lo que está pendiente por hacerse es convencer a la sociedad en general de la urgencia y necesidad. Existe la necesidad de utilizar una organización existente tal como la Comisión Nacional de Desarrollo (CND) o el Grupo Consultivo presidido por el FISDL como un grupo focal. Esta entidad debe ser vista como "un intermediario honesto" y tener suficiente relevancia nacional para influenciar decisiones políticas y propuestas legislativas.

Adicionalmente, el Ministerio de Hacienda deberá estar involucrado como un actor clave en la estrategia de descentralización fiscal, dada las implicaciones en el presupuesto nacional que tendrá una agenda como la propuesta.

### **3.3.3 Participación del Sector Privado**

Se dedicó un alto nivel de esfuerzo para unir al sector privado y a las municipalidades. COMURES y ANEP desarrollaron una estrecha relación de trabajo y concluyeron una estructura para la participación del sector privado en la provisión de los servicios públicos, junto con sus correspondientes guías de procedimientos, pero a nivel local todavía hay mucho que hacer.

Como se dijo, la mayoría de los alcaldes todavía se resisten a la idea de permitir que el sector privado provea cualquier servicio, ya sea un servicio que la municipalidad ya esté proveyendo o un servicio nuevo. Parece ser generalmente aceptado que la municipalidad sea el único proveedor de servicios. Esta creencia puede estar relacionada a la idealización sobre el término "descentralización" como un motivo para mover todas las responsabilidades del gobierno central al gobierno local como la única opción para la provisión mejorada de servicios, sin considerar ninguna otra opción tales como sociedades público-privadas, concesiones, COT, etc.

Otra razón es la historia del paternalismo de los gobiernos centrales para con los gobiernos locales. Este modelo de asistencia y apoyo también ha hecho a las autoridades menos agresivas e innovadora en términos de obtener diferentes formás de sociedades y recursos.

### **Recomendaciones**

COMURES necesitará tomar el liderazgo para promover la participación del sector privado, trabajando con el programa del FISDL para pequeños proveedores de servicios financiados con fondos BID y continuar trabajando con ANEP y sus asociados.

Debe desarrollarse un programa de capacitación para incrementar los niveles gerenciales y empresariales de los Alcaldes, empleados municipales y personal técnico de COMURES.

#### **3.3.4 Planes de Inversión Multianuales**

En términos de inversiones de capital, una lección importante resultado del plan multianual de dos años y de las solicitudes de crédito es que el sistema financiero en El Salvador necesita aprender más sobre las finanzas municipales. En la mayoría de los casos, los prestamistas proporcionan crédito con los fondos FODES como garantía, sin ver realmente la situación financiera de la municipalidad o la viabilidad financiera de la inversión.

La experiencia también ha demostrado que aun en los casos de las municipalidades con los planes financieros apropiados, análisis de créditos y solicitud de préstamo sólida; las autoridades prefieren trabajar con una institución bancaria que realmente no esté analizando el estudio total del préstamo y los retornos de los proyectos, sino a la garantía FODES. En este caso la municipalidad solamente está preocupada de recibir los fondos del préstamo y no ve la viabilidad de la municipalidad a largo plazo

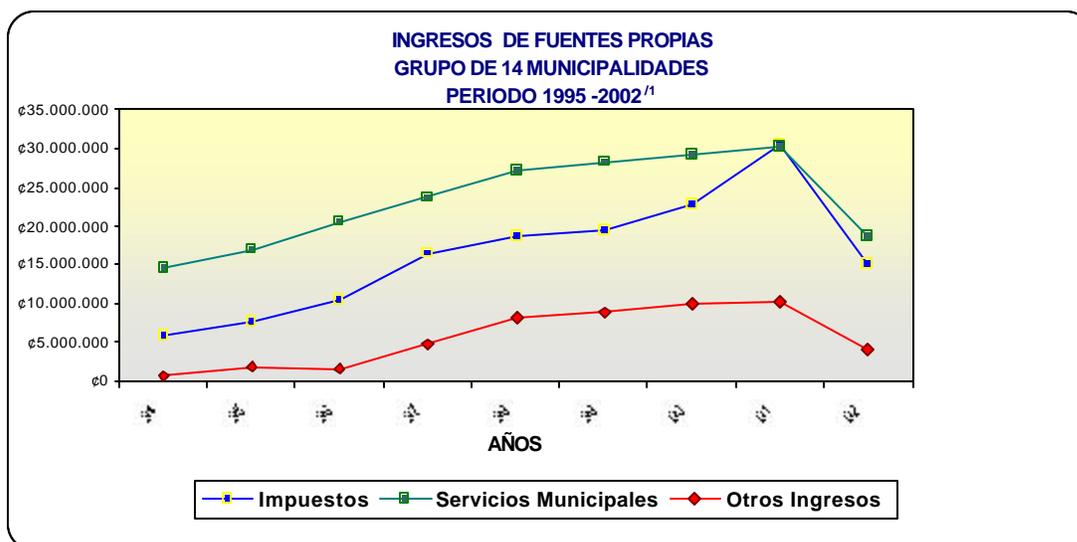
### **Recomendaciones**

Los gobiernos locales necesitan producir y poner a disposición mejor información financiera. Ellos deberían poder proporcionar a los bancos y a las entidades crediticias los estados financieros precisos y actualizados y deberían tener un sistema financiero y tributario eficiente al nivel local.

COMURES, ABANSA y las instituciones del GOES deberían desarrollar un conjunto oficial de criterios de prestamos municipales y también un programa para mejorar la situación de la deuda de las municipalidades que ya están en una condición financiera pobre.

## Ingresos Municipales de Fuentes Propias (En colones)

Las siguientes gráficas y cuadros presentan los ingresos de fuentes propias recolectados por las 27 municipalidades durante el período 1995 - Junio 2002, de acuerdo a los grupos de 14, 10 y 3 que dentro del texto principal se presenta un promedio general



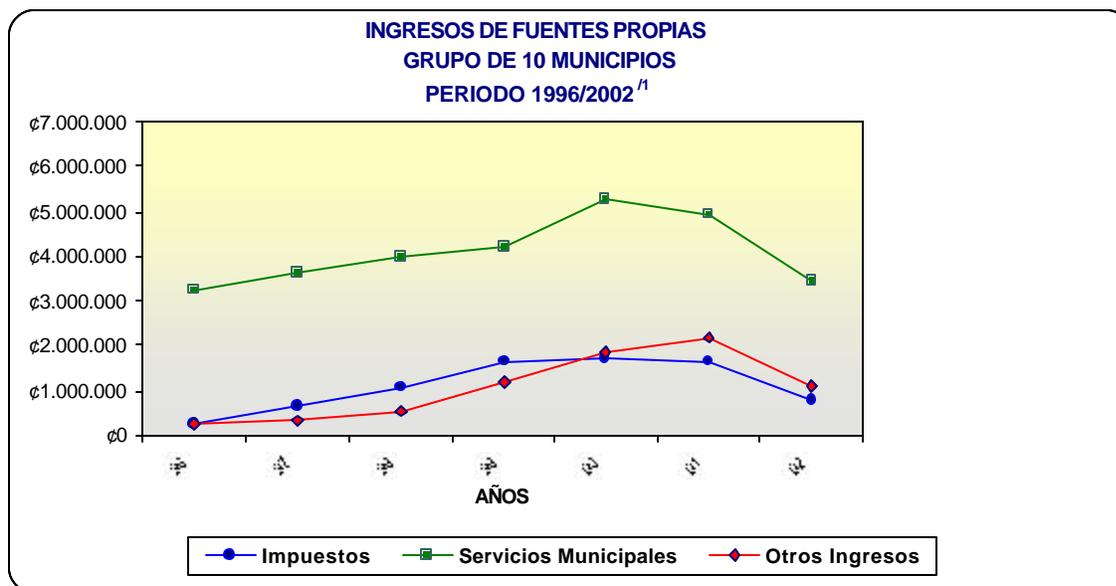
1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

## Ingresos de fuentes propias, Grupo de 14 Municipalidades, 1995–2002 (en colones salvadoreños)

RUBROS	95	%	96	%	97	%	98	%	99	%	00	%	01	%	02 <sup>1/</sup>	%
<b>Impuestos</b>	7.712.214	29%	10.534.979	32%	16.568.257	37%	18.721.376	35%	19.437.518	34%	22.728.769	37%	30.327.326	43%	15.042.010	40%
<b>Servicios Municipales</b>	16.974.378	64%	20.533.367	63%	23.625.454	53%	27.185.730	50%	28.271.050	50%	29.206.911	47%	30.157.402	43%	18.699.955	49%
<b>Otros Ingresos</b>	1.983.573	7%	1.703.409	5%	4.795.697	11%	8.184.244	15%	8.859.518	16%	10.125.906	16%	10.286.251	15%	4.138.094	11%
<b>Total Ingresos Propios</b>	26.670.165	100%	32.771.755	100%	44.989.408	100%	54.091.350	100%	56.568.086	100%	62.061.586	100%	70.770.979	100%	37.880.059	100%
<b>Incremento Anual</b>		20%		23%		37%		20%		5%		10%		14%		-46%
<b>Incremento del</b>																
<b>Periodo</b>																70%

Fuente: Base de Datos RTI

1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio



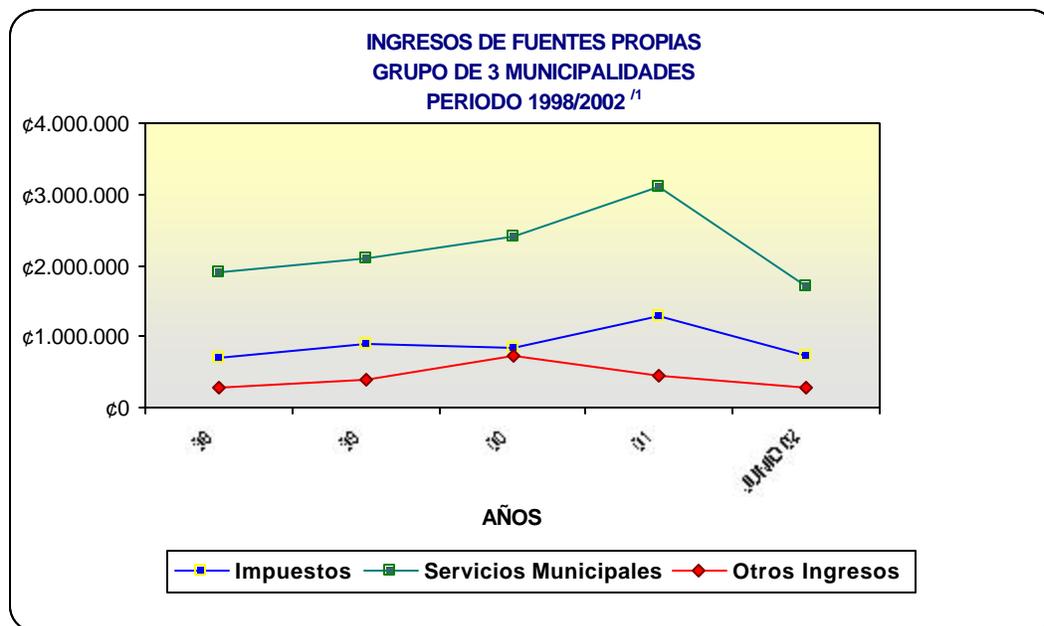
1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

### Ingresos de fuentes propias, Grupo de 10 Municipalidades, 1996–2002 (en colones salvadoreños)

RUBROS	96	%	97	%	98	%	99	%	00	%	01	02 <sup>1/</sup>		
Impuestos	230.137	#1DIV/0!	670.848	15%	1.078.433	20%	1.636.831	23%	1.717.914	19%	1.644.275	19%	765.755	14%
Servicios Municipales	3.269.581	#1DIV/0!	3.624.662	78%	3.971.548	72%	4.218.052	60%	5.274.882	60%	4.931.946	56%	3.452.266	65%
Otros Ingresos	246.080	#1DIV/0!	330.661	7%	468.216	8%	1.207.575	17%	1.861.241	21%	2.193.795	25%	1.097.376	21%
<b>Ingresos Propios</b>	<b>3.745.798</b>	<b>100%</b>	<b>4.626.171</b>	<b>100%</b>	<b>5.518.197</b>	<b>100%</b>	<b>7.062.458</b>	<b>100%</b>	<b>8.854.037</b>	<b>100%</b>	<b>8.770.016</b>	<b>100%</b>	<b>5.315.397</b>	<b>100%</b>
Incremento Anual			#1DIV/0!		19%		28%		25%		-1%		-39%	
Incremento del Periodo			(Base año 1996)						#1DIV/0!		#1DIV/0!		#1DIV/0!	

Fuente: Base de Datos RTI

1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio



1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

### Ingresos de fuentes propias, Grupo de 3 Municipalidades<sup>1</sup>, 1998–2002 (en colones salvadoreños)

Rubros	98	%	99	%	00	%	01	%	02 <sup>2</sup>	%
Impuestos	686.530	24%	886.536	26%	843.009	21%	1.288.395	27%	731.692	27%
Servicios Municipales	1.909.218	66%	2.092.674	62%	2.398.027	61%	3.100.786	64%	1.713.039	63%
Otros Ingresos	290.868	10%	393.484	12%	721.830	18%	436.299	9%	278.244	10%
<b>Total Ingresos Propios</b>	<b>2.886.616</b>	<b>100%</b>	<b>3.372.694</b>	<b>100%</b>	<b>3.962.866</b>	<b>100%</b>	<b>4.825.480</b>	<b>100%</b>	<b>2.722.975</b>	<b>100%</b>
<b>Incremento Anual</b>				<b>17%</b>		<b>17%</b>		<b>22%</b>		<b>-44%</b>
<b>Incremento del Período (Base año 1998)</b>						<b>37%</b>		<b>67%</b>		<b>-6%</b>

Fuente: Base de Datos de RTI

1/ Municipalidades de San Isidro, Sonzacate y San Francisco Gotera

2/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

Los gráficos y cuadros anteriores demuestran un comportamiento creciente de los ingresos propios durante el periodo 1995 a Junio 2002.

Para el grupo de 14 municipalidades, los ingresos propios crecieron de 26.7 millones de colones recolectados en 1995 a 70.8 millones en el 2001, un porcentaje de incremento de 217%. Es importante destacar la contribución del rubro impuestos, que representó 29% de las recolecciones totales en 1995 pasando al 43% en el 2001. Este cambio es el resultado de los esfuerzos de las municipalidades para actualizar sus registros tributarios y aplicación de controles más rigurosos para recolectar los impuestos vencidos, pese a que en general las leyes de impuestos municipales no han sido actualizadas desde 1995. En la misma línea, otros ingresos corrientes (intereses, multas y el 5% de contribución de las fiestas locales) representaron el 7% de los ingresos totales propios pasando al 15% en el 2001, lo cual indica los esfuerzos para aplicar el marco legal.

Durante el primer semestre del 2002 la recaudación de ingresos propios había alcanzado los 37.9 millones de colones, lo cual representaba el 54% de la recaudación del año 2001.

Para el grupo de 10 municipalidades, los ingresos de fuentes propias pasaron de ¢3.7 recaudados en 1996 a ¢8.8 millones de colones en el 2001, un incremento absoluto de ¢5.1, lo cual equivale en términos porcentuales al 134%.

A junio del 2002, este grupo de municipio había recaudado la suma de ¢5.3 millones de colones, lo cual representaba el 60% del total de ingresos recaudados el año 2001.

Durante el período relacionado, la tendencia de la participación de la recaudación de impuestos dentro del total recaudado ha sido creciente, pasando del 6% a 19% en 1996 y 2001 respectivamente.

La tendencia de la contribución de la recaudación de tasas por servicios con respecto al total recaudado fue decreciente con porcentajes del 87% al 56% en 1996 y 2001 respectivamente.

Al igual que el grupo de los 14 municipios, la participación del rubro de otros ingresos corrientes se vio sustancialmente incrementado, pasando del 7% que era en 1996 al 25% que alcanzó en el 2001, donde se puede observar en impacto de la aplicación del marco legal en los ingresos propios.

Finalmente, para el grupo de 3 municipios, los ingresos provenientes de fuentes propias se han visto también aumentados, ya que los mismos pasaron de ¢2.9 a ¢4.8 millones de colones en el 2001, un aumento absoluto de ¢1.9 millones de colones, equivalente en términos relativos al 66%.

En este grupo de municipios, la recaudación propia había alcanzado a junio del 2002 ¢2.7 millones de colones, un 56% de la recaudación obtenida en el año 2001.

La tendencia de la contribución de los diferentes rubros del ingreso propio fue más o menos constante, los impuestos pasaron de un 24% a un 27%, los servicios de 66% al 63% y otros ingresos corrientes permanecieron constantes en 10%.

En términos generales se podría afirmar que la recaudación de ingresos a través de fuentes propias se ha incrementado sustancialmente, como consecuencia de las medidas integrales implementadas, ampliación de la base tributaria por medio de la actualización del catastro de propiedades y los registros de negocios, recuperando impuestos y tasas vencidas, instituyendo una recaudación más rigurosa, siendo el impacto mayor en los primeros años.

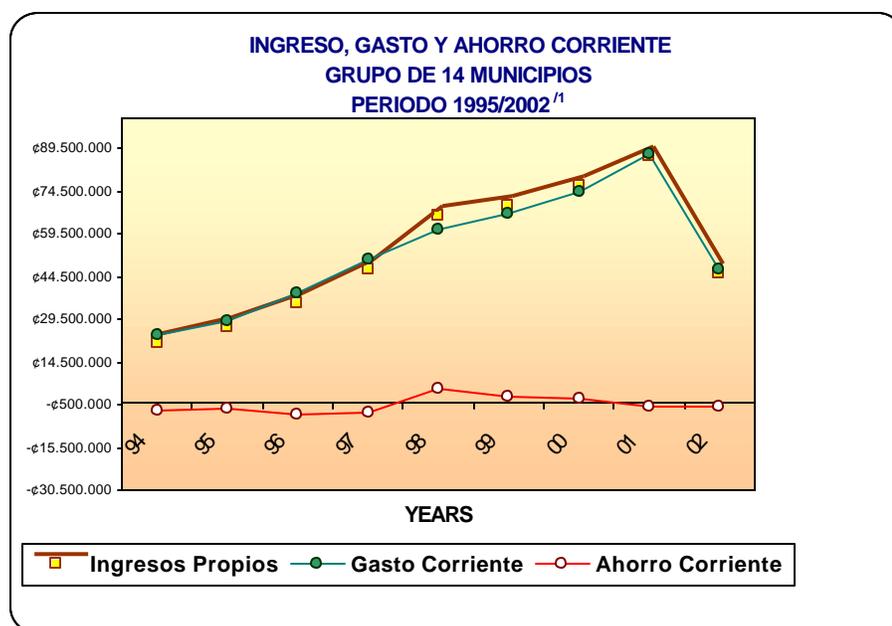
Sin embargo, es importante buscar nuevas fuentes de generación de recursos propios que fortalezcan las capacidades locales tales como: el impuesto predial y la descentralización de competencias a nivel local.

## Ingresos, Gastos y Ahorro Corriente (En colones)

En las siguientes gráficas y cuadros se muestran los ingresos, gastos y ahorro corriente generado por las municipalidades durante el período 1995 a junio 2002, de acuerdo a los grupos de 14, 10 y 3 que dentro del texto principal se presenta de manera consolidada.

El ingreso corriente es la suma de los ingresos de fuentes propias y el 20% de la transferencia FODES para gastos administrativos.

El ahorro corriente es la diferencia entre el ingreso y el gasto en términos corrientes, esto significa que cuando los ingresos corrientes son mayores que los gastos corrientes resulta el ahorro corriente, por el contrario, si el gasto es mayor, el resultado es un desahorro.



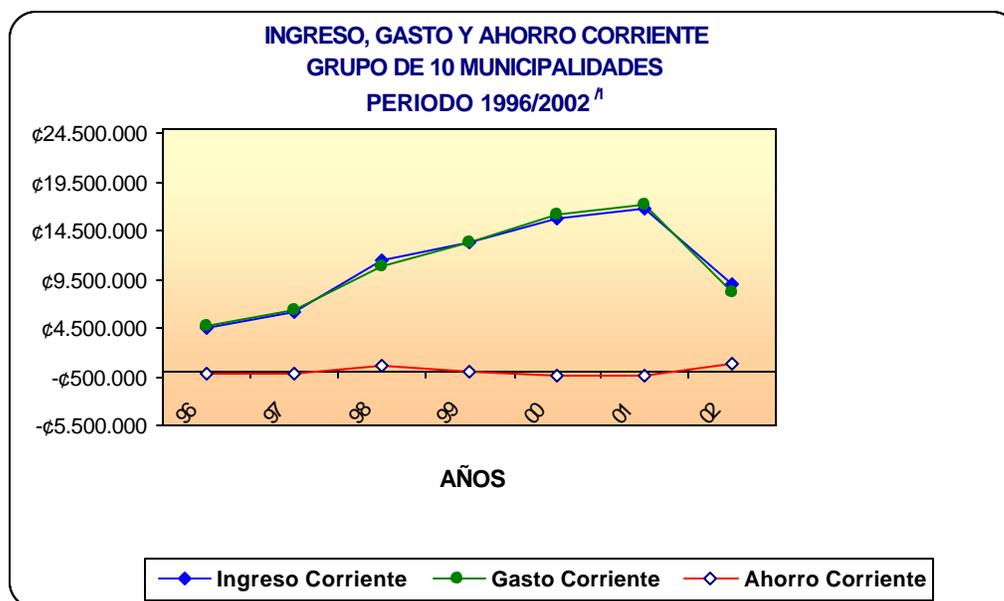
### Ingreso, Gasto y Ahorros Corrientes, Grupo de 14 Municipalidades, 1995–2002 (en colones salvadoreños)

RUBROS	AÑOS							
	95	96	97	98	99	00	01	02 <sup>1/</sup>
Ingreso Corriente <sup>1/2</sup>	27.066.356	34.894.504	47.142.157	66.066.188	69.144.641	76.024.821	86.659.488	45.710.535
Incremento Anual		29%	35%	40%	5%	10%	14%	-47%
Gasto Corriente	29.129.941	38.532.855	50.579.867	61.040.917	66.781.811	74.090.063	87.702.213	46.687.575
Incremento Anual		32%	31%	21%	9%	11%	18%	-47%
Ahorro Corriente	(2.063.585)	(3.638.351)	(3.437.710)	5.025.271	2.362.830	1.934.758	(1.042.725)	(977.041)

Fuente: Base Datos RTI

1/Información financiera a junio/02

2/ Incluye 20 % FODES



1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

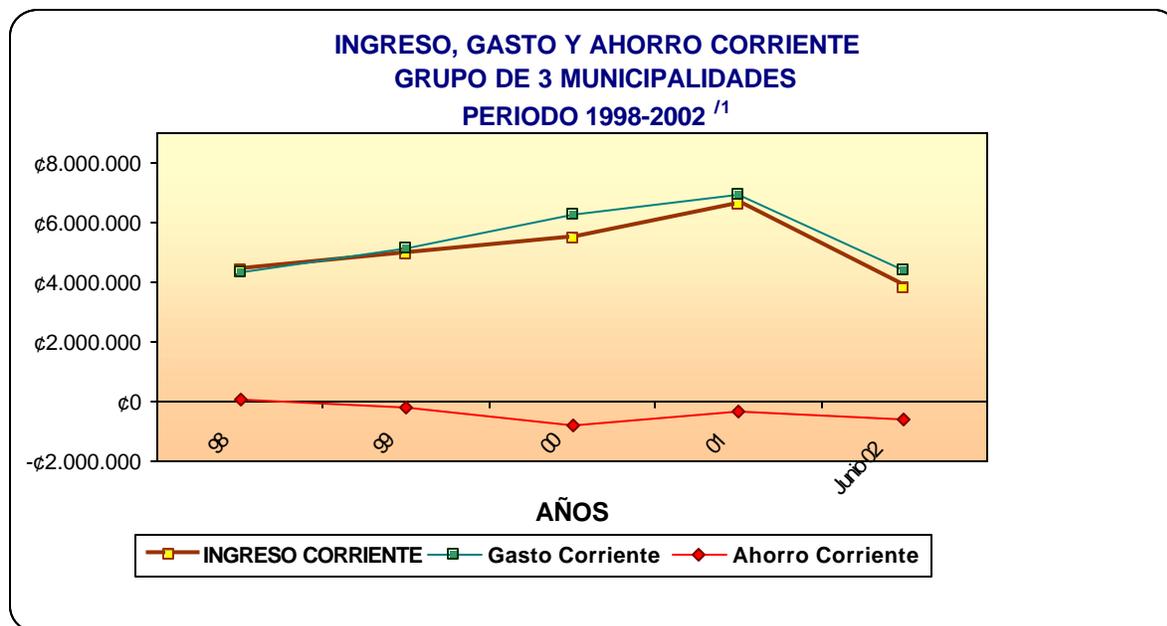
### Ingreso, Gasto y Ahorros Corrientes, Grupo de 10 Municipalidades, 1996–2002 (en colones salvadoreños)

RUBROS	AÑOS						
	96	97	98	99	00	01	02 <sup>1</sup>
Ingreso Corriente <sup>2</sup>	4.620.899	6.148.437	11.539.428	13.355.857	15.830.246	16.788.592	8.948.756
Incremento Anual		33%	88%	16%	19%	6%	-47%
Gasto Corriente	4.758.594	6.411.843	10.841.681	13.256.897	16.290.236	17.222.288	8.146.612
Incremento Anual		35%	69%	22%	23%	6%	-53%
Ahorro Corriente	(137.695)	(263.406)	697.747	98.960	(459.990)	(433.696)	802.144

Fuente: Base Datos RTI

1/ Información financiera a junio/02

2/ Incluye 20 % FODES



1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

**Ingreso, Gasto y Ahorros Corrientes, Grupo de 3 Municipalidades,  
1998–2002 (en colones salvadoreños)**

RUBROS	AÑOS				
	98	99	00	01	02 <sup>1/</sup>
Ingreso Corriente <sup>2/</sup>	4.378.860	4.942.413	5.468.139	6.594.608	3.777.752
Incremento Anual		13%	11%	21%	-43%
Gasto Corriente	4.337.894	5.129.507	6.261.026	6.936.834	4.392.463
Incremento Anual		18%	22%	11%	-37%
Ahorro Corriente	40.966	(187.094)	(792.887)	(342.226)	(614.711)

Fuente: Base Datos RTI

1/ La información reportada es a junio/02

2/ Incluye 20 % FODES

Los gráficos y cuadros anteriores reflejan que para el grupo de las 14 municipalidades durante el periodo 1995 a 2001 la tendencia del ahorro corriente ha sido variable. De 1995 a 1997 la cuenta corriente mostró déficit de ¢2.1 y ¢3.4 millones de colones respectivamente.

En 1998 se inicia un proceso de generación de ahorro corriente como resultado de una mayor disponibilidad de recursos propios y transferencias.

Sin embargo, en el 2001 regresan a tener déficit hasta por ¢1.0 millón de colones. A junio 2002 la tendencia deficitaria continua para este grupo de municipios.

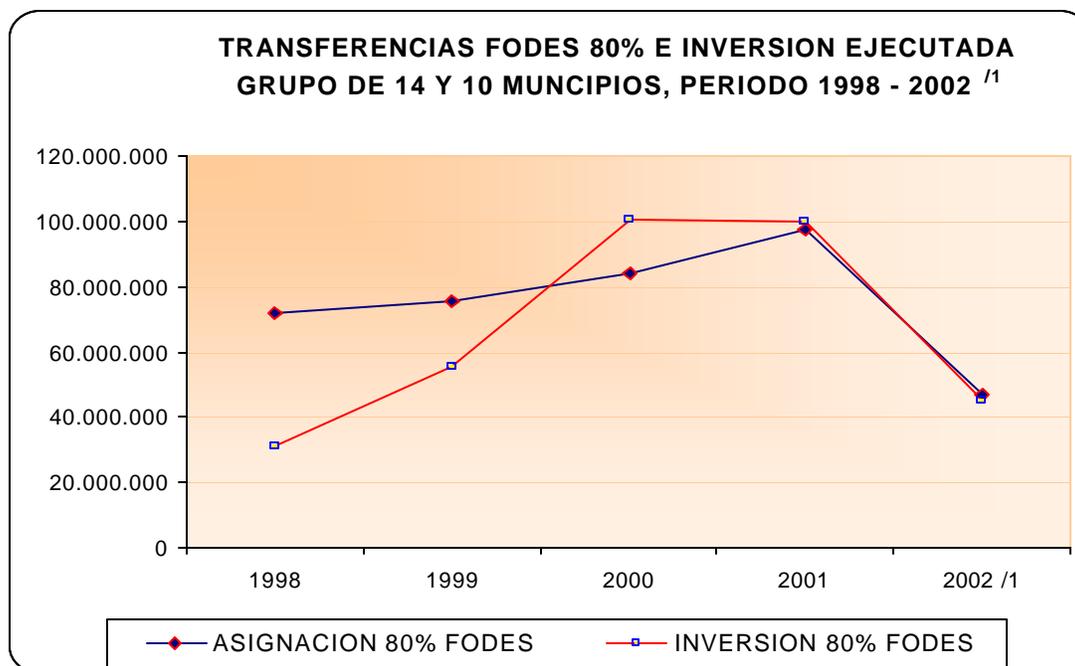
Para el grupo de 10 municipios, el comportamiento del ahorro corriente ha sido variable, cifras negativas de (¢137,695), (¢263,406), (¢459,990) y (¢433,696) en 1996, 1997, 2000 y 2001; saldos positivos se generaron en 1998 y 1999. A Junio del 2002, la tendencia es positiva al ahorro.

Para el grupo de 3 municipios, con excepción de 1998 que se generó un ahorro corriente de ¢40,966, los demás años muestran cifras negativas de (¢187,094), (¢792,887) y (¢342,226) en 1999, 2000 y respectivamente. Durante el primer semestre del 2002, el balance de la gestión financiera presenta un saldo negativo de (¢614,711).

En términos generales, se puede afirmar que la preocupación y esfuerzos de las municipalidades se concentran más en fortalecer la recaudación de ingresos propios y menos empeño para establecer límites o disminuir los niveles actuales del gasto corriente, siendo importante señalar la falta de incentivo que ha tenido el incremento del FODES en los esfuerzos fiscales a nivel local.

## Transferencias FODES 80% la Inversión Ejecutada (En Colones)

A continuación se presentan tablas y gráficas comparativas de las transferencias del FODES 80% recibidas y la inversión ejecutada por las municipalidades.



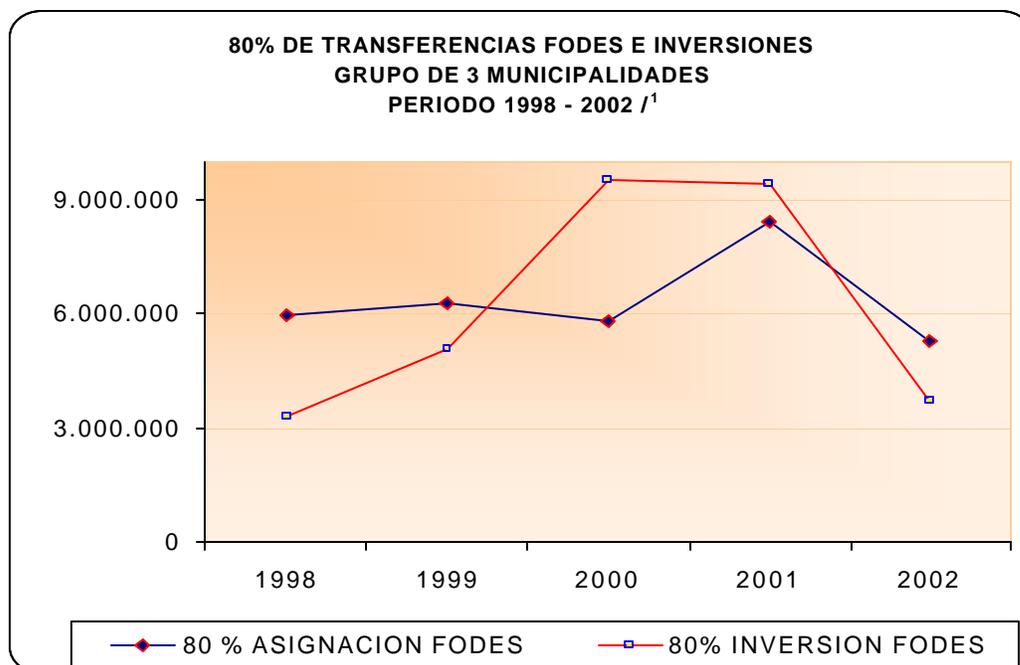
1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

## 80% de las Transferencias FODES e Inversiones, Grupos de 14 y 10 Municipalidades, 1998–2002

AÑOS	1998	1999	2000	2001	2002 <sup>1/</sup>
<b>ASIGNACION 80% FODES</b>					
14 MUNICIPIOS	47.899.354	50.386.225	55.852.941	65.593.611	32.281.039
10 MUNICIPIOS	24.084.926	25.173.596	27.904.835	32.074.302	14.533.437
<b>TOTAL MUNICIPIOS</b>	<b>71.984.280</b>	<b>75.559.821</b>	<b>83.757.776</b>	<b>97.667.913</b>	<b>46.814.476</b>
<b>INVERSION 80% FODES</b>					
14 MUNICIPIOS	15.203.901	38.242.827	65.955.043	65.495.030	27.770.845
10 MUNICIPIOS	15.709.517	17.368.739	34.720.078	34.348.509	17.534.887
<b>TOTAL MUNICIPIOS</b>	<b>30.913.418</b>	<b>55.611.566</b>	<b>100.675.121</b>	<b>99.843.539</b>	<b>45.305.732</b>
<b>INDICE DE EFICIENCIA DE LA INVERSION</b>	<b>43%</b>	<b>74%</b>	<b>120%</b>	<b>102%</b>	<b>97%</b>

Fuente: Base de datos RTI

1/ Información financiera a junio 2002



1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

### 80% de Transferencias FODES e Inversiones, Grupo de 3 Municipalidades, 1998–2002

AÑOS	1998	1999	2000	2001	2002
80 % ASIGNACION FODES	5.968.975	6.278.877	5.786.335	8.438.216	5.273.885
80% INVERSION FODES	3.285.191	5.092.972	9.545.147	9.440.406	3.737.336
INDICE DE EFICIENCIA DE INVERSION	55%	81%	165%	112%	71%

Fuente: Base de datos RTI

1/ La información reportada es a junio/02

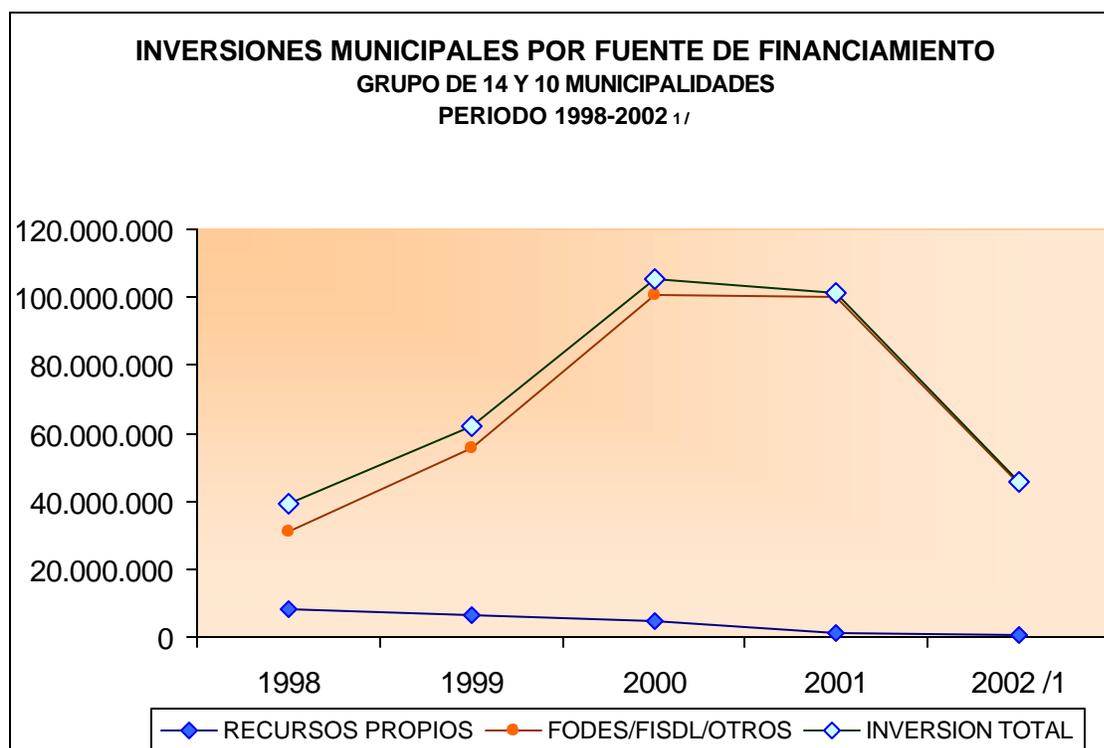
Al analizar las cantidades anuales de las transferencias del FODES 80% recibidas por los grupos de 14 y 10 municipalidades durante el período de 1998 a junio 2002 se tiene que la capacidad de ejecución en la utilización de los fondos recibidos para inversión creció durante el mencionado período. Los porcentajes de inversión fueron 43%, 74%, 120%, 102% y 97% en el periodo de cinco años.

Consecuentemente se puede afirmar que las municipalidades fortalecieron su capacidad administrativa para ejecutar proyectos.

La misma tendencia es observada para el grupo de 3 municipalidades cuyos porcentajes de inversión fueron 55%, 81%, 165%, 112% y 71% en el mismo periodo.

## Inversiones Municipales según fuente de Financiamiento (En colones)

Las inversiones municipales son financiadas principalmente por el FODES/FISDL/Otras Donaciones y recursos propios, a continuación un resumen de las inversiones llevadas a cabo por las municipalidades de acuerdo a las fuentes de financiamiento.



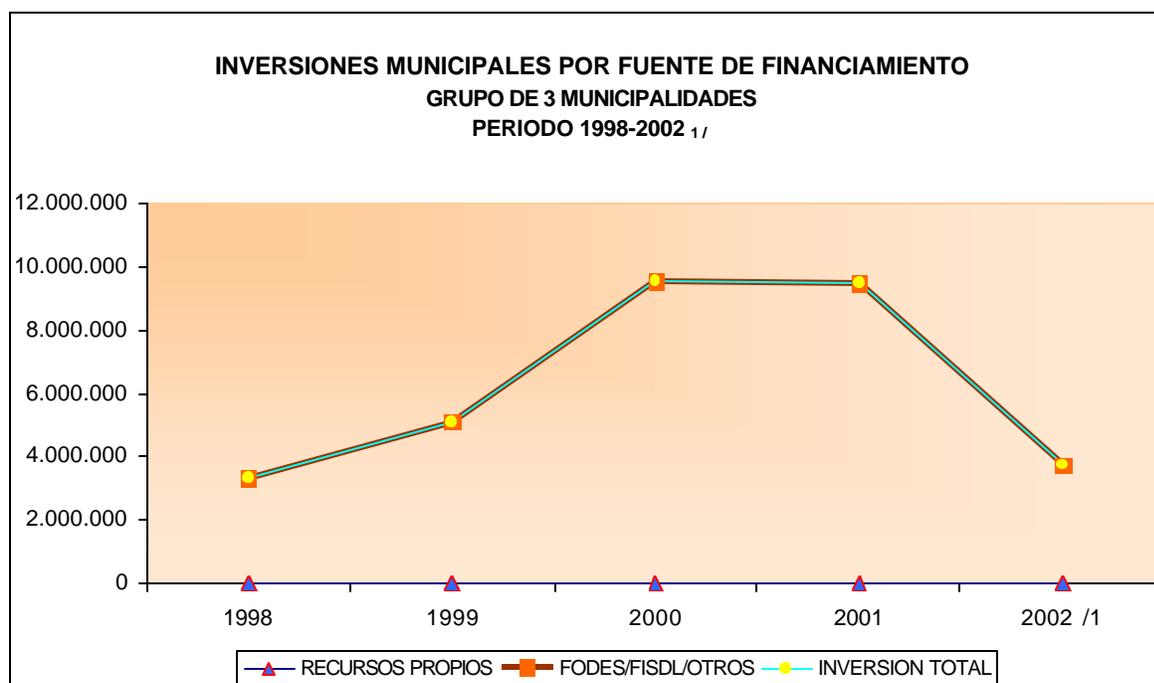
<sup>1/</sup> La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

## Inversiones Municipales por Fuente de Financiamiento, Grupos de 14 y 10 Municipalidades, 1998–2002 (en colones salvadoreños)

AÑOS	RECURSOS PROPIOS		FODES/FISDL/OTROS		INVERSION TOTAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1998	8.370.469	21%	30.913.418	79%	39.283.887	100%
1999	6.314.088	10%	55.611.566	90%	61.925.654	100%
2000	4.845.759	5%	100.675.121	95%	105.520.880	100%
2001	1.318.200	1%	99.843.539	99%	101.161.739	100%
2002 <sup>1/</sup>	490.211	1%	45.305.732	99%	45.795.943	100%

Fuente: Base de Datos RTI

<sup>1/</sup> Información financiera a junio 2002



1/ La información financiera del año 2002 se encuentra a junio.

### Inversiones Municipales por Fuente de Financiamiento, Grupo de 3 Municipalidades, 1998–2002 (en colones salvadoreños)

AÑOS	RECURSOS PROPIOS		FODES/FIDL/Otra		INVERSION TOTAL	
	TOTAL	%	TOTAL	%	TOTAL	%
1998	0	0%	3.285.191	100%	3.285.191	100%
1999	0	0%	5.092.972	100%	5.092.972	100%
2000	0	0%	9.545.147	100%	9.545.147	100%
2001	0	0%	9.440.406	100%	9.440.406	100%
2002 / <sup>1</sup>	0	0%	3.737.336	100%	3.737.336	100%

Fuente: Base de Datos RTI

1/ La información reportada es a junio/02

De acuerdo a la información anterior, la tendencia de la inversión municipal para los grupos de 14 y 10 municipalidades ha sido creciente, ya que los montos pasaron de ¢39.0 millones de colones invertidos en 1998 a ¢101.0 millones en el 2001.

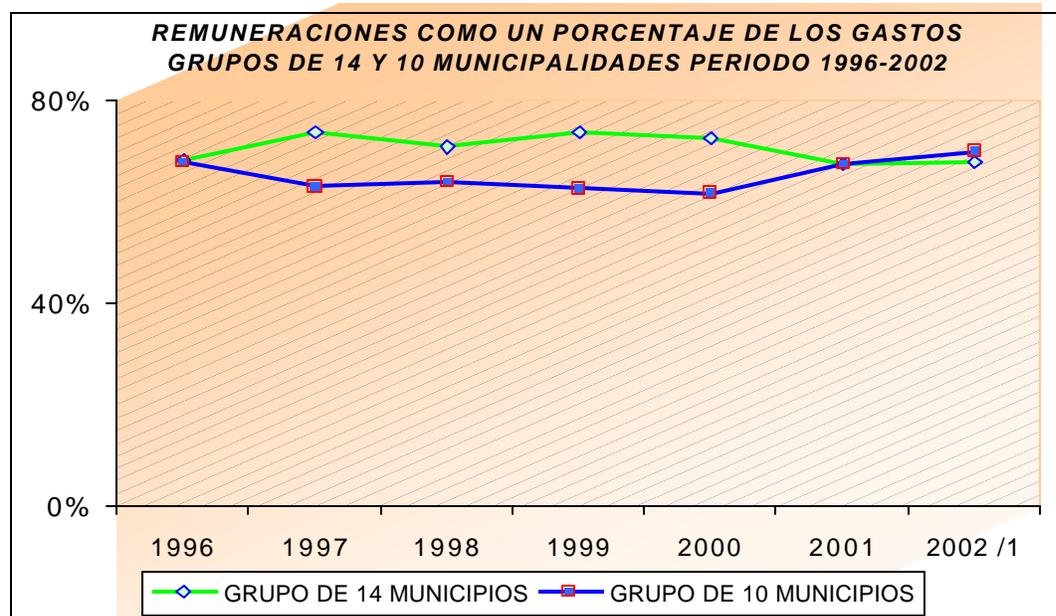
Examinando las fuentes de financiamiento de la inversión municipal, se tiene que los recursos propios han disminuido en importancia, en 1998 los recursos propios representaban el 21% como fuente de financiamiento, pero para el 2001 solamente el 1%. Por otro lado, la tendencia de las transferencias gubernamentales y donaciones como fuentes de financiamiento fue creciente, alcanzando porcentajes de 79%, 90%, 95%, 99% y 99% en 1998, 1999, 2001 y 2002 respectivamente.

Para el grupo de las 3 municipalidades la suma invertida creció de ¢3.3 millones de colones en 1998 a ¢9.4 millones de colones en el 2001, siendo la única fuente de financiamiento las transferencias y donaciones.

NOTA: Las cifras invertidas no reflejan las contribuciones de la comunidad en dinero y especie.

## Remuneraciones y Gasto Corriente Municipal (En colones)

Un factor crítico en la gestión financiera municipal que incide directamente en la falta de generación de ahorro corriente por parte de las municipalidades, son las remuneraciones. Las siguientes gráficas y cuadros muestran la relación porcentual entre las remuneraciones pagadas por las municipalidades y el gasto corriente incurrido por las mismas durante el período de 1996 a junio del 2002.

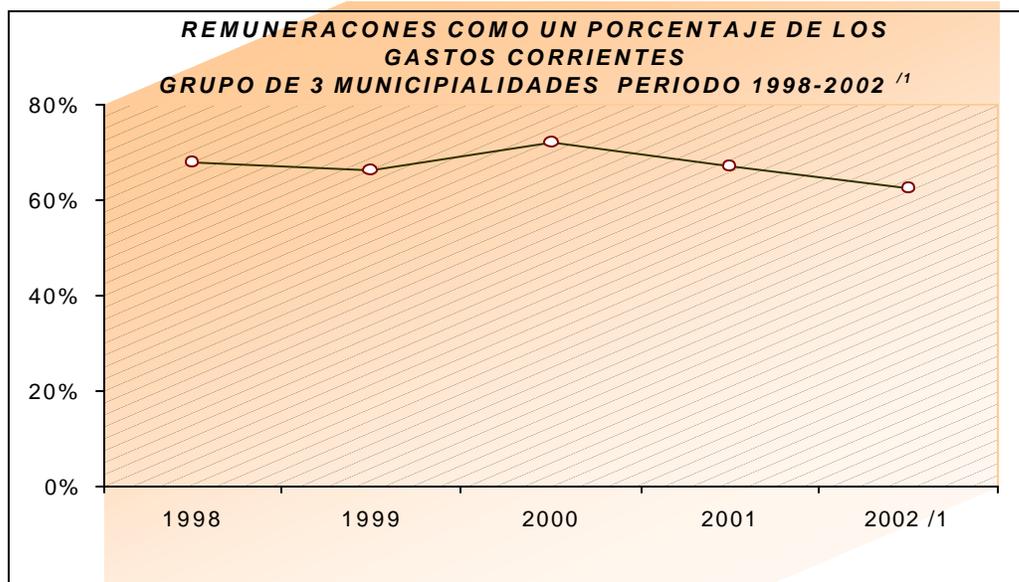


### Remuneraciones como un Porcentaje de los Gastos Municipales Corrientes, Grupos de 14 y 10 Municipalidades, 1996–2002

AÑOS	GRUPO DE MUNICIPIOS	
	14	10
1996	68%	68%
1997	74%	63%
1998	71%	64%
1999	74%	63%
2000	73%	62%
2001	68%	68%
2002 /1	68%	70%

Fuente: Base de datos RTI

1/ Información financiera a junio 2002



**Remuneraciones como un porcentaje de los Gastos Municipales Corrientes  
Grupo de 3 Municipalidades, 1998–2002**

<b>AÑOS</b>	<b>GRUPO DE MUNICIPIOS</b>
	<b>3</b>
<b>1998</b>	<b>68%</b>
<b>1999</b>	<b>66%</b>
<b>2000</b>	<b>72%</b>
<b>2001</b>	<b>67%</b>
<b>2002 /1</b>	<b>63%</b>

Fuente: Base de datos RTI

1/ La información reportada es a junio/02

Para el grupo de 14 municipalidades el porcentaje de las remuneraciones con respecto al gasto corriente fue de 68% en 1996, alcanzando un máximo de 74% en los años de 1997 y 1999, regresando al 68% en el 2002.

Para el grupo de 10 municipalidades las remuneraciones fueron desde el 62% al 68% del total de gastos corrientes entre 1996 y 2001. La situación es similar para el grupo de las 3 municipalidades ya que las mismas representaron del 68% al 63% del total de gastos corrientes municipales de 1998 al 2001 respectivamente.

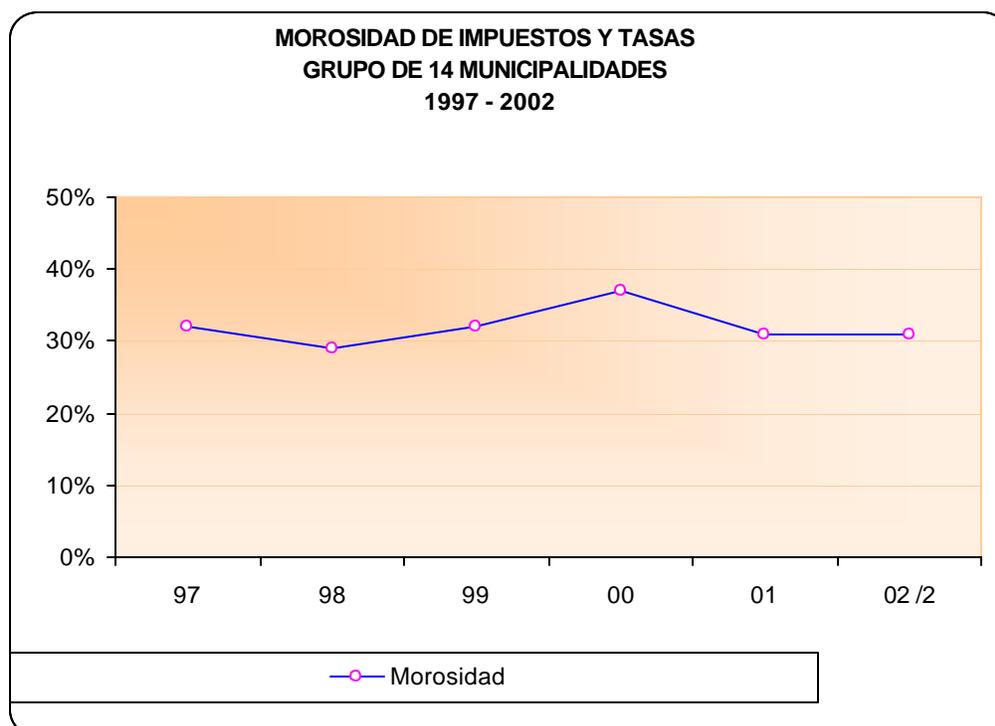
Durante el primer semestre del 2002, la tendencia del gasto en remuneraciones ha sido similar a los años anteriores, representando el 68% y 70% en los subgrupos de 14 y 10 municipios respectivamente.

La elevada proporción de gasto en remuneraciones implica que los recursos provenientes de fuentes propias por si solos no son suficientes para proveer los servicios y realizar las inversiones para mejorar la calidad y ampliar la cobertura de los servicios.

## Morosidad de Impuestos y Tasas (En colones)

Las cuentas por cobrar o los balances de mora que los contribuyentes de impuestos y los usuarios de los servicios mantienen, dependen de la eficiencia en la recaudación y de la gestión de cobro integral que han implantado las municipalidades, considerando que no se puede interrumpir la prestación de los servicios a los ciudadanos morosos, ya que su provisión es colectiva.

A continuación se presentan los índices de mora, los cuales se basan en la relación entre (1) ingresos potenciales de fuentes propias (menos el ingreso por los intereses, multas y tasas sobre festividades locales) y (2) balances de mora para los grupos de



municipalidades.

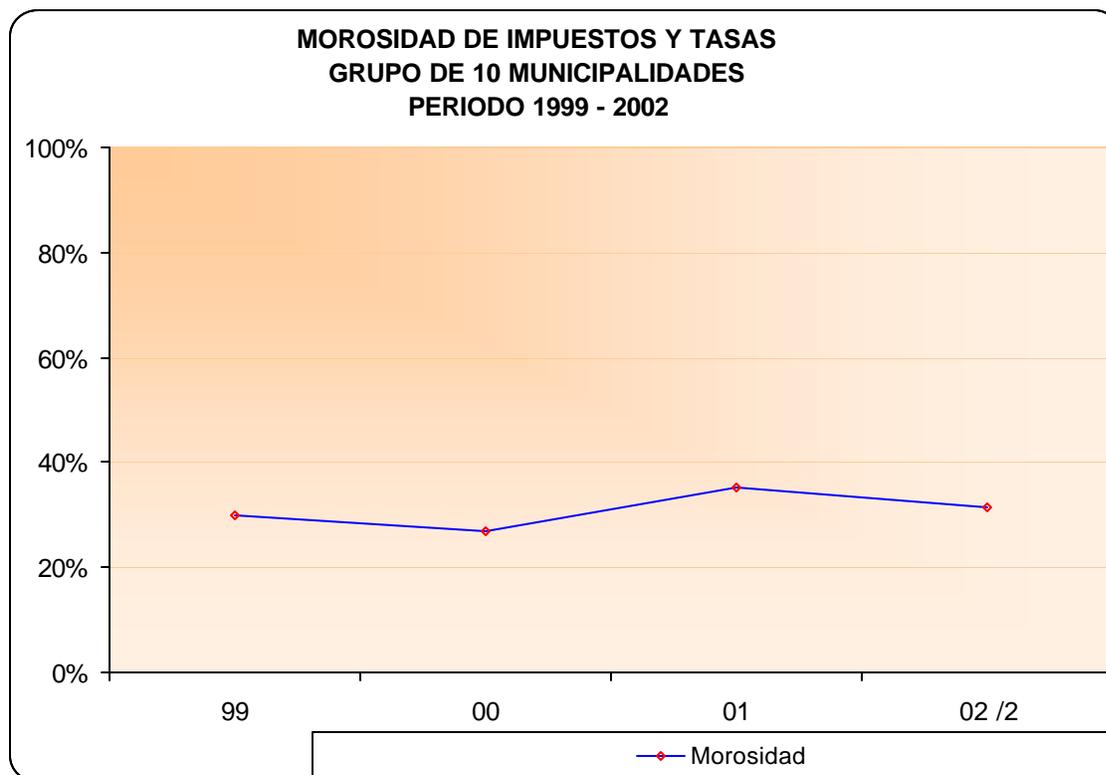
### Índice de mora, Grupo de 14 Municipalidades, 1997–2002

AÑOS	97	98	99	00	01	02
Ingresos Potenciales <sup>1/</sup>	59.471.179	65.776.752	72.016.146	84.613.641	89.808.595	94.237.741
Mora	19.277.468	19.869.646	24.307.578	32.677.961	29.323.867	26.753.811
Índice de Morosidad	32%	30%	34%	39%	33%	28%

1/ Excluye Otros Ingresos Corrientes

Fuente: Base de Datos de RTI

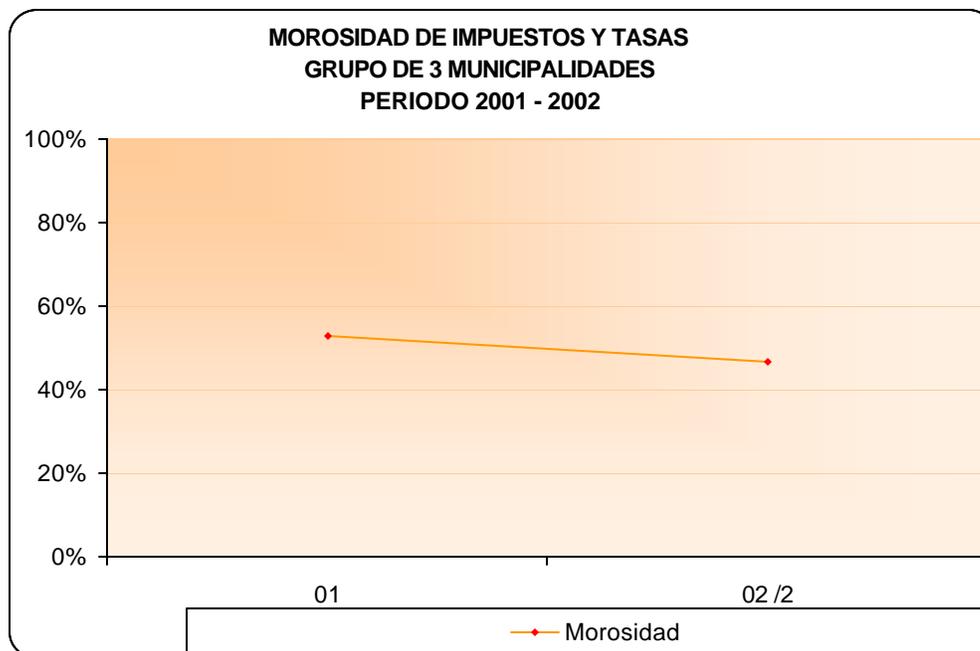
### Indice de mora, Grupo de 10 Municipalidades, 1999–2002



### Indice de Mora, Grupo de 10 Municipalidades, 1999–2002

AÑOS	99	00	01	02
Ingresos Potenciales <sup>1/</sup>	8.366.614	9.549.718	10.147.057	12.329.697
Mora	2.511.731	2.556.922	3.570.836	3.893.655
<b>Indice de Morosidad</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	<b>32%</b>

1/ Excluye Otros Ingresos Corrientes



### Indice de Mora, Grupo de 3 Municipalidades, 1999–2002

YEARS	01	02
Ingresos Potenciales <sup>1/</sup>	9.273.374	9.133.089
Mora	4.884.193	4.243.627
<b>Indice de Morosidad</b>	<b>53%</b>	<b>46%</b>

1/ Excluye Otros Ingresos Corrientes

Para el grupo de 14 municipalidades, el índice anual de mora en términos porcentuales estuvo entre el 30% y 39% en 1997 y 2001 respectivamente, lo que indica que la proporción del balance de mora con respecto al ingreso potencial permaneció más o menos constante durante el periodo.

Así mismo, aunque las sumas absolutas se incrementaron, las relaciones proporcionales permanecieron iguales.

Similar comportamiento puede observarse en las 10 municipalidades, cuyos porcentajes fueron 30%, 27% y 35% para los años de 1999, 2000 y 2001 respectivamente.

Finalmente la misma tendencia se muestra en las 3 municipalidades donde ha variado desde 53% en el 2001 a 46% al 2002.

## Presupuesto Municipal y Sistemas Contables en Uso por las Municipalidades a Junio 30, 2002

Municipalidad		Sistema Presupuestario		Sistema Contable			
		Presupuesto por Área Administrativa	Presupuesto Tradicional	SAFIMU	SAFI	Sistema Tradicional	Generación de Estados Financieros
<b>Grupo 1: 14 Municipalidades</b>							
1	Acajutla						Dic 2001
2	Berlín					+/	No Generado
3	Cojutepeque						Marzo 2002
4	Corinto				En proceso		
5	Chalchuapa						Abril 2002
6	El Carmen					+/	No generado
7	El Porvenir						Dic 2001
8	Olocuilta						Sept. 2001
9	Puerto el Triunfo						No generado
10	San Francisco Menéndez						Mayo 2002
11	San Julián						Mayo 2002
12	Sonsonate						Mayo 2002
13	Texistepeque						Febrero 2002
14	Usulután						Febrero 2002
<b>Grupo 2: 10 Municipalidades</b>							
1	Candelaria de la Frontera						Mayo 2002
2	Concepción Batres						February 2002
3	El Tránsito						No generado
4	Guaymango						Enero 2002
5	Nahulingo						No generado
6	San Antonio del Monte						Enero 2002
7	San Pedro Puxtla						No generado
8	Santa Elena						Enero 2002
9	Sociedad						No generado
10	Suchitoto						Mayo 2002
<b>Grupo 3: 3 Municipalidades</b>							
1	San Isidro						Mayo 2002
2	San Francisco Gotera						Marzo 2002
3	Sonzacate						Enero 2002

+/ Municipalidades usando la codificación del Sistema de Administración Financiera Integrado (SAFI).

SAFIMU = Sistema de Administración Financiera Integrado Municipal.

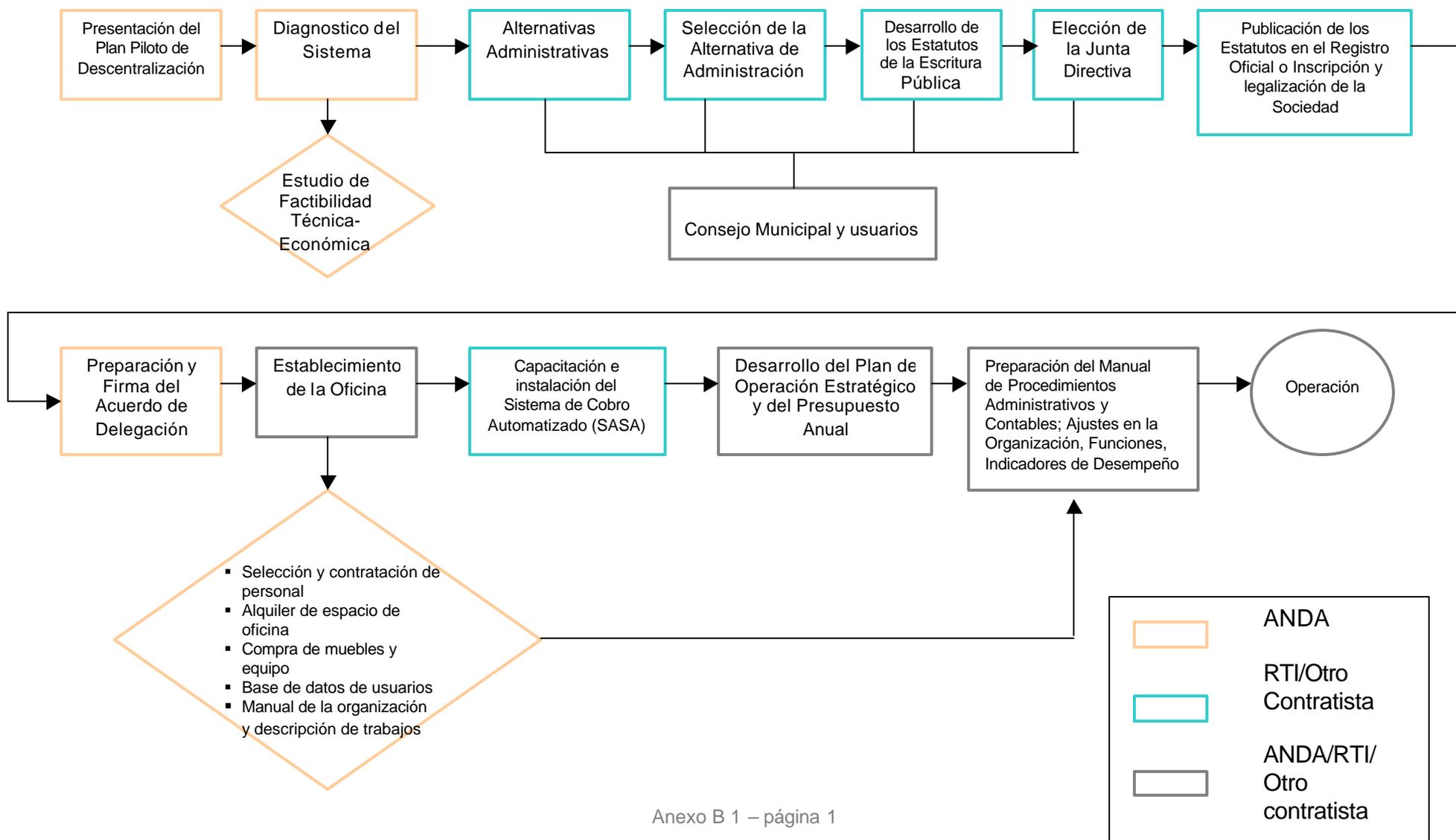
## Condición de los Elementos Principales para Introducir el Sistema de Administración Financiera Integrado Municipal (SAFIMU II) hasta Junio 30, 2002

Municipalidad		Actualización de Catastro	Actualización de las cuentas corrientes	Entrega Periódica de Avisos de recolección	Reconciliaciones Bancarias	Actualización del Inventario de Propiedades	Actualización de Inventario de Bienes Raíces
<b>Grupo 1: 14 Municipalidades</b>							
1	Acajutla	En proceso	En proceso	no	Mayo 31, 2002	si	En proceso
2	Berlín	No actualizado	No	no	Nov 2001	No actualizado	No actualizado
3	Cojutepeque	70%	Si	no	Mayo 31, 2002	si	si
4	Corinto	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	En proceso
5	Chalchuapa	si	Si	En proceso	Mayo 31, 2002	si	En proceso
6	El Carmen	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	si
7	El Porvenir	75%	Si	no	Mayo 31, 2002	si	En proceso
8	Olocuilta	si	Si	si	Mayo 31, 2002	no	En proceso
9	Puerto el Triunfo	si	Si	si	Marzo 31, 2002	si	no
10	San Francisco Menéndez	si	Si	En proceso	Mayo 31, 2002	si	si
11	San Julián	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	En proceso
12	Sonsonate	60%	Si	no	Abril 30, 2002	si	En proceso
13	Texistepeque	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	si
14	Usulután	si	Si	si	Mayo 31, 2002	no	no
<b>Grupo 2: 10 Municipalidades</b>							
1	Candelaria de la Frontera	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	si
2	Concepción Batres	si	Si	si	Mayo 31, 2002	En proceso	En proceso
3	El Tránsito	si	Si	si	Abril 30, 2002	si	no
4	Guaymango	si	Si	no	Dic 31, 2001	no	no
5	Nahulingo	no	No	no	Mayo 31, 2002	si	no
6	San Antonio del Monte	En proceso	En proceso	si	Enero 31, 2002	si	En proceso
7	San Pedro Puxtla	si	No	no	Dic 31, 2001	si	no
8	Santa Elena	si	Si	no	Abril 30, 2002	En proceso	En proceso
9	Sociedad	no	No	no	Dic 31, 2001	si	no
10	Suchitoto	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	En proceso
<b>Grupo 3: 3 Municipalidades</b>							
1	San Isidro	si	Si	si	Mayo 31, 2002	si	En proceso
2	San Francisco Gotera	En proceso	En proceso	no	Mayo 31, 2002	si	si
3	Sonzacate	En proceso	En proceso	no	Junio 30, 2002	si	En proceso

**Resumen de las Actividades Planeadas y Realizadas,  
por Grupo de Municipalidades  
Enero 2000 – Junio 2002**

No.	Actividad	Grupo de Municipalidades			Actividad	
		14	10	3	Planeadas	Ejecutadas
1	Diagnóstico Municipal	0	10	3	13	13
2	Plan anual de trabajo	5	3	3	11	10
3	Plan anual de auditoría	4	6	3	13	9
4	Plan de inversión multianual	4	3	1	8	8
5	Presupuesto por área administrativa	11	7	3	21	17
1	Ordenanza de catastro municipal	0	0	3	3	3
2	Actualización del registro de empresas	0	0	3	3	3
3	Actualización del registro de propiedades personales	1	0	3	4	3
4	Automatización del catastro, cobro y recolección	1	3	0	4	1
5	Depuración y recolección de cuentas corrientes	1	0	3	4	4
6	Políticas de recuperación de cobro y moras	1	0	3	4	4
7	Aplicación de cobros normales, administrativos y judiciales	1	1	3	5	4
8	Estudio de costos e ingresos por los servicios	0	0	3	3	4
9	Estudio de alternativas para reforma de tasas	0	0	1	1	1
10	Reforma de la ordenanza de tasas por los servicios	4	3	1	8	6
1	Manual organizacional y de funciones	1	0	3	4	6
2	Descripciones de trabajo	4	0	3	7	5
3	Manual de procedimientos – registro y control de la propiedad personal	4	0	3	7	7
4	Manual de procedimientos – registro y control de negocios	4	0	3	7	7
5	Manual de procedimientos – Unidad de Adquisiciones y Compras Institucionales (UACI) control interno y tesorería	6	7	3	16	16
6	Introducción de sistemas de contabilidad de partida doble	8	7	3	18	17
7	Reglamento de trabajo interno	0	0	0	0	2

## Pasos para la Descentralización de los Servicios de Agua Potable



## Tetralogía, SEM de C.V.: Resultados de Operación (Dólares)

MES	USUARIOS	% INCREMENTO	FACTURACION	INGRESOS						COSTOS				
				PAGO DE SERVICIO	PAGOS DE MORA	NUEVAS CONEXIONES	OTROS INGRESOS	INGRESO TOTAL	% INCREMENTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS	COSTOS DE OPERACION	OTROS COSTOS	TOTAL COSTOS	% INCREMENTO
Nov-99	3,560		22,640.10	17,110	4,064	2,126	0	23,299						
Dic-99	3,454	-3%	20,054.26	18,392	956	3,676	130	23,154	-1%	18,208	2,129	94	20,431	
Ene-00	3,541	-1%	22,289.47	19,066	458	14,153	304	33,981	46%	5,291	9,980	101	15,372	-25%
Feb-00	4,010	13%	22,789.45	23,833	264	5,145	436	29,678	27%	7,743	12,866	109	20,718	1%
Mar-00	4,156	17%	23,368.24	20,605	748	2,917	612	24,881	7%	7,801	9,728	190	17,719	-13%
Abr-00	4,174	17%	22,022.04	21,902	1,352	4,153	151	27,557	18%	7,464	9,733	227	17,424	-15%
May-00	4,271	20%	37,173.27	29,439	2,169	5,266	568	37,441	61%	16,154	13,216	-43	29,327	44%
Jun-00	4,363	23%	34,560.12	29,898	2,826	8,275	290	41,289	77%	15,202	13,383	289	28,873	41%
Jul-00	4,418	24%	36,719.18	33,921	2,955	8,115	226	45,218	94%	11,785	21,106	110	33,001	62%
Ago-00	4,508	27%	36,291.03	32,356	2,882	10,443	179	45,860	97%	8,941	14,437	112	23,490	15%
Sep-00	4,501	26%	35,286.05	31,157	3,893	5,006	241	40,297	73%	14,294	14,965	113	29,373	44%
Oct-00	4,614	30%	31,318.97	28,203	3,495	3,634	748	36,080	55%	8,543	16,570	117	25,230	23%
Nov-00	4,674	31%	25,702.74	22,611	7,988	8,295	71	38,965	67%	12,072	17,097	113	29,282	43%
Dic-00	4,757	34%	27,621.84	22,451	9,718	6,503	204	38,876	67%	33,105	41,379	97	74,581	265%
Ene-01	4,799	35%	32,131.02	27,155	3,651	1,012	184	32,001	37%	11,180	52,983	1,714	65,876	222%
Feb-01	4,779	34%	27,179.00	25,734	2,865	3,134	1,532	33,264	43%	11,219	32,081	2,339	45,639	123%
Mar-01	4,813	35%	27,844.69	23,465	3,604	3,014	1,975	32,059	38%	11,470	44,816	2,376	58,662	187%
Abr-01	4,842	36%	29,621.00	27,299	3,646	3,970	1,572	36,486	57%	10,719	37,549	2,584	50,852	149%
May-01	4,866	37%	29,119.48	23,533	3,173	2,068	2,116	30,890	33%	9,696	29,159	2,549	41,404	103%
Jun-01	4,897	38%	29,086.79	25,200	2,875	2,233	951	31,259	34%	12,340	25,631	2,181	40,152	97%
Jul-01	4,905	38%	27,786.00	24,829	3,860	1,900	944	31,532	35%	21,057	40,133	5,238	66,427	225%
Ago-01	4,922	38%	29,612.42	26,248	2,877	5,309	1,018	35,451	52%	10,407	39,161	2,041	51,609	153%
Sep-01	4,935	39%	27,611.00	23,929	4,886	9,827	405	39,046	68%	13,051	31,184	2,694	46,928	130%
Oct-01	5,099	43%	29,172.00	26,293	3,398	40,310	286	70,288	202%	12,985	30,987	2,597	46,568	128%
Nov-01	5,131	44%	28,208.00	26,421	3,003	6,686	356	36,466	57%	13,328	28,754	5,150	47,232	131%
Dic-01	5,285	48%	32,462.00	25,733	3,028	42,173	346	71,280	206%	11,894	29,677	3,698	45,269	122%
Ene-02	5,307	49%	38,507.26	31,219	2,209	10,933	241	44,602	91%	10,955	172,278	110	183,343	797%
Feb-02	5,326	50%	43,404.00	35,295	2,729	9,094	541	47,659	105%	10,382	49,154	71	59,607	192%
Mar-02	5,358	51%	42,072.00	34,908	3,756	7,282	338	46,285	99%	7,274	45,606	124	53,004	159%
Abr-02	5,393	51%	41,344.00	32,930	495	9,040	3,176	45,640	96%	18,258	44,909	195	63,362	210%
May-02	5,416	52%	42,201.00	42,188	450	6,136	2,386	51,161	120%	11,215	42,053	131	53,399	161%
Jun-02	5,448	53%	38,623.00	34,502	4,558	7,404	502	46,966	102%	8,605	41,018	210	49,832	144%
Jul-02	5,417	52%	39,959.00	33,955	4,183	15,131	559	53,827	131%	8,593	60,161	152	68,906	237%
Ago-02	5,441	53%	39,367.00							8,477	43,224	289	51,991	154%

Fuente: TETRALOGIA, S.E.M. De C.V.

**Comentarios a la Tabla:**

- La compañía ha alcanzado un incremento del a 52% en cobertura vrs la de ANDA.
- El ingreso ha incrementado 131% sobre el ingreso alcanzado por ANDA.
- El número total de empleados es de 38, de los cuales 29 son permanentes y 9 son contratados.
- El Costo por M<sup>3</sup> cobrado es \$0.43 y el precio de venta promedio por M<sup>3</sup> es \$0.24.

## VILLANUEVA, S.E.M de C.V.: Resultado de Operación (Dólares)

MES	USUARIOS	% INCREMENTO	INGRESOS						COSTOS				
			PAGO DE SERVICIO	PAGO DE MORA	NUEVAS CONEXIONES	OTROS INGRESOS	TOTAL DE INGRESOS	% INCREMENTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS	COSTOS DE OPERACION	OTROS COSTOS	TOTAL COSTOS	% INCREMENTO
Ago-00	347		2,218	288			2,506						
Sep-00	347	0%	Nd	Nd	Nd	Nd	2,794	11%	1,031	840	0	1,871	
Oct-00	347	0%	1,658	317	777	137	2,888	15%					
Nov-00	367	6%	1,881	1,379	114	60	3,435	37%					
Dic-00	368	6%	1,831	736	3,286	1,033	6,886	175%	1,842	1,207	0	3,049	
Ene-01	368	6%	2,144	568	221	13	2,946	18%	930	226	389	1,545	-49%
Feb-01	370	7%	1,913	1,080	486	29	3,508	40%	930	981	988	2,899	-5%
Mar-01	372	7%	1,935	852	779	0	3,565	42%				0	-100%
Abr-01	373	7%	1,935	792	779	0	3,506	40%	995	2,868	553	4,416	45%
May-01	376	8%	2,239	224	356	28	2,847	14%	995	2,771	1,085	4,850	59%
Jun-01	380	10%	1,701	1,021	239	40	3,001	20%	2,478	641	198	3,317	9%
Jul-01	382	10%	1,920	879	179	26	3,003	20%	2,096	565	541	3,202	5%
Ago-01	382	10%	1,815	696	0	116	2,626	5%	2,013	168	150	2,331	-24%
Sep-01	383	10%	2,338	211	497	26	3,072	23%	2,367	123	180	2,670	-12%
Oct-01	383	10%	1,919	438	5,788	236	8,381	234%	2,295	368	292	2,955	-3%
Nov-01	389	12%	2,177	451	139	440	3,207	28%	2,395	459	657	3,511	15%
Dic-01	391	13%	2,834	968	1,001	14	4,817	92%	3,367	349	0	3,716	22%
Ene-02	391	13%	2,761	1,220	211	50	4,242	69%	2,679	254	639	3,572	17%
Feb-02	394	14%	3,030	1,300	297	4	4,631	85%	2,504	168	1,813	4,484	47%
Mar-02	396	14%	3,393	1,503	4,923	13	9,832	292%	2,503	773	1,815	5,091	67%
Abr-02	396	14%	2,724	1,485	1,513	87	5,809	132%	7,495	148	1,353	8,997	195%
May-02	402	16%	2,188	549	138	18	2,893	15%	1,732	306	0	2,038	-33%
Jun-02	403	16%	2,302	1,109	656	0	4,067	62%	2,433	154	0	2,587	-15%
Jul-02	403	16%	2,452	669	262	0	3,383	35%	2,844	401	0	3,245	6%

Fuente: VILLANUEVA, S.E.M. De C.V.

- La administración de la empresa ha logrado un incremento del 16% de cobertura en relación a las acometidas por ANDA.
- En cuanto a los ingresos se ha tenido un incremento del 132% en relación a los ingresos obtenidos por ANDA.
- Las Horas Promedio de servicio es de 24 horas/día.
- El Numero total de empleados es de 7 de los cuales 6 son permanentes y 4 son eventuales.
- El costo por M3 facturado es de \$0.20 y el precio promedio de venta es del M3 es de \$0.24.

**EMPRESA MUNICIPAL DESCENTRALIZADA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN ISIDRO, CABAÑAS (EMASIC)  
RESULTADOS DE OPERACIÓN (Dólares)**

MES	USUARIOS	% INCREMENTO	INGRESOS						COSTOS			
			PAGO DE SERVICIO	PAGOS DE MORA	NUEVAS CONEXIONES	OTROS INGRESOS	INGRESO TOTAL	% INCREMENTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS	COSTOS DE OPERACION	COSTOS DE MANTENIMIENTO	TOTAL COSTOS
Ago-01	339		1,865	53	0	0	1,918		88.55	0.00	0.00	88.55
Sep-01	360	6%	2,061	174	0	52	2,287	19%	77.58	609.70	0.00	687.28
Oct-01	361	6%	2,093	207	0	2	2,302	20%	901.39	219.42	46.52	1,167.33
Nov-01	360	6%	2,029	116	0	2	2,147	12%	1,105.10	271.99	144.25	1,521.34
Dic-01	360	6%	1,950	277	0	0	2,228	16%	2,101.13	0.00	0.00	2,101.13
Ene-02	361	6%	2,112	470	0	66	2,648	38%	2,231.14	236.84	399.70	2,867.68
Feb-02	359	6%	2,090	216	2,364	55	4,725	146%	1,906.96	0.00	578.56	2,485.52
Mar-02	363	7%	2,504	185	0	297	2,986	56%	1,442.10	34.20	154.05	1,630.35
Abr-02	364	7%	2,742	279	1,095	46	4,162	117%	1,689.01	553.98	805.20	3,048.19
May-02	366	8%	2,714	290	548	2	3,554	85%	1,794.84	810.28	364.20	2,969.32
Jun-02	367	8%	2,860	147	1,164	85	4,255	122%	1,901.96	144.56	60.18	2,106.70
Jul-02	369	9%	3,025	2,551	1,164	297	7,037	267%	2,472.52	683.02	17.42	3,172.96
Ago-02	370	9%	2,595	177	0	30	2,802	46%	1,754.26	66.75	5.14	1,826.15

Fuente:  
EMASIC

- La empresa ha alcanzado un incremento de 9% en cobertura versus la de ANDA.
- El ingreso del servicio ha incrementado 46% .
- El promedio de horas de servicio es 8 horas por día.
- El número total de empleados es 4, de los cuales 3 son permanentes y 1 bajo contrato.
- El costo por M<sup>3</sup> cobrado es \$0.21.

**ASOCIACION DE AGUA DE ATACO-APANECA (AA ATAP)  
RESULTADOS DE OPERACIÓN (Dólares)**

MES	USUARIOS	% INCREMENTO	INGRESOS						COSTOS			
			PAGO DE SERVICIO	PAGOS DE MORA	NUEVAS CONEXIONES	OTROS INGRESOS	INGRESO TOTAL	% INCREMENTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS	COSTOS DE OPERACION	COSTOS DE MANTENIMIENTO	TOTAL COSTOS
Sep-01	1,274	19%	7,347	0	0	0	7,347					
Oct-01	1,296	21%	6,483	0	401	0	6,884	-6%				
Nov-01	1,330	24%	6,030	461	710	0	7,201	-2%				
Dic-01	1,382	29%	5,817	1,968	816	0	8,601	17%	8,856	2,277	289	11,422
Ene-02	1,410	31%	7,300	2,784	890	0	10,974	49%	1,919	576	172	2,667
Feb-02	1,428	33%	7,113	2,606	418	0	10,137	38%	1,768	576	864	3,208
Mar-02	1,459	36%	7,178	2,305	0	0	9,483	29%	1,688	576	226	2,490
Abr-02	1,483	38%	6,932	2,643	0	0	9,575	30%	2,163	573	495	3,230
May-02	1,501	40%	6,964	1,977	0	0	8,941	22%	1,978	576	212	2,766
Jun-02	1,491	39%	6,946	1,623	0	0	8,569	17%	2,337	576	197	3,110

Fuente: AA ATAP and ANDA.

- La asociación ha logrado un incremento del 39% de cobertura vrs. la de ANDA.
- Los ingresos se han incrementado en un 17%.

**EMPRESA MUNICIPAL ADMINISTRADORA SUCHITOTENSE DE ACUEDUCTOS Y ALCANTARILLADOS, E.M.A.S.A.  
RESULTADOS DE OPERACIÓN (Dólares)**

MES	USUARIOS	% INCREMENTO	INGRESOS						COSTOS				
			PAGO DEL SERVICIO	PAGO MORA	NUEVAS CONEXIONES	OTROS INGRESOS	TOTAL INGRESOS	% INCREMENTO	COSTOS ADMINISTRATIVOS	COSTOS DE OPERACION	COSTOS DE MANTENIMIENTO	EQUIPO	TOTAL COSTOS
Feb-01	910		4,794	1,085	0	0	5,879		1,579	2,623	0	2,457	6,659
Mar-01	915	1%	4,693	754	1,011	0	6,457	10%	1,579	2,623	0	0	4,202
Abr-01	922	1%	5,244	1,384	1,111	0	7,738	32%	1,143	5,561	200	777	7,681
May-01	928	2%	3,368	3,255	1,405	13	8,041	37%	1,331	4,438	365	0	6,134
Jun-01	943	4%	4,931	1,124	2,368	0	8,423	43%	1,443	5,534	745	1,063	8,784
Jul-01	957	5%	5,644	1,090	2,079		8,813	50%	1,471	7,508	2,304	2,091	13,375
Ago-01	983	8%	5,599	856	4,617	13	11,085	89%	1,462	6,301	940	0	8,704
Sep-01	1,011	11%	4,477	2,421	4,617	442	11,958	103%	2,002	2,315	128	0	4,445
Oct-01	1,028	13%	5,929	1,135	3,196	90	10,350	76%	3,142	1,115	228	1,543	6,028
Nov-01	1,047	15%	5,838	832	4,441	64	11,175	90%	2,654	4,465	1,067	142	8,328
Dic-01	1,055	16%	6,385	1,034	1,304	55	8,778	49%	3,478	738	194	0	4,410
Ene-02	1,061	17%	6,556	1,150	856	42	8,604	46%	3,975	1,150	386	0	5,511
Feb-02	1,079	19%	7,018	897	3,609	41	11,565	97%	2,199	2,100	683	60	5,042
Mar-02	1,089	20%	7,472	1,307	0	0	8,779	49%	3,160	0	1,143	154	4,457
Abr-02	1,092	20%	6,920	1,635	1,704	28	10,287	75%	2,178	0	7,780	0	9,958
May-02	1,099	21%	7,684	906	226	37	8,853	51%	2,438	1,821	0	0	4,259
Jun-02	1,102	21%	5,082	2,830	1,902	97	9,911	69%	2,635	2,174	0	0	4,809
Jul-02	1,107	22%	7,020	1,105	507	28	8,660	47%	2,506	2,600	654	383	6,143

Fuente: EMASA.

ND: No disponible.

- La administración de la asociación ha logrado un incremento del 22% de cobertura en relación a las de ANDA.
- En cuanto a los ingresos se ha tenido un incremento del 47%.
- En cuanto a los costos es importante resaltar el costo por reparaciones ya que esto esta impactando en la mejora del servicio.
- La empresa ha presentado los estados financieros, memoria de labores del primer año de operaciones y plan de inversiones a la Asamblea de Usuarios.
- Las Horas Promedio de servicio es de 20 horas/día.
- El Numero total de empleados es de 5.
- El costo por M<sup>3</sup> facturado es de \$0.19.

## Actividades del PDMPC en el Área de Agua Potable y Alcantarillado, Enero 2000 – Junio 2002

Municipalidad	Actividades Realizadas
<b>SANTIAGO DE MARIA, TECAPAN, CALIFORNIA, BERLIN, ALEGRIA Y MERCEDES UMAÑA, DEPTO. USULUTAN TETRALOGÍA, SEM de CV</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redacción del Manual de Organización, Funciones y Descripciones de Trabajo (Enero 2000).</li> <li>▪ Procedimiento para legalizar la compañía (inscripción y registro en las diferentes agencias gubernamentales).</li> <li>▪ Redacción del Catalogo de Cuentas y Manual de Aplicación.</li> <li>▪ Diseño, capacitación y operación del sistema de cobro y recolección.</li> <li>▪ Redacción del Plan de Diagnostico Administrativo y Plan Estratégico, 2000-2003, de la compañía Tetralogía, SEM de CV.</li> <li>▪ Estudio y análisis de la auditoria financiera-administrativa de la compañía. Establecimiento del valor de Mercado de las acciones privadas y consulta sobre el proceso de venta de acciones.</li> <li>▪ Estudio de la optimización y control del consumo de energía eléctrica del sistema Tetralogía.</li> <li>▪ Apoyo para el plan de comunicación y participación ciudadana de la compañía (Octubre 2000).</li> <li>▪ Capacitación a la Junta Directiva sobre administración de negocios.</li> <li>▪ Capacitación para usuarios sobre “Construyendo una Nueva Cultura de Agua” a través de 6 proyectos de “Servicios Social de Estudiantes” en los bachilleratos nacionales de Berlín y Santiago de María.</li> <li>▪ Redacción de los términos de referencia y licitación para la actualización del catastro de la red de agua potable y alcantarillado de Tetralogía a través de un sistema de información geográfica (GIS) (pendiente por falta de fondos).</li> <li>▪ Coordinación con el consorcio del Proyecto CARE-AGUA para evitar esfuerzos redundantes y para coordinar actividades.</li> <li>▪ Coordinación con SALVANATURA en la capacitación de los lideres comunitarios sobre protección de cuencas, particularmente en la zona de recarga de agua.</li> <li>▪ Promoción de la capacitación en las Alcaldías y Tetralogía, SEM de CV, e inicio del curso de capacitación para usuarios del Comité de la Cuenca de San Simón (Berlín, Alegría y Mercedes Umaña), “Construyendo una Nueva Cultura de Agua.”</li> <li>▪ Reuniones e identificación de los puntos conflictivos en las municipalidades de Berlín y Mercedes Umaña para iniciar el proceso de capacitación.</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
<p><b>SAN JOSE VILLANUEVA, DEPTO. LA LIBERTAD</b> VILLANUEVA, SEM DE CV</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Firma del acuerdo de delegación (Abril 30, 2000).</li> <li>▪ Apoyo para el proceso de selección del personal clave de la compañía (Julio 2000).</li> <li>▪ Instalación de la oficina y contratación del personal (Agosto 2000).</li> <li>▪ Inicio de operación (Agosto 2000).</li> <li>▪ Entrevistas con líderes comunitarios y representantes clave del gobierno (GOs) tales como el director dela escuela, el director de la clínica de salud, el líder de la oposición y el párroco Católico para escuchar opiniones de la compañía Villanueva, SEM de CV y para coordinar capacitaciones. (May – Junio 2000).</li> <li>▪ Asamblea de usuarios por vecindario para escuchar las opiniones sobre el proceso de la compañía y sobre su participación en su manejo y para presentarles el plan de capacitación.</li> <li>▪ Capacitación a usuarios del sistema de cobro de agua potable (Agosto 2000).</li> <li>▪ Apoyo para la implementación del sistema de cobro de Villanueva, SEM de CV (Agosto– Octubre 2000).</li> <li>▪ Apoyo para el funcionamiento sistemático de la Junta Directiva de la compañía y redacción del plan de trabajo de la compañía (Mayo – Agosto 2000).</li> <li>▪ Redacción del manual de Organización, Funciones y Descripciones de Trabajo.</li> <li>▪ Redacción del Manual de Procedimientos.</li> <li>▪ Capacitación de 25 líderes usuarios y Consejo Municipal sobre el tema “Construyendo una Nueva Cultura de Agua” (Octubre-Noviembre 2000).</li> <li>▪ Capacitación de los miembros nuevos de la Junta Directiva sobre administración de negocios.</li> <li>▪ Intercambio de experiencias entre la compañía Villanueva, SEM de CV y Tetralogía, SEM de CV.</li> <li>▪ Capacitación para usuarios sobre “Construyendo Una Nueva Cultura de Agua“ (5 días de capacitación) y para la Junta Directiva sobre administración de negocios.</li> <li>▪ Capacitación continua al personal Nuevo sobre el uso del sistema, adaptando el prototipo de Tetralogía SEM de CV y generando o repitiendo los cobros para las cuentas en mora.</li> <li>▪ Funcionamiento de la compañía en su ubicación nueva.</li> <li>▪ Tercera lectura de medidores y reconstrucción de la base de datos proporcionada por la Administración Nacional de Acueductos y Alcantarillados (ANDA).</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de entrevistas relacionadas a la compañía con los líderes comunitarios y los representantes clave de las instituciones del gobierno tales como director de la escuela, director de la clínica de salud, líderes de la oposición y párroco Católico para escuchar sus opiniones relacionadas a la compañía y para coordinar esfuerzos para realizar asambleas de usuarios, capacitación y venta de acciones.</li> <li>▪ Apoyo a la Junta Directiva para la elaboración sistemática de la redacción de un plan para iniciar operaciones. También apoyo para la selección de personal. Capacitación para los empleados nuevos sobre el uso del sistema de cobro de agua potable (SASA).</li> </ul>
<b>TACUBA, DEPTO. AHUACHAPAN</b> <b>EMSAGUAT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación de alternativas administrativas sobre servicios de agua potable y alcantarillado a los miembros del Consejo Municipal y los directores de la Comisión Ad Hoc de los Vecindarios y Ayuntamientos de la municipalidad.</li> <li>▪ Revisión de la redacción de los estatutos para la creación de la compañía municipal descentralizada para agua potable y alcantarillado con la Comisión Ad Hoc Comisión de Vecindarios y Ayuntamientos de la municipalidad.</li> <li>▪ Presentación del Borrador de los Estatutos para la Crear la Compañía Municipal Descentralizada para Agua Potable y Alcantarillado a los usuarios del sistema.</li> <li>▪ Asamblea pública dirigida a la totalidad del público en general, con la meta de clarificar la campaña en los medios realizada por un grupo de oposición y para obtener apoyo y participación de los usuarios para continuar negociaciones con ANDA (con consultoría legal de la Fundación Nacional para el Desarrollo [FUNDE]).</li> <li>▪ Revisión del borrador del acuerdo de delegación de funciones presentado por ANDA en la asamblea de usuarios. Como resultado de esto, la Alcaldía y los usuarios completaron un proceso de discusión y aprobaron un acuerdo de contrapropuesta a ser presentado a ANDA.</li> <li>▪ Negociación entre ANDA y la municipalidad de Tacuba para definir los términos del acuerdo de delegación.</li> <li>▪ Intercambio de experiencias entre la municipalidad de Tacuba y EMASA (Suchitoto).</li> </ul>
<b>SUCHITOTO, DEPTO. CUSCATLAN</b> <b>EMASA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servir como intermediarios entre ANDA y el Consejo Municipal con la meta de presentar la propuesta para la administración del sistema e iniciar el proceso.</li> <li>▪ Compartir el borrador del acuerdo entre ANDA y la municipalidad para la delegación del servicio de ANDA.</li> <li>▪ Presentación de un acuerdo borrador a la comunidad sobre el tipo de compañía a formarse, con el objetivo de obtener su apoyo y participación y continuar con las negociaciones con ANDA y crear la compañía nueva.</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Divulgación de información a los ciudadanos sobre el proceso de negociación con ANDA para administrar el sistema y definir el tipo de compañía a formarse.</li> <li>▪ Formación de un comité de apoyo para la descentralización del agua potable, compuesto por líderes propuestos por la comunidad y miembros del Consejo, para redactar los estatutos para la creación de la compañía y revisar el acuerdo de delegación (Enero – Abril 2000).</li> <li>▪ Consulta pública para la aprobación de los estatutos y elección de la primera Junta Directiva de la compañía. La Junta estará compuesta de 7 directores propietarios y 3 suplentes. Los directores propietarios serán el Presidente, Vice Presidente, Secretario, Tesorero y tres Representantes. La Asamblea General de Usuarios elegirá los directores propietarios y dos suplentes y el Consejo Municipal de Suchitoto nombrará dos directores propietarios y un suplente (Mayo 17, 2000).</li> <li>▪ Elección de los líderes que representan la comunidad para la Junta Directiva (Mayo 2000).</li> <li>▪ Firma del acuerdo entre ANDA y EMASA (Octubre 6, 2000).</li> <li>▪ Inicio de operaciones (Febrero 2001).</li> <li>▪ Obtención de fondos para la rehabilitación parcial de la red de distribución con el Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL), un monto de \$68,877.00 del Proyecto Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana de USAID 519-0388.</li> <li>▪ Contratación de personal y establecimiento de la oficina.</li> <li>▪ Campaña informativa para usuarios sobre los avances de la compañía.</li> <li>▪ Instalación y capacitación del sistema de cobro y recolección.</li> <li>▪ Capacitación de miembros nuevos de la Junta Directiva sobre administración financiera.</li> <li>▪ Capacitación de 80 jóvenes de bachillerato sobre “Una Nueva Cultura de Agua.”</li> <li>▪ Redacción de un Manual de Organización, Funciones y Descripciones de Trabajo.</li> <li>▪ Redacción del Manual de Procedimientos.</li> <li>▪ Apoyo para la organización y administración de 5 sistemas rurales.</li> <li>▪ Rendimiento de cuentas a la asamblea de usuarios, presentación del primer reporte anual, estados financieros y proyecciones de inversión.</li> <li>▪ Construcción y operación de la planta de tratamiento de aguas residuales.</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
<b>SAN ISIDRO, DEPTO. CABAÑAS</b> EMASIC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compartir las alternativas administrativas y de operación del sistema de agua potable y alcantarillado con los líderes comunitarios y los miembros del Consejo Municipal (Septiembre 2000).</li> <li>▪ Acuerdo de parte de los actores locales en la selección del tipo: compañía municipal descentralizada con participación ciudadana (Octubre 2000).</li> <li>▪ Formación de un comité de apoyo para la descentralización de agua potable, compuesto por líderes propuestos por la comunidad y miembros del Consejo. El comité estará encargado de : redactar los estatutos para la creación de la compañía y revisar el acuerdo de delegación.</li> <li>▪ Con el apoyo del comité de descentralización de agua potable, visitar las compañías de San Julián y Suchitoto para compartir experiencias (Octubre 31, 2000).</li> <li>▪ Contratación de personal y establecer la oficina.</li> <li>▪ Campaña informativa para usuarios sobre los avances de la compañía.</li> <li>▪ Instalación y capacitación sobre el sistema de cobro y recolección.</li> <li>▪ Capacitación a los miembros nuevos de la Junta Directiva sobre administración de empresas.</li> <li>▪ Capacitación a 75 estudiantes de bachillerato de San Isidro, Cabañas sobre “Construcción de Una Nueva Cultura de Agua.”</li> <li>▪ Redacción del Manual de Organización, Funciones y Descripciones de Trabajo.</li> <li>▪ Redacción del Manual de Procedimientos.</li> <li>▪ Rendimiento de cuentas a la asamblea de usuarios; presentación del primer reporte anual y estados financieros.</li> </ul>
<b>NUEVA CONCEPCION, DEPTO. CHALATENANGO</b> EMANC	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado con los miembros del Consejo Municipal (Mayo 21, 2001).</li> <li>▪ Intercambio de experiencias con la compañía EMASA (Mayo 30, 2001).</li> <li>▪ Compartir alternativas para la administración y operación del sistema de agua potable y alcantarillado con líderes comunitarios y selección del modelo de administración (Agosto 2001).</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para crear la compañía.</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos para crear la compañía en la asamblea general de usuarios (Octubre 20, 2001).</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elección de la Junta Directiva de la Compañía (Octubre 27, 2001).</li> <li>▪ Firma del acuerdo de delegación (Abril 17, 2002).</li> <li>▪ Contratación de personal y establecer la oficina.</li> <li>▪ Capacitación sobre el uso del sistema de cobro y recolección.</li> <li>▪ Inició operaciones.</li> </ul>
<b>SANTIAGO DE LA FRONTERA, DEPTO. SANTA ANA</b> EMAPSAF	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reunión con la Junta de Agua Potable y los miembros del Consejo Municipal para presentarles las alternativas para la administración y operación del sistema de agua potable y alcantarillado (Mayo 24, 2001).</li> <li>▪ Reunión con ANDA, Consejo Municipal y la Junta de Agua para definir el proceso de descentralización (Agosto 31, 2001).</li> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado con los líderes comunitarios y miembros del Concejo Municipal (Septiembre 22, 2001).</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para la creación de la compañía.</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos de la compañía y elección de la Junta Directiva en asamblea general de usuarios (Noviembre 10, 2001).</li> <li>▪ Firma del acuerdo de delegación (Abril 23, 2002).</li> <li>▪ Capacitación a usuarios sobre el sistema de cobro de agua potable.</li> <li>▪ Contratación del personal y establecer la oficina.</li> <li>▪ Inició operaciones.</li> </ul>
<b>COMALAPA, DEPTO. CHALATENANGO</b> EMAPCOM	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado con miembros del Concejo Municipal (Julio 19, 2001).</li> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado con los usuarios y miembros del Concejo Municipal (Julio 28, 2001).</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para la creación de la compañía.</li> <li>▪ Redacción de los estatutos para la creación de la compañía (Agosto 13, 2001).</li> </ul>

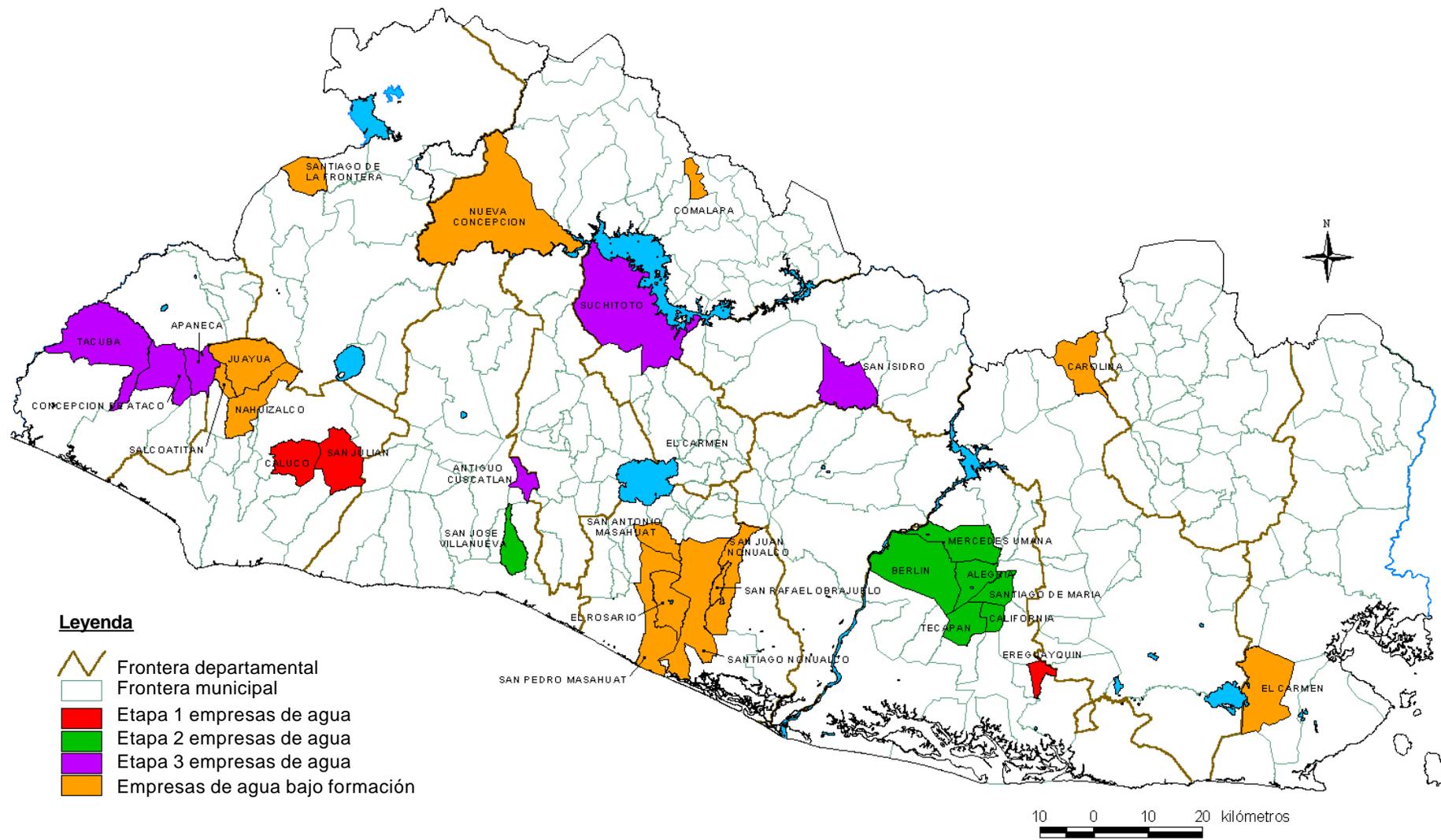
Municipalidad	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos de la compañía y elección de la Junta Directiva en asamblea general de usuarios (Agosto 13, 2001).</li> <li>▪ Elección de la Junta Directiva de la compañía (Octubre 14 y21, 2001).</li> <li>▪ Firma del acuerdo de delegación (Abril 10, 2002).</li> <li>▪ Capacitación sobre el sistema de cobro de agua potable.</li> </ul> <p>ACTIVIDADES PENDIENTES a Agosto, 2002:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contratación del personal y establecer la oficina.</li> <li>▪ Inicio de operaciones.</li> </ul>
<b>ATACO-APANECA, DEPTO. AHUACHAPAN AA ATAP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización por parte de ANDA y Compartir las Alternativas para Administrar y Operar el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado con líderes de la comunidad y miembros de los Concejos Municipales. Este proceso se frustra debido a la etapa pre-electoral, iniciándose nuevamente con los nuevos Concejos Municipales.</li> <li>▪ Intercambio de experiencias con las empresas EMASA de Suchitoto y TETRALOGIA (Agosto/2000).</li> <li>▪ Acuerdo por parte de los actores locales de seleccionar la modalidad: Asociación de Usuarios con participación de representantes de los dos Concejos Municipales.</li> <li>▪ Apoyo en la elaboración de borrador de Estatutos de Creación de la Empresa y aprobación de los mismos por la Asamblea de Usuarios.</li> <li>▪ Firma de Convenio entre ANDA y AA ATAP (4/04/01).</li> <li>▪ Elaboración del Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos.</li> <li>▪ Elaboración de Manual de Procedimientos.</li> <li>▪ Elaboración Plan de Trabajo para fortalecer la Participación Ciudadana.</li> <li>▪ Realización de Asambleas Ciudadanas informativas sobre los avances de la empresa.</li> <li>▪ Inicio de Operaciones 01/07/01.</li> <li>▪ Contratación de Personal.</li> <li>▪ Capacitación en el uso del Sistema de Facturación de Agua Potable.</li> </ul>
<b>CALUCO, DEPTO. SONSONATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación sobre el sistema de cobro de agua potable.</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación de 25 líderes comunitarios sobre “Construcción de Una Nueva Cultura de Agua.”</li> <li>▪ Presentación al alcalde sobre el Plan Piloto de Descentralización de ANDA.</li> <li>▪ Firma del acuerdo con ANDA.</li> </ul>
<b>TEXISTEPEQUE, DEPTO. SANTA ANA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua a la municipalidad de Texistepeque, para que el Consejo Municipal y las 4 comunidades tengan los criterios apropiados para seleccionar el tipo de administración.</li> <li>▪ Redacción de un análisis de tasas para el sistema de agua potable.</li> <li>▪ Capacitación sobre el sistema de cobro de agua potable.</li> </ul>
<b>TECOLUCA, DEPTO. SAN VICENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los miembros del Consejo Municipal (Abril 2, 2002).</li> <li>▪ Intercambio de experiencias con la compañía EMASA (Abril 11, 2002).</li> <li>▪ Compartir alternativas para la administración del sistema de agua potable y alcantarillado con los líderes comunitarios y selección del modelo de administración.</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para la creación de la compañía.</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos para la creación de la compañía en asamblea general de usuarios (Junio 9, 2002).</li> <li>▪ Elección de la Junta Directiva de la compañía (Junio 9, 2002).</li> </ul>
<b>SAN RAFAEL OBRAJUELO, DEPTO. LA PAZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los miembros del Consejo Municipal (Noviembre 28, 2001).</li> <li>▪ Compartir alternativas para la administración y operación del sistema de agua potable y alcantarillado con los líderes comunitarios y selección del modelo de administración (Noviembre 15, 2001).</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos para la creación de la compañía en asamblea general de usuarios (Enero 26, 2002).</li> <li>▪ Elección de la Junta Directiva de la compañía (Enero 26, 2002).</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
EL ROSARIO, DEPTO. LA PAZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los miembros del Consejo Municipal (Noviembre 28, 2001).</li> <li>▪ Compartir alternativas para la administración y operación del sistema de agua potable y alcantarillado con los líderes comunitarios y selección del modelo de administración (Noviembre 15, 2001).</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos para la creación de la compañía en asamblea general de usuarios.</li> <li>▪ Análisis de ANDA de los sistemas en las municipalidades vecinas y de los beneficios de posibles inversiones hechas con fondos del préstamo del Banco Interamericano del Desarrollo. Reunion informativa para las municipalidades de San Rafael Obrajuelo, El Rosario, Santiago Nonualco, San Juan Nonualco, San Antonio Masahuat y San Pedro Masahut, con el objetivo de animarlos a formar una asociación.</li> </ul>
JUAYUA MICROREGION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo en el proceso de selección de personal.</li> <li>▪ Capacitación sobre el uso del sistema de cobro de agua.</li> </ul>
CAROLINA, DEPTO. SAN MIGUEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los líderes comunitarios y miembros del Consejo Municipal (Enero 22, 2002).</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para la creación de la compañía.</li> <li>▪ Redacción de los estatutos para la creación de la compañía (Febrero 5, 2002).</li> <li>▪ Presentación y aprobación de los estatutos para la creación de la compañía y elección de la Junta Directiva en asamblea general de usuarios.</li> <li>▪ Elección de la Junta Directiva de la compañía.</li> </ul>
EL CARMEN, DEPTO. LA UNION	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los líderes comunitarios y miembros del Consejo Municipal (Noviembre 16 y 20, 2001).</li> <li>▪ Formación de un comité provisional para trabajar en los estatutos para la creación de la compañía.</li> </ul> <p>Redacción de los estatutos para la creación de la compañía (Marzo 15, 2002).</p>

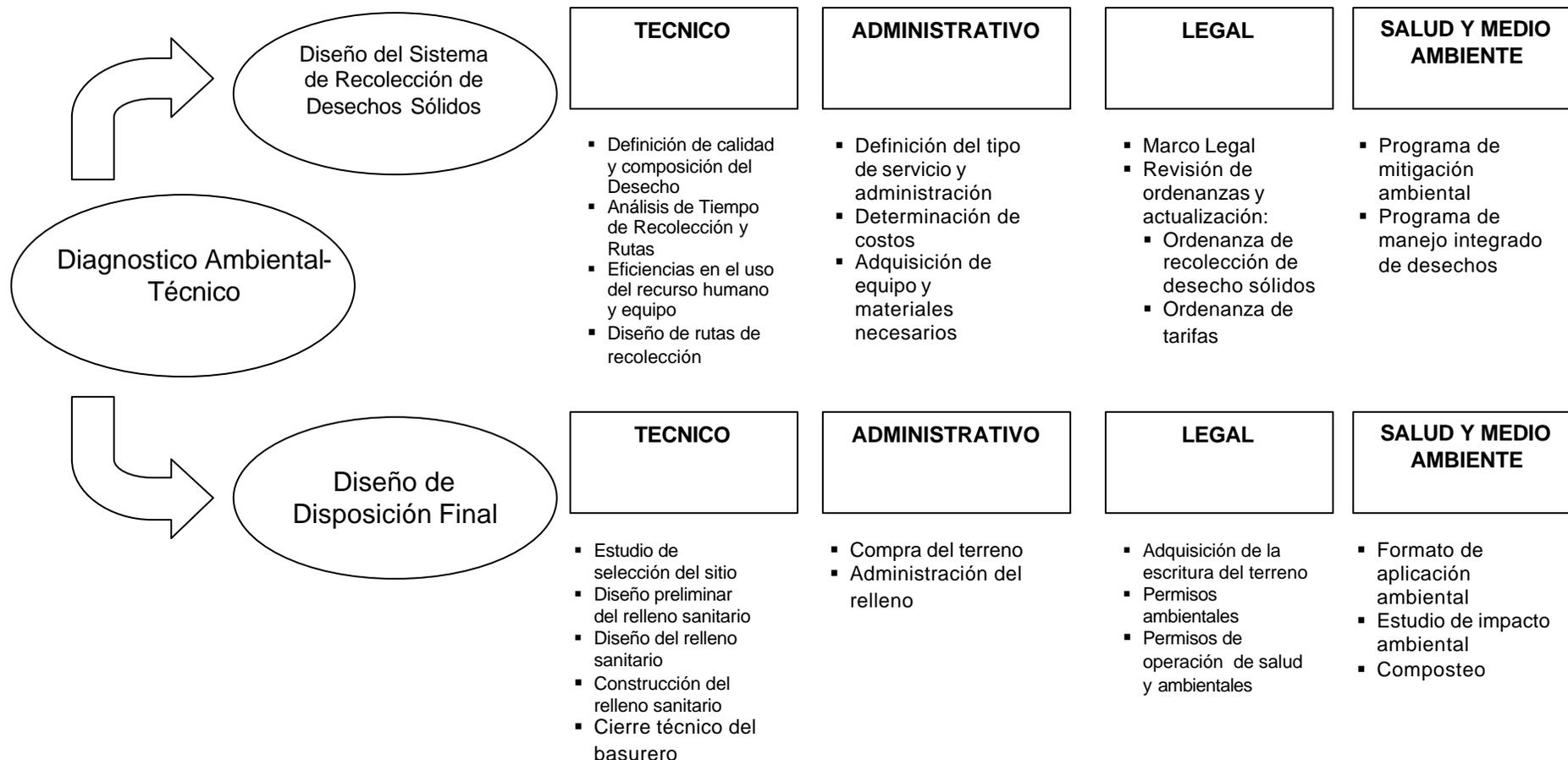
<b>Municipalidad</b>	<b>Actividades Realizadas</b>
<b>SAN ANTONIO DEL MONTE, DEPTO. SONSONATE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Presentación del Plan Piloto de Descentralización de ANDA y presentación de las alternativas para la administración y operación de un sistema de agua potable y alcantarillado a los líderes comunitarios y miembros del Consejo Municipal (en 10 vecindarios y ayuntamientos en fechas diferentes).</li></ul>

## Compañías de Agua (operando y en proceso)



# Administración de Servicios de Desechos Sólidos

## Etapas del Proceso



**Todo basado en el proceso de participación ciudadana a través de la Planeación Estratégica Participativa (PEP)**

### Costos de Inversión para el Relleno Regional de Usulután, Etapas I y II

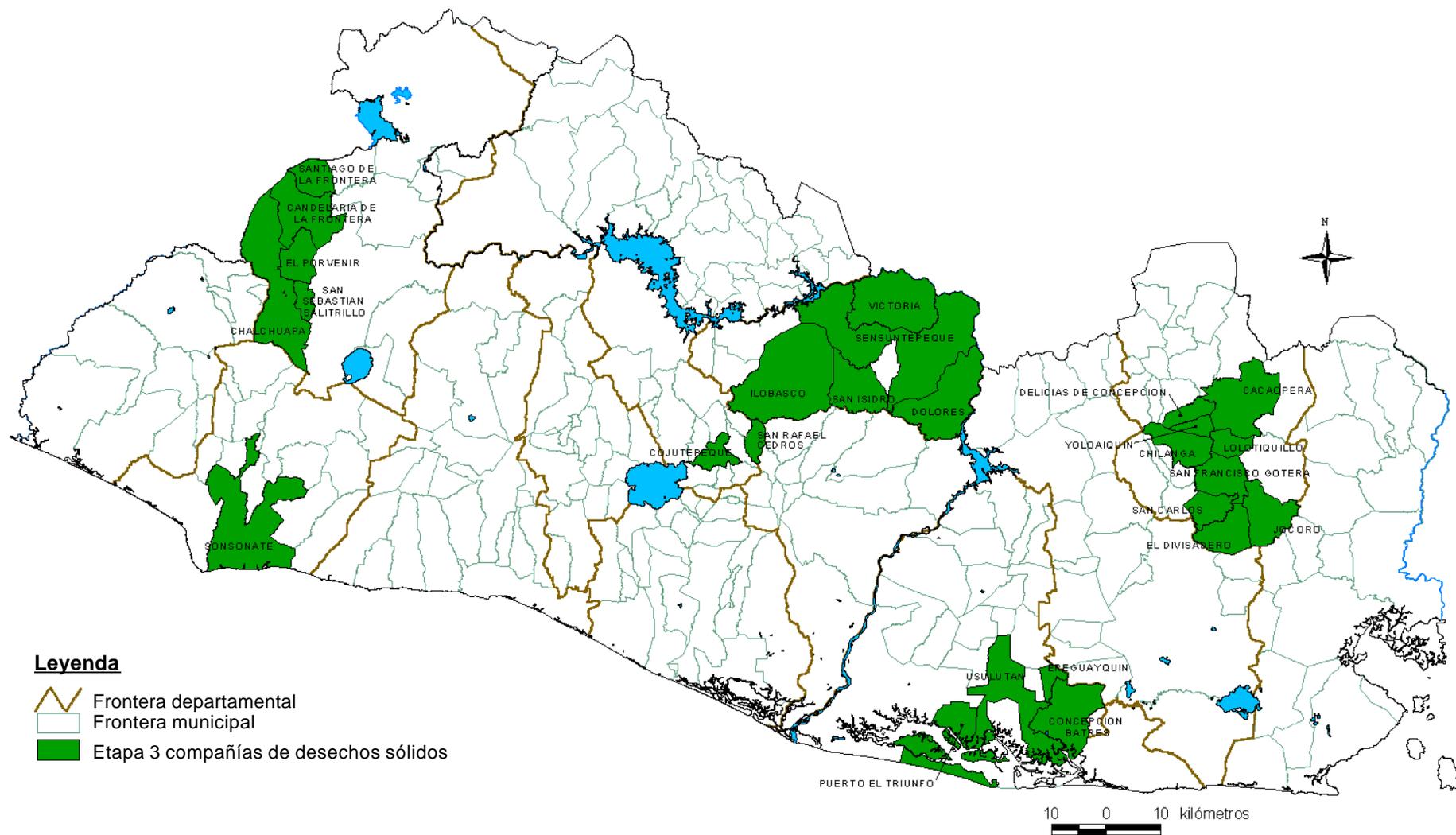
Componentes	Etapa	Costo (\$US)
Celda 1 del Relleno Sanitario	I	400,721.43
Celda 2 del Relleno Sanitario	II	1,926,318.57
Oficina y Centro de Educación Ambiental	II	41,062.14
Centro de Selección	II	97,392.25
Plataforma de Composteo	II	17,971.90
Sistema para la Captura de Biogases	I	9,202.14
Cerca Perimetral	I	27,186.29
Básculas	I	28,571.43
Plataforma para Desecho Grande	II	516.86
Deposito de Materiales Reciclables	II	40,973.32
Plataforma para Desecho Seco	II	300.06
Centro de Tratamiento para Lixiviación	I	116,342.86
Transporte y Recolección	I	123,885.71
Otro	I	189,714.29
<b>TOTAL</b>		<b>3,020,159.25</b>

## Actividades PDMP de Desechos Sólidos Enero 2000 – Septiembre 2002

Municipalidad	Actividades Realizadas
<b>USULUTÁN, CONCEPCIÓN BATRES, EREGUAYQUÍN Y PUERTO EL TRIUNFO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primordialmente se trabajó con la sociedad pública-privada SOCINUS, SEM de CV, supervisando el progreso de la construcción del sitio y desarrollando proyecciones relacionadas al proyecto de recolección y disposición de desechos sólidos para la nueva Junta Directiva de la Compañía, compuesta por los alcaldes de las municipalidades de Usulután, Puerto el Triunfo, Concepción Batres y Ereaguayquin.</li> <li>• Redacción de los términos de referencia para el proceso de licitación para compra de equipo y construcción de la primera celda del relleno.</li> <li>• Redacción de las especificaciones técnicas para el equipo: compra de camiones, compra de basculas de medición y construcción de la primera celda del relleno.</li> <li>• Apoyo de la contratación del mínimo de personal requerido.</li> <li>• Desarrollo de Manuales de Organización y Desempeño y descripciones de trabajo.</li> <li>• Determinación de los costos administrativos y de operación de la compañía.</li> <li>• Apoyo de la evaluación del equipo y ofertas de construcción para la primera celda del relleno.</li> <li>• Validación de las rutas de recolección de desechos sólidos para las municipalidades nuevas.</li> <li>• Supervisión del diseño del relleno sanitario..</li> <li>• Calculo del capital de operación y las inversiones a corto plazo necesarias para la operación exitosa del relleno sanitario, que fue presentado a la Junta Directiva. Las alternativas que fueron presentadas incluían un incremento en las contribuciones de capital de parte de los socios actuales y la incorporación de nuevos socios (municipales o privados).</li> </ul>
<b>CHALCHUAPA MICRO-REGION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de los servicios de recolección de desechos de las municipalidades de Candelaria de la Frontera y San Sebastián Salitrillo. (Las de Chalchuapa y El Porvenir ya se habían realizado.)</li> <li>• Diseño de la comisión de apoyo intermunicipal (2 miembros de cada municipalidad) para dar seguimiento a la consultoría sobre la optimización de la recolección y disposición final de los desechos sólidos de la micro-región.</li> <li>• Identificación de dos sitios de Chalchuapa, dos en Candelaria de la Frontera, y dos en El Porvenir, identificación de los mejores y la mejor ubicación del terreno para el relleno sanitario y consejería sobre la negociación de la compra.</li> <li>• Evaluación de la áreas urbanas nuevas que recibirán el servicio en el futuro; los planes de actualización están listos en cuatro áreas urbanas.</li> <li>• Diseño de las rutas de recolección de desechos sólidos en dos municipalidades.</li> </ul>
<b>SONSONATE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyo a la municipalidad de Sonsonate en la redacción del <i>Reporte del Progreso del Proyecto de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos</i> para el Comité Técnico Del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo (FISDL), la Secretaria Técnica del Financiamiento Externo (SETEFE) y la Agencia de los EU para el Desarrollo Internacional (USAID), con el propósito de obtener una extensión en el periodo para completar el proyecto.</li> <li>▪ Se asistió a la municipalidad en el proceso de aprobación formal para un permiso</li> </ul>

Municipalidad	Actividades Realizadas
	<p>ambiental del Ministerio de Agricultura y Recursos Naturales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Monitoreo de la construcción del relleno sanitario.</li> <li>▪ Debido a que Sonsonate decidió tener un negocio privado para la administración del relleno, el <i>Marco de Referencia para la Participación del Sector Privado (PSP)</i>, elaborado por RTI para la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES), se presentó en una reunión al Consejo Municipal. Estos pasos incluían los pasos para la precalificación del negocio, licitación, evaluación y contratación. Aunque, este proceso no se continuó y por lo tanto se vieron limitados a dar recomendaciones técnicas relacionadas a las ofertas técnicas presentadas por los contratistas y relacionadas al modelo del contrato.</li> <li>▪ Desarrollo de las recomendaciones técnicas para el cierre del basurero público sanitario de Santa Cruz Tazula– un prerequisite para el permiso de inicio de operaciones del relleno sanitario.</li> </ul>
<b>SAN FRANCISCO GOTERA MICRO-REGION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de un estudio de servicios de recolección de desechos en las municipalidades de San Francisco Gotera, Jocoro, Chilanga, Lolotiquilo, Cacaopera, Yoloaiquin, Delicias de Concepción, El Divisadero y San Carlos.</li> <li>▪ Estructuración de la comisión de apoyo (2 miembros de cada municipalidad de San Francisco Gotera), que proporcionarán seguimiento al estudio sobre optimización de los servicios de recolección y disposición de desechos sólidos de la micro-región.</li> <li>▪ Realización de un estudio de selección del sitio para el relleno sanitario de la micro-región.</li> <li>▪ Organización de un comité coordinador con organizaciones no gubernamentales (ONGs) y donantes trabajando en esa zona, con el objeto de presentar los avances del proyecto a la fecha y obtener fondos para las siguientes etapas: diseño del relleno sanitario y construcción de la primera celda.</li> </ul>
<b>SAN ISIDRO CABAÑAS MICRO-REGION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realización de un estudio de diagnóstico de los servicios de recolección de desechos en las municipalidades de Sensuntepeque, San Isidro, Victoria, Ilobasco, Jutiapa, San Rafael Cedros y Cojutepeque.</li> <li>▪ Estructuración del comité de apoyo (1 miembro de cada municipalidad), que proporcionará seguimiento al estudio sobre optimización de los servicios de recolección y disposición de desechos sólidos de la micro-región.</li> <li>▪ Redacción del estudio de selección del sitio para el relleno sanitario de la micro-región.</li> </ul>

## Compañías de Desechos Sólidos (en proceso)



**MUNICIPALIDADES QUE ESTAN INCLUIDAS EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR**

Municipalidad		Modulos Implementados				Tipo y Chequeo de Partidas							
		Nacimiento	Matrimonio	Divorcio	Defunción	Nacimiento		Matrimonio		Divorcio		Defunción	
						Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo
<b>Municipalidades de la Etapa I: Capacitación e implementación 17/04/1999</b>													
1	Cojutepeque	X	X	X	X	44,114	33,286	4,938	4,886	272	272	2,583	2,496
2	Olocuilta	X	X	X	X	20,317	20,199	313	298	46	46	400	400
<b>Municipalidades de la Etapa II: Capacitación 13/11/1999</b>													
3	Suchitoto	X	X	X	X	21,259	21,255	572	572	36	36	1,820	1,820
4	Texistepeque	X	X	X	X	7,936	7,858	398	356	40	32	298	180
5	Candelaria de la Frontera	X	X	X	X	13,238	4,491	272	269	35	35	278	278
6	Chalchuapa	X	X	X	X	18,431	14,278	925	673	81	81	667	667
<b>Municipalidades de la Etapa III: Capacitación 01/01/2000</b>													
7	El Porvenir	X	X	X	X	8,002	7,973	40	39	3	3	108	108
8	Caluco	X				3,032	3,032	**	**	**	**	**	**
9	San Antonio del Monte	X	X		X	8,670	4,863	299	299	20	20	46	46
10	Concepción Batres	X	X	X	X	8,130	7,849	79	79	13	13	111	111
11	Sociedad <sup>4/</sup>					**	**	**	**	**	**	**	**
<b>Municipalidades de la Etapa IV: Capacitación 13/12/2000</b>													
12	Corinto	X		X		1,249	899	**	**	2	2	**	**
13	Cacaoopera <sup>4/</sup>					**	**	**	**	**	**	**	**
<b>Municipalidades de la Etapa V: Capacitación 13/01/2001</b>													
14	Acajutla	X				11,277	768	**	**	**	**	**	**
15	Concepción de Ataco	X	X	X		707	705	21	19	4	4	**	**
16	Santa Elena	X	X	X	X	13,309	13,188	42	42	1	1	38	38
17	El Tránsito <sup>4/</sup>					**	**	**	**	**	**	**	**

## MUNICIPALIDADES QUE ESTAN INCLUIDAS EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

Municipalidad	Modulos Implementados				Tipo y Chequeo de Partidas								
	Nacimiento	Matrimonio	Divorcio	Defunción	Nacimiento		Matrimonio		Divorcio		Defunción		
					Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	
<b>Municipalidades de la Etapa VI: Capacitación 11/05/2001</b>													
18	San Isidro	X				4,467	2,837	**	**	**	**	**	**
19	Nahuizalco <sup>4/</sup>					1,933	781	**	**	**	**	**	**
20	Sonzacate	X	X	X	X	7,687	7,587	46	46	6	6	55	55
21	San Francisco Gotera	X				7,237	7,169	**	**	**	**	**	**
22	San Francisco Menéndez	X	X	X	X	14,616	4,052	255	254	182	175	474	474
23	Usulután <sup>4/</sup>	X				2,605	2,592	**	**	**	**	**	**
24	Joateca	X				673	561	**	**	**	**	**	**
<b>Municipalidades de la Etapa VII : Capacitación</b>													
25	San Julián	X	X	X	X	1,406	212	122	118	3	3	53	50
26	Berlín <sup>1/</sup>	X				490	39	**	**	**	**	**	**
27	San Ignacio <sup>1/</sup>	X	X	X	X	200	169	15	15	3	3	21	21
28	La Palma <sup>1/</sup>	X	X		X	1,099	861	20	15	**	**	33	33
<b>Municipalidades de la Etapa VIII: Capacitación</b>													
29	Meanguera	X				1,900	1,900	**	**	**	**	**	**
30	La Unión	X	X	X	X	33,280		1,166		132		3,132	
31	Ciudad Delgado					**	**	**	**	**	**	**	**
32	El Carmen <sup>1/</sup>	X				2,433	402	**	**	**	**	**	**
33	San Lorenzo	X	X	X		779	779	4	4	1	1	*	*
34	San Martín <sup>2/</sup>	X	X	X	X	23,400	23,393	1,473	1,455	126	126	2,439	2,427
35	San Miguel <sup>2/</sup>	X				2,625	2,351	**	**	**	**	**	**
36	Guaymango	X	X		X	2,361	516	20	10	**	**	33	33

### MUNICIPALIDADES QUE ESTAN INCLUIDAS EN EL PROYECTO DE MODERNIZACION DEL REGISTRO DEL ESTADO FAMILIAR

Municipalidad	Modulos Implementados				Tipo y Chequeo de Partidas								
	Nacimient o	Matrimonio	Divorcio	Defunción	Nacimiento		Matrimonio		Divorcio		Defunción		
					Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	Tipo	Chequeo	
37	Chirilagua <sup>3/</sup>	X	X	X	X	16,969	16,969	54	52	5	5	70	66
38	Sensuntepeque <sup>2/</sup>	X				49,097	43,111	**	**	**	**	**	**
39	Aguilares <sup>3/</sup>	X	X	X	X	20,102	20,089	254	248	38	38	170	169
40	Nejapa	X						**	**	**	**	**	**
<b>TOTAL</b>						<b>375,030</b>	<b>277,014</b>	<b>11,328</b>	<b>9,749</b>	<b>1,049</b>	<b>902</b>	<b>12,829</b>	<b>9,472</b>

Fuente = Registros Municipales hasta Agosto 2002

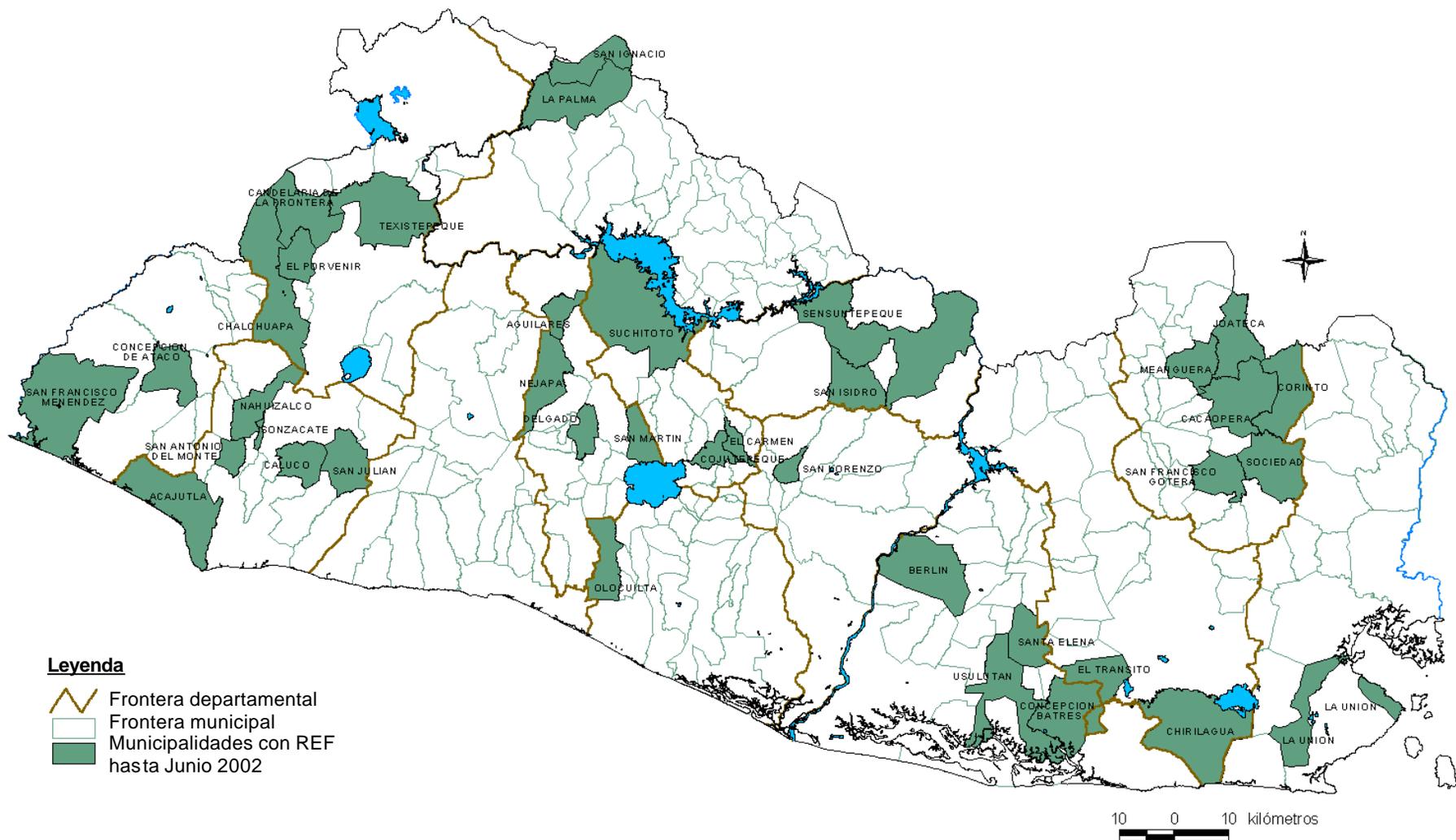
1/Por iniciativa del Cuerpo de Paz y las Municipalidades, se dio capacitación sobre el uso del sistema a voluntarios y empleados municipales para que ellos puedan proporcionar soporte técnico.

2/ Esta Municipalidad ha financiado su Capacitación y monitoreo con fondos propios; RTI proporcionó el software.

3/ Se firmó un acuerdo entre DEMUCA y RTI con el propósito que DEMUCA proporcionara el soporte técnico y RTI el software.

4/ Las municipalidades no han adquirido el equipo de computación para realizar la implementación REF.

## Municipalidades Usando el Registro de Estado Familiar Automatizado





## EVALUACION DE LAS COMPAÑIAS CONSULTORAS



<b>Compañía</b>	<b>Técnicos con 5 o más años de experiencia</b>	<b>Experiencia en análisis y desarrollo de lenguajes de 4° generación</b>	<b>Experiencia en administración e instalación de redes</b>	<b>Experiencia en sistemas operativos W 95/98/00/ ME y XP</b>	<b>Habilidad para asistir a mas de 15 municipalidades</b>	<b>Porcentaje Completado</b>
New Millennium S.A. de C.V.	X	X	X	X	X	100
Grupo Barents Limitada	X	X	X	X	X	100
TransTOOLS de El Salvador S.A. de C.V.	X	X	X	X	X	100
Asesores en Informática, S.A. de C.V.	X	X	X	X	X	100
Consultores de Sistemas S.A. de C.V.	X	X	X	X	X	100
CyTec, S.A. de C.V.	ND	X	X	X	ND	60
<b>Overall Percent (%)</b>	<b>83</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>83</b>	<b>93.33</b>

Fuente = RTI El Salvador y COMURES

**Componente:** Desarrollo Democrático Local

**Resultado Intermedio (RI) 3:** Gobiernos Locales Fortalecidos

**Sub-RI 3.1:** Incremento de la participación ciudadana en el gobierno local

**Ind. No. 2:** Institucionalización de mecanismos de transparencia

**Resultados Esperados:** Gobiernos municipales implementado mecanismos de transparencia

Grupos de Municipalidades basadas en el puntaje obtenido en Evaluación de Criterios Básicos

**Municipalidades Recibiendo Asistencia PDMPC Intensiva con Mecanismos de Transparencia**

Municipalidades	Rendición de Cuentas	Sesiones de Consejo Abiertas	Cabildos Informativos	Consultas Ciudadanas	Observaciones
San Francisco Menéndez	3	8	3		Debido a un ataque al alcalde, no se realizaron las actividades durante el primer semestre del 2002.
Guaymango	3	16	6		A pesar que al inicio los miembros del Consejo tenían temor de implementar los mecanismos de transparencia, éstos se ejecutaron periódicamente.
Candelaria de la Frontera	3	39	16		Todas las sesiones de Consejo municipal son abiertas.
Acajutla	2				Problemas internos del Consejo no permitieron la decisión de abrir las sesiones de Consejo.
San Antonio del Monte	1	24	3	3	Después de un periodo de prueba, el Consejo Municipal decidió hacer todas sus sesiones abiertas.
San Julián	1	3	5	1	Después del terremoto del 2001, el Consejo decidió suspender las sesiones de Consejo Abiertas.
Suchitoto	3	11	39		Debido a la extensión territorial, ha sido difícil para los ciudadanos llegar al centro urbano. Por lo tanto, cada 6 meses, el Consejo se traslada a cada una de las 8 zonas, usando cabildos abiertos informativos como un mecanismo de comunicación.
Santa Elena	2	19			
Concepción Batres	3	18	3		
San Isidro	1	8			
Sonzacate	1	2			
San Francisco Gotera					El proceso facilitado por FUNDAMUNI contempla una primera etapa de búsqueda del entendimiento entre los principales actores locales durante el cual se implementaron mecanismos alternativos de transparencia como son las reuniones semanales que el Consejo Municipal sostiene con las distintas comunidades para informar sobre su gestión y tratar los temas de interés específico para cada comunidad, supliendo de esta manera los cabildos informativos y las sesiones de Consejo Abiertas.
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>148</b>	<b>75</b>	<b>4</b>	

### Municipalidades Recibiendo Asistencia PDMPC Ad Hoc con Mecanismos de Transparencia

Municipalidades	Rendimiento de Cuentas	Sesiones de Consejo Abiertas	Cabildos Informativos	Consultas Ciudadanas	Observaciones
San Pedro Puxtla	2		3		El conflicto con el Consejo Municipal hizo difícil el desarrollo de los mecanismos de transparencia.
Texistepeque		9	3		
Chalchuapa		1			El alcalde declaró que la asistencia técnica no era necesaria para desarrollar mecanismos de transparencia.
El Porvenir	1	21	4	2	
Sonsonate	2	14	8		
Nahulingo	2	8	4		Se reportó que durante el primer semestre del 2002, las reuniones de consejo abiertas fueron presenciadas primordialmente por miembros del Comité de Desarrollo Local (CDL).
El Carmen		8	10		
Cojutepeque				1	El conflicto en el Consejo dificultó en general el establecimiento de interacciones con el PDMPC.
Olocuilta	2	5	1		
Berlín	2	3	9		Después del terremoto, se suspendieron las sesiones de consejo abiertas y no se han reiniciado.
Puerto El Triunfo	2	3	3		La polarización de posiciones entre el Consejo Municipal y el CDL dificultó la implementación de los mecanismos.
Usulután					A pesar de haber firmado un acuerdo, el Consejo Municipal no permitió el trabajo de transparencia.
El Tránsito	2	9	12	2	A pesar de haber firmado un acuerdo, el Consejo Municipal no aceptó el trabajo de transparencia y la participación ciudadana.
Sociedad			1		El alcalde no cree en los mecanismos de transparencia y el Consejo no se involucra en este tipo de decisiones.
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>81</b>	<b>58</b>	<b>5</b>	

**Ind. No. 5:** Inversión de fondos locales en los proyectos identificados en los planes de desarrollo  
**Sub-RI 3.1, Ind. No. 3:** Municipalidades con planes de desarrollo  
**Resultado Esperado:** Desarrollo del proceso de planeamiento estratégico participativo (PEP)

**Municipalidades Recibiendo Asistencia Intensiva PDMPC con PEP**

Municipalidades	Presupuesto Construido	Presupuesto Divulgado	Grupos de Trabajo para Generar Consenso	Talleres de Distrito	Diagnóstico y Estrategias para Competitividad	Programa de Acciones Inmediatas	Preparación de PEP	Observaciones*
San Francisco Menéndez	si	si	4	10	4	si	si	El proceso fue desarrollado en alianza con el proyecto de agua de SALVANATURA .
Guaymango	si	si	6	15	6	si	si	Este proceso fue desarrollado en alianzas con el proyecto de agua de SALVANATURA .
Candelaria de la Frontera	si	si	7	14	7	si	si	
Acajutla			4	12	9	si	si	El Consejo no se involucra en el proceso PEP, por lo tanto limita el desarrollo integrado.
San Antonio del Monte	si	si	4	8	6	si	si	Los talleres con los vecinos se realizaron durante el ultimo semestre del 2001.
San Julián	si	si	4	19	6	si	si	Se suspendió el proceso debido al terremoto y se reinicio en junio 2001.
Suchitoto	si	si	7	28	21	si		El proceso se inicio en 1998 y se lleva a cabo en tres zonas, de acuerdo a la reorganización del distrito.
Santa Elena	si	si	1	11	5	si	si	El Consejo no ha guiado el proceso adecuadamente y ha condicionado el funcionamiento de los Trabajos de Grupo a la obtención de fondos iniciadores externos.
Concepción Batres	si	si	3	10	9	si	si	Este proceso se lleva a cabo en coordinación con el Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL).
San Isidro	si	si	4	13	8	si	si	
Sonzacate	si	si		4	7	si	si	Para facilitar este proceso, RTI contrató a la Fundación Salvadoreña de Apoyo Integral (FUSAI). El trabajo inició en septiembre 2001.
San Francisco Gotera	si	si	4	18	4	si	si	Para facilitar este proceso, RTI contrató a la Fundación de Apoyo a los Municipios de El Salvador (FUNDAMUNI). El trabajo se inició en septiembre 2001.**

Municipalidades	Presupuesto Construido	Presupuesto Divulgado	Grupos de Trabajo para Generar Consenso	Talleres de Distrito	Diagnóstico y Estrategias para Competitividad	Programa de Acciones Inmediatas	Preparación de PEP	Observaciones*
Nueva San Salvador			4		12			Para facilitar este proceso, RTI contrató a la Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE). El trabajo inició en febrero 2002 y concluyó en septiembre.

\* El Proyecto Agua, es un esfuerzo desarrollado por el consorcio CARE, FUNDAMUNI, SACDEL y SALVANATURA con fondos de USAID, que si bien está enfocado a mejorar los servicios de agua y saneamiento, contempla dentro de la estrategia de implementación un primer momento de planificación participativa del desarrollo local. En los municipios de San Francisco Menéndez y Guaymango, coincidimos con SALVANATURA, quien estaba a cargo del desarrollo del "Proyecto Agua" t establecimos un acuerdo apra desarrollar en conjunto el proceso de planeación estratégica participativa y la elaboración del PEP.

\*\*La metodología de FUNDAMUNI implica la explicación y concientización sobre el proceso participativo antes de iniciar el diagnostico territorial y sectorial. Hasta la fecha han habido 39 reuniones con juntas directivas y líderes de 21 caseríos, 3 vecindarios semiurbanos, 3 distritos y 5 vecindarios urbanos. El promedio de participantes ha sido alrededor de 70% hombres y 30% mujeres.

## Municipalidades Recibiendo Asistencia PDMPC Ad Hoc con PEP\*

Municipalidades	Presupuesto Construido	Presupuesto Divulgado	Grupos de Trabajo para Generar Consenso	Talleres de Distrito	Diagnostico y Estrategias para Competitividad	Programa de Acciones Inmediatas	Observaciones
San Pedro Puxtla							El Concejo Municipal Indicó que hay un total distanciamiento del CODEPUXTLA por lo cual no se ha involucrado en el proceso.
Texistepeque	si	si					
Chalchuapa	si						El alcalde indicó que el presupuesto participativo será preparado con asistencia de la Fundación Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO).
El Porvenir							El alcalde indicó que él solicitará asistencia de RTI para desarrollar un presupuesto compartido. No lo hizo, no solicitó asistencia..
Sonsonate							
Nahulingo	si						Se Consejo Municipal y el CDL están preparando el presupuesto participativo tomando en cuenta las prioridades identificadas por los ciudadanos.
El Carmen	si						La municipalidad está preparando el presupuesto participativo con asistencia del Centro de Capacitación y Promoción de la Democracia (CECADE), contratado por RTI.
Cojutepeque							
Olocuilta	si						La municipalidad está preparando el presupuesto participativo con asistencia del Instituto de Estudios Judiciales de El Salvador (IEJES), contratado por RTI.
Berlín							Es proceso PEP está liderado por SALVANATURA a través del proyecto de agua.
Puerto el Triunfo	si						La municipalidad está preparando el presupuesto participativo con asistencia del IEJES, contratado por RTI. El proceso PEP es liderado por SACDEL a través del proyecto de agua.
Usulután							El proceso PEP es liderado por SACDEL y FUNDAMUNI a través del proyecto de agua.
El Tránsito							
Sociedad							El alcalde no permite; el presupuesto se prepara internamente en la oficina del alcalde.
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>1</b>					

\*En estas municipalidades RTI optó por no facilitar el proceso completo del PEP, basándose en la evaluación del consultor internacional Gonzalo Darquea, la cual indicaba condiciones menos favorables para el desarrollo del PEP. Por lo tanto, las columnas para las actividades PEP correspondientes (algunas de las cuales se están siendo facilitadas por ONGs locales contratadas por RTI, como se indicó) están en blanco.

### Estatus del Planeamiento Estratégico Participativo y la Línea Base en las Municipalidades PDMPC

Los consultores PDMPC Gonzalo Darquea y Arturo Urrutia, en consulta con el Grupo Consultivo del FISDL, desarrollaron una herramienta de medición que permite medir el avance en la institucionalización de los procesos participativos de desarrollo municipal, basándose en 6 criterios básicos, los cuales tienen los correspondientes indicadores, medios de verificación y ponderación que permite cuantificar los criterios, definiendo la línea de base y estableciendo el avance.

Municipio	Tipo y Situación de Instrumento de Planificación	Inicio PEP	Fecha C.B.	Puntaje	Fecha C.B.	Puntaje	Fecha C.B.	Puntaje
Candelaria de la Frontera	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Nov. 2000	Marzo 2001	5.8	Febrero 2002	8.0	Julio 2002	8.2
San Francisco Menéndez	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Dic. 2001	Febr. 2001	4.3	Febrero 2002	7.1	Julio 2002	6.1
Guaymango	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Dic. 2000	Marzo 2001	3.1	Febrero 2002	6.0	Julio 2002	7.0
San Julián	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Enero 2001	Mayo 2001	3.6	Febrero 2002	6.2	Julio 2002	5.8
Acajutla	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en abril 2002	Oct. 2000	Sept. 2000	4.9	Febrero 2002	6.9	Julio 2002	7.6
San Antonio del Monte	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Oct. 2000	Sept. 2000	5.1	Febrero 2002	8.6	Julio 2002	8.9
Sonzacate	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) Facilitado por FUSAI, presentado públicamente en julio 2002.	Sept. 2001	Oct. 2001	4.3	Mayo 2002	6.3	Julio 2002	6.3
Suchitoto	• Este municipio inició la planeación estratégica participativa desde 1994, con apoyo de GTZ elaboró el Plan, que anualmente es actualizado. Solicitaron la asistencia de RTI para elaborar Planes zonales de acuerdo a los requerimientos del Plan general.	Dic. 2000	Nov 2000	6.8	Febrero 2002	7.9	Julio 2002	7.5
San Isidro	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en junio 2002	Mayo 2001	Mayo 2001	3.5	Febrero 2002	6.6	Julio 2002	6.6
Santa Elena	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Nov. 2000	Nov. 2000	5.4	Febrero 2002	8.1	Julio 2002	7.4
Concepción Batres	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) presentado públicamente en febrero 2002	Nov. 2000	Nov. 2000	6.6	Febrero 2002	8.5	Julio 2002	8.5
San Francisco Gotera	• Plan Estratégico Participativo (2002-2006) Facilitado por FUNDAMUNI, presentado públicamente en julio 2002.	Agosto 2001	Agosto 2001	3.2	Mayo 2002	7.2	Julio 2002	7.2
Nueva San Salvador	• Se está elaborando el PEP con asistencia de RTI/FUNDE, se espera presentarlo en octubre	Febrero 2002	Febrero 2002	5.5				

## Estatus de Planeamiento Participativo y Línea Base en Municipalidades sin PEP

Municipalidad	Tipo y Estatus del Instrumento de Planeamiento	Criterios Básicos: Fecha*	Promedio de Línea Basal
El Porvenir	Tiene un plan de desarrollo participativo, actualizado en diciembre 2001.	Junio 2001	4.8
Chalchuapa	En 1998 se presentó el plan de desarrollo participativo y se actualizó cada año hasta el 2000. De acuerdo al Departamento de Proyección Social, se esta desarrollando un plan nuevo.	Junio 2001	1.4
Texistepeque	Tiene un plan de desarrollo participativo, actualizado en diciembre 2001.	Junio 2001	3.6
San Pedro Puxtla	Tiene un plan de desarrollo participativo, implementado con asistencia de SALVANATURA a través del proyecto de agua, auspiciado por USAID.	Junio 2001	3.5
Sonsonate	Con asistencia de FUNDE se realizó un plan de desarrollo participativo durante el primer semestre del 2001; actualmente se da seguimiento a este plan.	Junio 2001	4.2
Nahulingo	Se implementó un plan estratégico participativo con la asistencia de Cooperative Housing Foundation (CHF) en 1998; este plan se actualizó en diciembre 2001.	Junio 2001	4.2
El Carmen	Se implementó por completo el plan participativo preparado en 1998. Actualmente El Carmen está en el proceso de elaborar un PEP con fondos de PATDEL.	Junio 2001	2.38
Cojutepeque	Se realiza anualmente el proceso PEP. Actualmente la municipalidad está en el proceso de desarrollar un PEP con fondos PATDEL.	Junio 2001	2.24
Olocuilta	Se implementó un plan de desarrollo participativo con asistencia de SACDEL en 1998. Se actualiza periódicamente.	Junio 2001	5.78
Berlín	Tiene un plan de desarrollo participativo preparado con asistencia de SALVANATURA en el proyecto de agua, bajo auspicio de USAID.	Junio 2001	3
Puerto el Triunfo	Tiene un plan de desarrollo participativo, realizado con asistencia de SALVANATURA en el proyecto de agua, bajo auspicio de USAID.	Junio 2001	3.7
Usulután	Dentro del proyecto de agua, SACDEL asiste al área sur de la municipalidad y FUNDAMUNI la parte norte. Se han desarrollado planes participativos en ambas zonas aunque no se han unificado como un solo plan municipal.		
El Tránsito	Se preparó un plan de desarrollo con asistencia de la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador (COMURES) y el Fondo para la Niñez de las Naciones Unidas (UNICEF). Ellos reportan que actualizan con asistencia del FISDL.	Junio 2001	3.3
Sociedad	Se preparó un plan de desarrollo en 1999. El seguimiento al plan ha tenido serias limitaciones debido a que la municipalidad ha comprometido sus transferencias de Fondos de Desarrollo Social (FODES) para el financiamiento de un proyecto de electrificación. Aun mas, el gobierno municipal elegido en el 2000 no le ha dado seguimiento.	Junio 2001	2.6

\*Estas líneas básicas se obtuvieron mediante la aplicación de los instrumentos preliminares propuestos por Gonzalo Darquea, debido a que en ese momento aun no existía el instrumento final, luego terminado por Urrutia y aprobado por el Grupo Consultivo del FISDL.

**Sub-RI 3.1:** Incremento de la participación ciudadana en el gobierno local

**Ind. No. 2:** Participación de los Comités de Desarrollo Local (CDL) y otros representantes de la sociedad civil.

**Resultado Esperado:** Fortalecimiento de las instancias de participación ciudadana y participación de los residentes en el proceso de desarrollo de sus municipalidades.

**Municipalidades Recibiendo Asistencia Intensiva PDMPD con Fortalecimiento CDL**

Municipalidades	Fortalecimiento de la Representación de los CDL	Capacitación	Plan de Trabajo del CDL	Organización Zonal	Observaciones
San Francisco Menéndez			si		Se fortaleció la participación en el CDL con la participación de los presidentes de los Grupos de Trabajo para Generación de Consenso.
Guaymango		2	si		
Candelaria de la Frontera		1	si		El comité está involucrado en el desarrollo del proceso de planificación estratégico participativo.
Acajutla		2			El CDL no es representativo y no ha permitido la participación de miembros nuevos. Aparentemente esta actitud es apoyada por el Consejo..
San Antonio del Monte		3	Reuniones Regulares (cada 2 semanas)		La Junta Directiva del CDL participó en el establecimiento de prioridades de los proyectos durante la preparación del presupuesto 2002 . El presupuesto y las prioridades se dieron a conocer a todos los miembros en la Asamblea General del CDL (todos los miembros).
San Julián		1			El CDL continúa trabajando a pesar de un cierto distanciamiento del gobierno local debido a diferencias internas en el Consejo (múltiples partidos políticos).
Suchitoto		6 jornadas talleres sobre el rol de las juntas y ADESCOS	Apoyo para dar seguimiento de planes de trabajo de las Directivas Zonales	Reestructuración de dos Directivas Zonales	
Santa Elena		3	Si		RTI impartió taller para elaborar perfiles de proyectos y otro sobre contraloría social..
Concepción Batres		4			RTI impartió taller para elaborar perfiles de proyectos y otro sobre contraloría social..
San Isidro	El CDL tiene ambas representaciones entre distritos y entre sectores	10	si		
Sonzacate	El CDL tiene ambas representaciones, entre distritos y entre sectores	5	si		Debido a la limitante de tiempo disponible de los miembros del CDL, se impartieron los 9 módulos del componente de participación ciudadana en 5 talleres de 8 hora cada uno.

Municipalidades	Fortalecimiento de la Representación de los CDL	Capacitación	Plan de Trabajo del CDL	Organización Zonal	Observaciones
San Francisco Gotera	El CDL tiene ambas representaciones entre distritos y entre sectores	8	si		
Nueva San Salvador	Todavía se está formando el CDL				De acuerdo a una solicitud del alcalde, RTI y FUNDE apoyarán a la comisión encargada de proponer una ordenanza nueva sobre la formación del CDL. Lo asume la Alcaldía a través del equipo técnico o mesa institucional. Compromiso del Alcalde.

### Municipalidades Recibiendo Asistencia PDMPC Ad Hoc con Fortalecimiento del CDL

Municipalidad	Fortalecimiento de la Representación de los CDL	Capacitaciones	Plan de Trabajo del CDL	Organización Zonal	Observaciones
Texistepeque	Se eligió una junta directiva nueva, de acuerdo con las regulaciones internas		si		El CDL de Texistepeque continúa activo y está trabajando en coordinación con el Consejo Municipal.
Chalchuapa					El CDL no está funcionando y el Departamento de Proyección Social no da ningún seguimiento. Después de la elección de la Junta Directiva en Diciembre del 2000, el Consejo Municipal no demostró ninguna voluntad o indicación de coordinar acciones con el CDL.
El Porvenir					El CDL continúa funcionando pero con muchas limitaciones y debilidades..
Sonsonate					
Nahulingo	Se eligió una junta directiva nueva, de acuerdo con las regulaciones internas		si		El CDL continúa activo y está trabajando en coordinación con el Consejo Municipal.
El Carmen	Se han fortalecido a representatividad de la organización				La Asociación Municipal para el Desarrollo y Reconstrucción recibe asistencia técnica de un voluntario del Cuerpo de Paz ubicado en El Carmen.
Cojutepeque					
Olocuilta	El fortalecimiento se alcanzó a través de la integración de la juventud		Si (reuniones cada 2 semanas)		El CDL de Olocuilta es representativo, ha organizado a la Juventud CDL y mantiene una relación cercana de trabajo con el Consejo Municipal.
Berlín					Se está desarrollando el proyecto de agua.
Puerto El Triunfo					El concejo manifiesta que percibe que el CDL está superando las posiciones de contradicción iniciales pero todavía no han establecido coordinación..
Usulután					Se está desarrollando el proyecto de agua.
El Tránsito					
Sociedad					

## REALIZACION DE ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS EN EL PLAN DE TRABAJO

**Sub-RI 3.1:** Incremento de la participación ciudadana en el gobierno local

**Ind. No. 2:** Institucionalización de los mecanismos de transparencia

**Resultado Esperado:** Integración de los comités de vigilancia financiera ciudadana

**Municipalidades Asistidas en el Desarrollo de los Comités de Vigilancia Financiera Ciudadana**

Municipalidad	Reuniones y Talleres para revisar la Ordenanza Propuesta	Aprobación de la ordenanza para los Comités de Vigilancia Financiera	Elección y Capacitación del Comité	Preparación del Plan de Trabajo del Comité	Observaciones
San Antonio del Monte	3	si	si	si	Esta actividad se coordinó con Creative Associates International de El Salvador (CREA Internacional) y con FUNDAMUNI. En las tres municipalidades, se seleccionaron los proyectos para implementarse bajo el presupuesto del 2002 y se asignó a los comités la responsabilidad de monitorear cada etapa de estos proyectos.
Santa Elena	3	si	si	si	
Concepción Batres	3	si	si	si	

**Sub-RI 3.1:** Incremento de la participación ciudadana en el gobierno local

**Ind. No. 3:** Municipalidades con planes de desarrollo

**Resultado Esperado:** Preparación del plan de seguridad ciudadana en Candelaria de la Frontera

**Municipalidad Asistida en la Preparación de un Plan de Seguridad Ciudadana**

Municipalidad	Diagnostico y Prescripción y Estadísticas de Seguridad Ciudadana y Violencia	Validación y Socialización del Diagnostico	Fortalecimiento del Grupo de Trabajo Intersectorial sobre Seguridad Ciudadana	Elaboración de un Plan de Seguridad Ciudadana de Tres años	Sistematización de la Información Generada	Observaciones
Candelaria de la Frontera	si	si	si	si	si	Este esfuerzo fue una respuesta a la necesidad identificada en el PEP, para la cual RTI contrató al Centro Canadiense de Estudios y Cooperación Internacional (CECI).

**Sub-RI 3.1:** Incremento de la participación ciudadana en el gobierno local

**Ind. No. 2:** Participación del CDL y otros representantes de la sociedad civil

**Resultado Esperado:** Organizaciones comunitarias ejecutando acciones para prevenir la violencia y la delincuencia

**Municipalidades Recibiendo Apoyo del PDMPC en Cooperación con el Proyecto de Prevención de Violencia y Delincuencia del Consejo Nacional de Seguridad Pública (CNSP)**

Municipalidades	Apoyo de RTI	Resultados		
		Organizaciones Comunitarias Involucradas en el Proyecto	Construcción de Obras de Infraestructura Social* administradas por la Comunidad	Diseño y elaboración de Planos de obras de infraestructura identificadas por las comunidades
Sonsonate	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecimiento a la organización comunitaria para el desarrollo de los componentes deportivo, cultural y de organización vecinal, coordinada con la Alcaldía y el CNSP.</li> </ul>	5	3	2
San Antonio del Monte		3	1	
Cuscatancingo		3	1	2
Aguilares		2		
San Salvador (Distritos 1, 5, & 6)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guiar al equipo responsable de fortalecer la organización comunitaria para el desarrollo de los componentes de deporte, cultura y organización vecinal; coordinada con la Alcaldía y el CNSP.</li> </ul>	12	1	3
Soyapango		16	8	
Ilopango	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los trabajos de infraestructura social necesarios para prevenir la violencia y la delincuencia, tal como fue identificado por las organizaciones comunitarias.</li> </ul>	8	2	1
Quezaltepeque		7	6	1
San Martín		3		2
Mejicanos		13	6	
Nueva San Salvador		4	1	
Cantón Lourdes, Colón		2		2
Antiguo Cuscatlán		4		4
Izalco La Unión*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar los trabajos de infraestructura social necesarios para prevenir la violencia y la delincuencia, tal como fue identificado por las organizaciones comunitarias.</li> </ul>			3
<b>TOTAL</b>		<b>82</b>	<b>29</b>	<b>20</b>

\* Esta infraestructura social se refiere a iluminación y/o construcción de infraestructura deportiva y recreativa.

**Publicaciones PDMPC  
Enero 2000 – Septiembre 2002**

<b>Publicación</b>	<b>Fecha</b>
Modelo del Manual de Organización y Funciones y Descripciones de Trabajo	Marzo 2000
Municipalismo (Módulo 6)	Abril 2000
Presupuestos Municipales (Módulo 7)	Abril 2000
El Desarrollo Local y la Participación de la Mujer (Módulo 8)	Abril 2000
Descentralización (Módulo 9)	Abril 2000
Manual para la Aplicación de los Criterios Básicos	Febrero 2002

## CONSULTORES LOCALES A LARGO PLAZO

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
1	Manuel Vásquez	Asesor Inter-Institucional COMURES-RTI	Ene 1, 2000-Jul 31, 2001
2	Carlos Eduardo Meléndez	Coordination of Activities related to Water and Solid Waste  Manual de Operaciones y Mantenimiento del Relleno Sanitario de Usulután  Sistemas de Descentralización de Servicios, bajo supervisión de COMURES.	Ene 3 – Jun 30, 2000  Mayo 2-Nov 28, 2000 Feb 1-Feb28, 2001  March 1-Jul 31, 2001
3	Rosa Margarita Valiente Alvarez	Procesos participativos e iniciativas locales de prevención de la delincuencia.	Ene 17, 2000-Dic 31,2001
4	Ondina Castillo	Procesos participativos e iniciativas locales de prevención de la delincuencia	Ene 17 – Jul 17, 2000
5	Donal Bryan	Programa de Capacitación a Alcaldes Electos en Comisios 2000  Elaboración de Propuesta Política de Agua (Water Policy)	Feb 14 – Marzo 19, 2000  Mar 13-Mayo 10, 2000
6	Celso Aparicio	Estudios de Costos e Ingresos por Servicios Municipales  Estudio de alternativas y reforma ordenanza de tasas por servicios públicos	Mar 9–Oct 3, 2000  Sept 18, 2000-Jun 29, 2001
7	Ana Patricia Martínez	Presupuestos por Areas de Gestión; Estudios de Costos e Ingresos por Servicios Municipales; Políticas de Cobro y Recuperación de Mora.	Mar 9–Jun 19, 2000 Ago 25, 2000-Jul 24, 2001 Oct 15, 2001-Jun 25, 2002
8	Titomario Quintanilla	Recolección, clasificación y procesamiento de información financiera municipal.	Ene 24, 2000–Jun 30, 2002
9	José Rubén Castro Góchez	Implementación del Programa Mecanizado de Catastro, Facturación y Cobro.  Monitoreo del Sistema Automatizado del Registro del Estado Familiar.	Mar 22 – Jul 22, 2000 Sept 8, 2000-Dic 31, 2001 Feb 1-Oct 4, 2001 Feb 12-March 30, 2002 Jun 5-Ago 31, 2002
10	Rutilia Alvarez Hernández	Asesor en Participación Ciudadana	Mar 30–Abril 27, 2000 Jul 1-Sept 30, 2000 Oct 1-Dic 31, 2000
11	Rosario de Fátima Mejía Pineda	Asesor en Participación Ciudadana	Mar 30–Abril 27, 2000 Jul 1-Dic 31, 2000
12	Aracely Polanco	Asesor en Participación Ciudadana	Mar 30–Abril 27, 2000 Jul 1- Dic 31, 2000
13	Leticia Bonilla	Asesor en Participación Ciudadana	Mar 30–Abril 27, 2000 Jul 1-Dic 31, 2000

<b>No.</b>	<b>CONSULTOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
14	Oscar Ortiz	Asesor en Participación Ciudadana	Mar 30 – Abril 27, 2000 Jul 1-Dic 31, 2000
15	Ana Patricia Silva	Facilitación de los Procesos de Participación Ciudadana en Servicios Básicos	Mayo 8, 2000-Mayo 31, 2002
16	Moyra Cruz Zaldívar	Asesor en Participación Ciudadana	Jul 1-Dic 31, 2000 Mar 1-Jun 30, 2002
17	Doris Acosta de Rodríguez	Asesor en Participación Ciudadana	Jul 1-Dic 31, 2000
18	Cecilia Patricia Villalta	Procesos participativos e iniciativas locales de prevención de la delincuencia	Jul 24, 2000-Dic 31, 2001
19	Luis Enrique Salmerón	Diagnóstico, supervisión y seguimiento de las obras de infraestructura deportiva vinculado a la prevención social de la delincuencia.	Ago 7, 2000-Dic 31, 2001
20	Lyssette Velásquez de Romero	Elaboración de Diagnósticos Municipales; Estudios de Costos e Ingresos por Servicios Municipales; y supervisión catastral.	Jul 1-Dic 31, 2000 Ene 8-Jun 30, 2001 Jul 23, 2001-Mayo 15, 2002
21	Carmen Yolanda de Hernández	Asesor en Participación Ciudadana	Sept 1-Dic 31, 2000
22	Erick García Cortez	Supervisión de los Proyectos de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos.	Mar 1-Dic 31, 2001
23	Danilo Padilla	Asesor Inter-Institucional COMURES-RTI.	Mar 1, 2001-Jun 30, 2002

## CONSULTORES INTERNACIONALES A LARGO PLAZO

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
1	Luis Romero Barquero	<p>Implementación del Sistema Automatizado del Registro del Estado Familiar; Sistema de Facturación del Servicio de Agua; Sistema del Orientador Municipal; Sistema de Administración y Presupuesto.</p> <p>Evaluación de la Estratégica Informática del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.</p> <p>Diagnóstico e Implementación del Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIMU II).</p>	<p>Ene 3 – Mayo 31, 2000</p> <p>Jun 1-Jul1, 2000</p> <p>Sept 29-Oct 14, 2000</p> <p>Jul 7-Sept 10, 2000</p> <p>Nov 13-Dic 19, 2000</p> <p>Ene 13-Abril 12, 2001</p> <p>Mayo 19-Ago 12, 2001</p> <p>Sept 3, 2001-Ene 31, 2002</p>
2	Luis Ariel Romero Valdelomar	<p>Implementación y Capacitación sobre el Sistema Automatizado del Registro del Estado Familiar.</p> <p>Implementación y Capacitación sobre el Sistema de Facturación del Servicio de Agua en Empresas Descentralizadas.</p>	<p>Ene 3 – Mayo 3, 2000</p> <p>Ago 21-Sept 9, 2000</p> <p>Oct 3-Dic 19, 2000</p> <p>Ene 2-Feb 20, 2001</p> <p>Abril 23-Mayo 12, 2001</p> <p>Ago 10-Oct 20, 2001</p> <p>Ene 7-Jul 10, 2002</p>
3	Agustín Solera Viquez	<p>Evaluación de la Estratégica Informática del Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local.</p> <p>Diagnóstico e Implementación del Sistema de Administración Financiera Municipal (SAFIMU II).</p>	<p>Jul 17-Sept 9, 2000</p> <p>Nov 22, 2000-Abril 12, 2001</p> <p>Jun 25, 2001- Ene 31, 2002</p>
4	René Solís Mora	<p>Diagnóstico e Implementación del Sistema de Administración Financiera Municipal.</p>	<p>Dic 20, 2000-Abril 12, 2001</p> <p>Jun 25, 2001-Ene 31, 2002</p>

## CONSULTORES LOCALES A CORTO PLAZO

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
1	Cinthia Montes Salinas	Servicios notariales para la empresa ex-empleados de ANDA	Ene 15–Mar 21, 2000
2	Mélida Herrador Saz	Consultor de Fortalecimiento Municipal	Mar 9–Mayo 19, 2000
3	Carlos Flores	Consultor de Fortalecimiento Municipal	Mar 9–Mayo 22, 2000
4	Carlos Humberto Rodríguez	Identificación de Modelos de Administración de Servicios de Agua Potable y Propuesta Tarifaria	Ene 27–Mayo 8, 2000
5	Pedro Quintanilla Portillo	Elaboración de Presupuestos por Areas de Gestión	Nov 27, 2000-Feb 15, 2001
6	Orlando Rivera	Elaboración de Presupuestos por Areas de Gestión	Nov 27, 2000- Feb 23, 2001
7	Vinicio Arroyo	Consultor de Fortalecimiento Municipal	Mayo 21-Jun 22, 2001
8	Cecilia Aparicio de Portillo	Elaboración de Presupuestos por Areas de Gestión	Oct 15-Nov 23, 2001
9	Guillermo Umaña Granados	Revisión de oferta técnica para operar relleno sanitario de la Municipalidad de Sonsonate.	Ene 8-Ene 25, 2002 Feb 1-Mayo 30, 2002

## CONSULTORES INTERNACIONALES A CORTO PLAZO

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
1	Rey Martin Cedeño	Seminario sobre Alternativas Seguras y Educación de Violencia. Decisiones y Desafíos	Feb 21–Feb 25, 2000
2	Mario Rosales Ortega	Análisis de la Estructura Organizativa y Administrativa de COMURES.	Mayo 27-Jun 2, 2001
3	Raúl Monte Domecq	Evaluación de los Mecanismos de Transparencia y Procesos de contraloría social.	Dic 10-Dic 12, 2001
4	Gonzalo Darquea Sevilla	Definición y Capacitación sobre Criterios Básicos e Indicadores para los Procesos de Planeación Estratégica Participativa.  Definición de tipología de Planes de Desarrollo para FISDL.	Jul 13-Jul 28, 2000 Ago 17-Ago 24, 2000 Sept 29-Oct 7, 2000 Nov 21-Nov 30, 2000 Abril 16-Abril 29, 2001 Jun 17-Jun 23, 2001 Sept 9-Sept 15, 2001 Nov 4-Nov 10, 2001 Feb 3-Feb 9, 2002 Abril 15-Abril 26, 2002 Jun 9-Jun 16, 2002
5	Arturo Urrutia Aburto	Capacitaciones sobre Criterios Básicos para los Procesos de Planeación Estratégica Participativa.  Capacitación sobre Formulación de Proyectos de Desarrollo Social con la metodología del Marco Lógico.  Elaboración de Metodología para Divulgación de Procesos Participativos de Desarrollo Local.	Nov 21-Nov 30, 2000 Abril 16-Mayo 1, 2001 Ago 8-Ago 21, 2001 Sept 21-Oct 8, 2001 Feb 20-Mar 12, 2002 Jun 9-Jun 16, 2002

**EMPRESAS**

<b>No.</b>	<b>CONSULTOR</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>FECHA</b>
1	L. Chávez Consultores, S.A. de C.V.	Procesos operativos generales del FISDL en forma simplificada.  Evaluación Estratégica a la Gestión de la Empresa Tetralogía, SEM, y revisión al proceso del Proyecto Piloto de Descentralización.	Ene 3 – Feb 15 -2000  Mayo 2 – Ago 22, 2000
2	KPMG Peat Marwick, Mitchell & Co.	Auditoría Administrativa y Financiera de la Empresa Tetralogía SEM.	Jul 10, 2000-Mayo 25, 2001
3	Herrera Alas y Asociados	Implementación de la Contabilidad de Partida Doble en la Empresa descentralizada de Agua Potable y Alcantarillado de San Julián.	Feb 15–Jun 9, 2001
4	AMBIENTEC, S.A. de C.V.	Optimización del Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos de la Micro-región: Chalchuapa, Candelaria de la Frontera, El Porvenir, El Refugio y San Sebastián Salitrillo.  Elaboración de Requerimientos Técnicos y Económicos para el Cierre Sanitario del Botadero de Santa Cruz Tzulá.  Optimización del Servicio de Recolección y Disposición final de Desechos Sólidos y Selección de Sitio para ubicación del Relleno Sanitario de la Micro-Región: San Francisco Gotera, Cacaotera, Lolotiquillo, Chilanga, Yoloaiquín, Delicias de Concepción, Oscicala, San Carlos, El Divisadero, Jocoro y Sociedad.	Ago 18, 2000-Sept 24, 2001  Jun 6-Jul 13, 2001  Ene 8-Feb 28, 2002
5	Asesoría Inmobiliaria de Centroamérica, S.A. de C.V. (AICASA)	Actualización de los Registros de Inmuebles y Empresas y Elaboración e Implementación de Procedimientos para Control y Registro en el Municipio de Candelaria de la Frontera.	Nov 3, 2000-Ene 21, 2001
6	Consultores para el Desarrollo Integral, S.A. de C.V. (CODEIN)	Asistencia técnica para seguimiento a los Procesos de Participación Ciudadana y Planeación Estratégica Participativa.	Ene 1-Nov 30, 2001 Oct 25, 2001-Jun 30, 2002
7	Consultora Técnica Administrativa, S.A. de C.V. (CONSULTAD)	Co-moderación de talleres dentro del Foro Nacional de Descentralización en Latinoamérica.  Facilitación de talleres dentro de los Foros Nacionales de	Jul 12-13, 2001  Ago 31-Sept 28, 2001

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
		<p>Descentralización en El Salvador, organizados por la Comisión de Asuntos Municipales de la Asamblea Legislativa y la Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador.</p> <p>Estudio de Caso de Foros de Consultora sobre Descentralización en El Salvador.</p>	Feb 1-Abril 5, 2002
8	A & A Desarrollo, Servicios Profesionales, S.A. de C.V.	Actualización de los Registros de Inmuebles y Empresas, y Elaboración e Implementación de Procedimientos para Control y Registro en el Municipio de San Antonio del Monte.	Nov 3, 2000-Ene 21, 2001
9	R.A. Auditores Consultores	Auditoría Administrativa-Financiera para la Empresa Descentralizada de Agua Potable y Alcantarillado de San Julián.	Sept 18-Oct 13, 2000
10	Servicios Técnicos de Ingeniería, S.A. de C.V. (SETISA)	Optimización de Energía Eléctrica del Sistema de Acueducto de TETRALOGIA en el Departamento de Usulután.	Oct 1, 2000-Sept 20, 2001
11	ECOTRANS, S.A. de C.V.	<p>Optimización del Servicio de Recolección y Disposición Final de Desechos Sólidos, y Selección de Sitio para Ubicación del Relleno Sanitario de la Micro-Región: San Isidro, Sensuntepeque, Ilobasco, Guacotecti, Dolores y Victoria.</p> <p>Diagnóstico de los Servicios de Recolección, Transporte y Disposición Final de Desechos Sólidos, Agua Potable, Alcantarillado y Red Vial del Municipio de Nueva San Salvador.</p>	<p>Ene 8-Ago 15, 2002</p> <p>Mayo 15-Jun 30, 2002</p>
12	Del Valle & Associates, S.A. de C.V.	Producción de un Master CD-ROOM y sus respectivas réplicas, de recopilación de documentos elaborados por RTI.	March 22-Abril 23, 2002
13	Marcable Consultora Económica, S.A. de C.V.	Gestión de Financiamiento Bancario de los Proyectos Autosostenibles del Plan Multianual de las Municipalidades de Candelaria de la Frontera y San Antonio del Monte.	Dic 5, 2001-Jul 16, 2002
14	CONTEC Consultores	<p>Legalización de la Sociedad Inter-Municipal Usuluteca por Acciones de Economía Mixta y Capital Variable (SOCINUS)</p> <p>Asistencia Administrativa, Económica y Financiera para las</p>	<p>Ago 8, 2000-Jul 31, 2002</p> <p>Ene 9-Ago 15, 2002</p>

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
		Empresas de Servicios. Legalización del Sistema Contable de las Empresas Descentralizadas de Agua de San Isidro (EMASIC) y Suchitoto (EMASA).	Nov 23, 2001-Ago 15, 2002

## ONGs

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
1	Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)-Ecuador.	Foro Nacional de Descentralización en Latinoamérica.	Jul 12, 2001
2	Fundación Dr. Guillermo Manuel Ungo (FUNDAUNGO)	Co-moderación de talleres dentro del Foro Nacional de Descentralización en Latinoamérica.	Jul 12-13, 2001
3	Instituto Salvadoreño de Administración Municipal (ISAM)	Elaboración de una Guía de Gestión Municipal.	Ene 1, 2001-Feb 21, 2002
4	FUSAI	Fortalecimiento Municipal y Facilitación de Procesos de Planeación Estratégica Participativa a Nivel Local.  Evaluación y Calificación de los Proyectos de Reconstrucción de Alcaldías Afectadas por los Terremotos de Enero y Febrero – 2001.	Jul 10, 2001-Jul 31, 2002  March 11-Abril 16, 2002 Jun 15-Ago 15, 2002
5	Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE)	Planeación Participativa para el Desarrollo Local.  Elaboración del Plan Estratégico Participativo de la Municipalidad de Nueva San Salvador.	Ene 3, 2000-Feb 15, 2001  Ene 24, Jun 20, 2002
6	Fundación de Apoyo a Municipios de El Salvador (FUNDAMUNI)	Capacitación y sistematización de material didáctico sobre desarrollo local.  Fortalecimiento Administrativo Financiero de las Municipalidades de Cacaotera, Joateca, Corinto y Sociedad.  Fortalecimiento Municipal y Facilitación de Procesos de Planeación Estratégica Participativa a Nivel Local.	March 1-Mayo 31, 2000  Sept 8, 2000-Jun 30, 2002  Jul 10, 2001-Jul 15, 2002
7	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE)	Capacitación en el Área Gerencial a Empresas de Servicios: Seminario de Habilidades Gerenciales".	Oct 16, 2000-March 10, 2001
8	Fundación para el Desarrollo 16 de Enero (FUNDESA)	Actualización de los Registros de Empresas e Inmuebles y Elaboración e Implementación de Procedimientos para Control y Registro en los Municipios de Guaymango y San Pedro Tuxtla.	Nov 3, 2000-Abril 20, 2001
9	Centro Canadiense de Estudio y Cooperación Internacional (CECI)	Facilitación del Proceso de Elaboración del Plan de Seguridad Ciudadana en el Municipio de Candelaria de la Frontera.	Nov 1, 2001-Mayo31, 2002

No.	CONSULTOR	ACTIVIDAD	FECHA
10	Instituto de Estudios Jurídicos de El Salvador (IEJES)	Elaboración de Presupuestos por Areas de Gestión de Puerto El Triunfo y Olocuilta.	Jul 10, 2001- March 31, 2002
11	Programa Salvadoreño de Investigación sobre Desarrollo y Medio Ambiente (PRISMA).	Foro Debate sobre Ordenamiento Territorial en El Salvador.	Mayo 15, 2001-Jun 30, 2002
12	Centro de Capacitación y Programación de la Democracia (CECADE).	Elaboración e Implementación del Presupuesto por Areas de Gestión 2002 de Texistepeque, Berlín y El Carmen; e Implementación del Sistema Contable SAFI en Texistepeque.	Jul 10, 2001-Jun 21, 2002
13	Sistema de Asesoría y Capacitación para el Desarrollo Local (SACDEL).	Elaboración de Presupuesto por Areas de Gestión de Santa Elena; Plan Anual Operativo e Implementación de la Contabilidad Gubernamental de Concepción Batres y Santa Elena.  Elaboración de Propuesta para Inversión de las Remesas Familiares en Proyectos de Desarrollo Local.	Jul 10, 2001-Jun 26, 2002

**Resumen de la Asistencia a las Municipalidades PDMPC  
Durante las tres Etapas del Proyecto, 1994-2002**

Municipalidad	ETAPA I 1994-1997		ETAPA II 1997-1999			ETAPA III 1999-2002			
	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	REF*	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	AguaPotable	Desechos Sólidos	REF*
1 Acajutla									
2 Ereguayquín									
3 Mercedes									
4 Umaña									
5 Puerto El									
6 Triunfo									
7 San Julián									
8 Sonsonate									
9 Usulután									
10 Caluco									
11 Berlín									
12 Chalchuapa									
13 Cojutepeque									
14 Corinto									
15 El Carmen									
16 El Porvenir									
17 Olocuilta									
18 San Fco.									
19 Menéndez									
20 Texistepeque									
21 Tecapán									
22 Jiquilisco									
23 Nejapa									
24 Candelaria de									
25 la Frontera									
26 Concepción									
27 Batres									
28 El Tránsito									
29 Guaymango									
30 Nahulingo									
31 San Antonio									
32 del Monte									
33 San Pedro									
34 Puxtla									
35 Santa Elena									
36 Sociedad									
37 Suchitoto									
38 San Francisco									
39 Gotera									
40 Sonzacate									

Municipalidad	ETAPA I 1994-1997		ETAPA II 1997-1999			ETAPA III 1999-2002			
	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	REF*	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	AguaPotable	Desechos Sólidos	REF*
33 San Isidro									
34 Santa Tecla									
35 San José Villanueva									
36 Santiago de María									
37 Alegría									
38 California									
39 Tacuba									
40 Ataco									
41 Apaneca									
42 Comalapa									
43 Nueva Concepción									
44 Santiago de La Frontera									
45 El Carmen									
46 Carolina									
47 Juayua									
48 Salcoatitan									
49 Nahuizalco									
50 San Rafael Obrajuelo									
51 El Rosario									
52 San Antonio Masahuat									
53 San Pedro Masahuat									
54 Santiago Nonualco									
55 San Juan Nonualco									
56 San Sebastian Salitrillo									
57 Sensuntepeque									
58 Ilobasco									
59 Guacotecti									
60 Dolores									
61 Victoria									
62 San Rafael Cedros									
63 Cacaopera									
64 Lolotiquillo									
65 Chilanga									

Municipalidad	ETAPA I 1994-1997		ETAPA II 1997-1999			ETAPA III 1999-2002			
	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	Agua Potable	REF*	Partic. Ciudadana y Finanzas Municipales	AguaPotable	Desechos Sólidos	REF*
66 Yoloaiquin									
67 Delicias									
68 San Carlos									
69 El Divisadero									
70 Jocoro									
71 Joateca									
72 San Ignacio									
73 La Palma									
74 San Martín									
75 Aguilares									
76 Chirilagua									
77 La Unión									
78 Meanguera									
79 Ciudad Delgado									
80 San Lorenzo									
81 San Miguel									
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>40</b>

\*REF = Registro del Estado Familiar.

## EVENTOS DE CAPACITACION

No.	FECHA	LUGAR	NOMBRE DEL EVENTO	No. DE PARTICIPANTES	COSTO EN DOLARES (\$)
1	Ene 10-14, 2000	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar (El Porvenir, Caluco, San Antonio del Monte, Concepción Batres y Sociedad)	12	2,600.64
2	Feb. 26, 2000	Olocuilta	El Municipio un Lugar de Encuentro	42	322.14
3	Feb. 26, 2000	Sonsonate	Alternativas Seguras & Educación de Violencia. Decisiones y Desafíos.	183	4,268.65
4	Feb. 27–Mar 1, 2000	Cartagena, Colombia	Evaluación de la Participación Privada en el Sector Agua y Saneamiento de Latinoamérica	4	4,190.86
5	Mar 1, 2000	Cojutepeque	Liderazgo	33	445.97
6	Mar 14, 2000	Puerto El Triunfo	Participación Ciudadana	13	81.00
7	Mayo 10, 2000	San Salvador	Gestión de Residuos Sólidos	160	2,200.33
8	Mayo 11, 2000	San Salvador	Gestión Integral de Tetralogía	21	372.78
9	Mayo 22-24, 2000	San Salvador	Sistema Automatizado de Facturación del Servicio de Agua Potable -SASA (Texistepeque, Caluco, San José Villanueva, Tetraglogía, SEM y ANDA)	10	1,403.00
10	Mayo 29-30, 2000	Managua, Nicaragua	Avances y Dificultades de la Descentralización Fiscal en El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y República Dominicana.	1	577.57
11	Junio 1, 2000	Puerto El Triunfo	Intercambio de Experiencias de Finanzas entre CDL's de Cojutepeque y Puerto El Triunfo	30	242.29
12	Junio 3, 2000	San Salvador	Planeación Estratégica (empresa Tetralogía, SEM)	24	388.57
13	Junio 27-29, 2000	Miami	VI Conferencia Interamericana de Alcaldes	1	971.61
14	Julio 5, 2000	San Salvador	Inducción sobre servicios municipales a voluntarios de Cuerpo de Paz	25	403.68
15	Julio 31, 2000	Usulután	Metodología para Establecer Resultados Financieros de Servicios Municipales (Puerto El Triunfo, Santa Elena, Concepción Batres y El Tránsito)	14	309.40

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
16	Ago 1, 2000	Sonsonate	Metodología para Establecer Resultados Financieros de Servicios Municipales (Nahulingo, San Antonio del Monte, Acajutla, Guaymango y San Pedro Tuxtla).	20	322.71
17	Ago 21, 2000	San Salvador	Planeación Estratégica Participativa (FUNDAUNGO, COMURES, ISDEM, USAID, Alcaldía de Tecoluca)	30	1,044.93
18	Ago. 27-31, 2000	Costa Rica	Viaje de Observación sobre el Funcionamiento de la Ley de Impuesto Predial en Costa Rica.	1	1,062.24
19	Ago. 29, 2000	Santiago de María	Intercambio de Experiencias de Concejales Municipales y Líderes del Municipio de Ataco y Apaneca con la empresa Tetralogía, SEM.	30	377.15
20	Sept 9, 2000	Santa Elena	Intercambio de Experiencias en Finanzas entre Concejos Municipales de San Pedro Puxtla y Santa Elena.	8	132.21
21	Sept 19, 2000	San Salvador	Intercambio de Experiencias de Participación Ciudadana de las Municipalidades de Texistepeque, Santa Elena, San Julián y San Salvador.	32	162.30
22	Sept 30, 2000	Acajutla	Procesos participativos para Asamblea Ciudadana.	14	1,089.39
23	Oct 28, Nov 4 y 11, 2000	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Gestión Empresarial, dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE).	57	1,271.52
24	Oct 31, 2000	San Julián	Intercambio de experiencias entre empresas descentralizadas del servicio de agua de San Julián y San Isidro.	8	56.43
25	Nov 4, 2000	San José Villanueva	Construyendo una Nueva Cultura sobre el Agua (empresa Villanueva SEM)	25	79.32
26	Nov 4-8, 2000	Chile	Viaje de Observación sobre Sistemas de Agua en Santiago.	2	1,891.70
27	Nov 7, 2000	San Salvador	Seminario Internacional de Leasing	1	250.31
28	Nov 18, 2000	San José Villanueva	Construyendo una Nueva Cultura sobre el Agua (empresa Villanueva SEM)	22	79.32
29	Nov 18, 2000	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Organización de la Empresa dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE).	20	1,271.52

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
30	Nov 23, 2000	San Salvador	Planeación Participativa Local (impartido a ONG's)	25	2,099.81
31	Nov 25, Dic 2 and 9, 2000	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Contabilidad y Finanzas dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE).	42	1,271.52
32	Nov 27, 2000	San Salvador	Presupuesto por Areas de Gestión (San Julián, Nahulingo, San Antonio del Monte y San Francisco Menéndez)	14	178.57
33	Nov, 28, 2000	San Salvador	Presupuesto por Areas de Gestión (Puerto El Triunfo, Santa Elena, Concepción Batres, El Tránsito, COMURES y FUNDAMUNI)	21	178.57
34	Nov, 29, 2000	San Salvador	Presupuesto por Areas de Gestión (Candelaria de la Frontera, Suchitoto, Olocuilta y Cojutepeque)	15	163.78
35	Dic 2, 2000	San José Villanueva	Construyendo una Nueva Cultura sobre el Agua (empresa Villanueva SEM)	13	79.29
36	Dic 9, 2000	San José Villanueva	Construyendo una Nueva Cultura sobre el Agua (empresa Villanueva SEM)	16	79.32
37	Dic 13, 2000	Alegria	Construyendo una Nueva Cultura sobre el Agua de la Cuenca Hidrográfica Río San Simón.	16	87.91
38	Dic 14-18, 2000	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y Utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar (Cacaotera, Corinto y FUNDAMUNI)	6	901.86
39	Dic 16, 2000	San José Villanueva	Construyendo una Nueva Cultura del Agua: Tarifas del Sistema de Agua. (empresa Villanueva, SEM)	17	79.32
40	Dic 16, 2000	San Salvador	Habilidad Gerenciales: Mercadeo dirigido a empresas de servicios básicos. (impartido por FEPADE).	20	1,271.52
41	Dic 19, 2000	San Salvador	Inducción a nuevos municipios para la asistencia técnica del Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana.	40	668.01
42	Dic 20, 2000	Nahulingo	Procesos de participación ciudadana (Comité de Desarrollo Local de Nahulingo)	24	575.72
43	Ene 6, 13 y Feb 3, 2001	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Calidad en el Servicio al Cliente dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE)	46	1,271.52

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
44	Ene 10-13, 2001	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y Utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar (Ataco, Santa Elena, Acajutla y El Tránsito)	9	1,862.59
45	Ene 31-Feb 2, 2001	San Salvador	Sistema Automatizado de Facturación del Servicio de Agua Potable – SASA (empresa de Suchitoto)	1	827.27
46	Feb 10 y 17, 2001	San Salvador	Habilidades Gerenciales: El Papel de la Gerencia dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE).	21	1,271.52
47	Feb 22-23, 2001	San Salvador	Organización Local en Situaciones de Desastre. (impartido por FUSAL)	1	54.14
48	Mar 2, 2001	Usulután	Reforma al Código Tributario (empresa SOCINUS)	25	252.57
49	Mar 8, 2001	San Salvador	Intercambio de Experiencias de Participación Ciudadana entre consultores de RTI y Consejo Nacional de Seguridad Pública	18	73.25
50	Mar 8-9, 2001	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Administración por Valores dirigido a empresas de servicios básicos (impartido por FEPADE).	29	1,271.52
51	Mar 10, 2001	San Salvador	Habilidades Gerenciales: Manejo de Conflictos y Negociaciones dirigido a empresas de servicios básicos. (impartido por FEPADE)	19	1,271.52
52	Abril 3-6, 2001	San Salvador	Sistema de Contabilidad de Partida Doble (municipalidades del PDMPC)	145	3,881.10
53	Abril 5, 2001	Alegría	Plan de Trabajo para la Protección y Mitigación de Riesgos de la Sub-Cuenca del Río San Simón	38	159.29
54	Abril 17-20, 2001	San Salvador	Formulación de Proyectos mediante el Sistema del Marco Lógico. (Alcaldía de San Salvador)	57	3,574.86
55	Abril 23-24, 2001	San Salvador	Formulación de Proyectos mediante el Sistema del Marco Lógico. (Alcaldía de San Salvador)	43	1,472.10
56	Abril 26, 2001	San Salvador	Planificación Estratégica Participativa (consultores y asesores de RTI)	20	1,173.62
57	Abril 27, 2001	San Salvador	Planificación Estratégica Participativa. (Alcaldía de San Salvador)	17	1,180.82

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
58	Mayo 8-11, 2001	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y Utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar (Nahuizalco, San Francisco Menéndez, Usulután, Sonzacate, Joateca, San Francisco Gotera y San Isidro)	14	2,693.76
59	Mayo 13, 2001	San Antonio del Monte	Intercambio de Experiencias de Participación Ciudadana entre las Municipalidades de Concepción Batres y San Antonio del Monte	36	274.91
60	Junio 26-28, 2001	Miami	VII Conferencia Interamericana de Alcaldes	4	5,810.33
61	Julio 26, 2001	San Salvador	Intercambio de experiencias para fortalecer la implementación del SAFIMU II: Municipalidades de Texistepeque, San Francisco Menéndez, Acajutla, San Antonio del Monte, Olocuilta, Suchitoto y Cojutepeque	9	285.59
62	Ago 8-10, 2001	San Salvador	Sistema Automatizado de Facturación del Servicio de Agua Potable – SASA (empresas EMASIC, AA ATAP, EMDAPC, EMDAPSJ)	14	356.00
63	Ago 9, 2001	San Miguel	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal (Alcaldías de la zona oriental)	16	963.10
64	Ago 10, 2001	Chalatenango	Procesos Participativos y su Metodología de Aplicación (CDA de Chalatenango)	26	636.57
65	Ago 11, 2001	Sonsonate	Elaboración Perfiles de Proyectos (San Francisco Menéndez, Guaymango, San Antonio del Monte, San Julián y Candelaria de la Frontera)	24	848.82
66	Ago 13, 2001	Santa Elena	Elaboración Perfiles de Proyectos (Santa Elena y Concepción Batres)	17	729.00
67	Ago 14, 2001	Sonsonete	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal (CDA de Sonsonate)	22	817.26
68	Ago 15, 2001	El Carmen	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal (CDA de Cuscatlán)	42	653.71
69	Ago 16, 2001	San Luis Talpa	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal (San Vicente Cabañas y La Paz)	39	1,096.91

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
70	Ago 17, 2001	San Salvador	Inducción sobre servicios municipales a voluntarios de Cuerpo de Paz.	15	353.25
71	Ago 17, 2001	San Salvador	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal (CDA de San Salvador)	34	808.00
72	Ago 24, 2001	San Miguel	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos Municipales (San Francisco Gotera y FUNDAMUNI)	17	569.79
73	Ago 28, 2001	San Isidro	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos Municipales	20	384.80
74	Sept 8, 2001	San Andrés	Gestión de Recursos Financieros y Administrativos Municipales (Sonzacate)	25	544.84
75	Sept 25, 2001	San Salvador	Aplicabilidad de los Criterios Básicos	16	956.34
76	Sept 25-28, 2001	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y Utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar, para voluntarios de Cuerpo de Paz	10	747.76
77	Sept 25-28, 2001	Honduras	Viaje de Observación a Empresas Descentralizadas de Agua en Puerto Cortés y San Pedro Sula (Tetralogía, ANDA y RTI)	8	2,434.97
78	Nov 15, 2001	San Salvador	Presupuesto por Areas de Gestión (Sonzacate y FUSAI)	10	187.00
79	Nov 15-16, 2001	Guatemala	VIII Reunión de la Red Centroamericana para la Descentralización y el Fortalecimiento Municipal	1	466.50
80	Ene 17, 2002	San Salvador	Procesos de Participación Ciudadana.	20	185.00
81	Feb 5-6, 2002	Santa Tecla	Planeación Estratégica Participativa	34	1,236.00
82	Feb 21, 2002	San Isidro	Gestión de Proyectos	45	81.00
83	Feb 25-26, 2002	San Salvador	Validación del Sistema del Registro del Estado Familiar	3	373.96
84	Marzo 2, 2002	San Antonio del Monte	Intercambio de experiencias de participación ciudadana entre los Municipios de San Isidro y San Antonio del Monte	106	475.00
85	Mar 4, 2002	San Salvador	Cómo Invertir las Remesas Familiares en Proyectos de Desarrollo Local (Candelaria de la Frontera, San Salvador, San Isidro, Ilobasco, Santa Elena, Texistepeque)	12	267.13

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
86	Marzo 5, 2002	San Salvador	Criterios Básicos para los Procesos Participativos de Desarrollo Local (FISDL).	15	608.00
87	Mar 8-9, 2002	San Andrés	Desarrollo Local y Administrativo (Sonzacate)	14	365.72
88	Mar 13, 2002	San Salvador	Registro y Control Tributario (San Isidro, Sonzacate y equipo técnico de FUNDAMUNI y FUSAI)	12	285.05
89	Mar 14, 2002	Olocuilta	Cómo elaborar Planes de Contingencia	25	111.00
90	Mar 15-16, 2002	San Andrés	Planificación y Presupuestación de la Actividad Municipal (Sonzacate)	14	365.72
91	Mar 18-21, 2002	San Salvador	Conceptos básicos del manejo de computadoras y Utilización del Sistema Automatizado del Sistema del Registro del Estado Familiar (La Unión, Meanguera, Ciudad Delgado, El Carmen y San Lorenzo)	13	2,650.00
92	Mar 19, 2002	Santa Tecla	Planeación Estratégica Participativa	10	689.35
93	Mar 22-23, 2002	San Andrés	Operatividad de la Administración Municipal (Sonzacate)	12	365.72
94	Abril 4-5, 2002	San Andrés	Programa de Inversiones de Proyectos Municipales (Sonzacate)	17	365.72
95	Abril 11-12, 2002	San Andrés	Gestión de Recursos Humanos y de la Unidad de Adquisiciones y Contrataciones Institucionales en la Gestión Municipal (Sonzacate)	17	365.72
96	Abril 13, 2002	San Isidro	Comunicación y Trabajo en Equipo (empresa descentralizada de agua de San Isidro- EMASIC).	8	81.00
97	Abril 17, 2002	San Isidro	Ventajas de un Sector Organizado y Alternativas de Trabajo.	36	81.00
98	Abril 20, 2002	San Isidro	Calidad de Servicio al Cliente.	21	81.00
99	Abril 23, 2002	San Salvador	Planeación Estratégica Participativa.	17	618.00
100	Abril 24, 2002	San Isidro	Presupuesto Municipal (CDL de San Isidro)	28	81.00
101	Abril 25, 2002	San Salvador	Foro: La Planeación Estratégica Participativa: Un instrumento que aporta a la gobernabilidad local	283	5,830.79
102	Mayo 4, 2002	San Isidro	Desarrollo Local con Enfoque de Género (CDL de San Isidro)	30	81.00
103	Mayo 11, 2002	San Isidro	Descentralización	22	81.00
104	Junio 4-15, 2002	San Salvador	Planes de Ordenamiento Territorial (impartido por la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas)	2	200.00

<b>No.</b>	<b>FECHA</b>	<b>LUGAR</b>	<b>NOMBRE DEL EVENTO</b>	<b>No. DE PARTICIPANTES</b>	<b>COSTO EN DOLARES (\$)</b>
105	Junio 11-13, 2002	Miami	VIII Conferencia Interamericana de Alcaldes	2	2,125.40
106	Junio 13, 2002	Santa Tecla	Planeación Estratégica Participativa	17	656.86
107	June 14-15, 2002	Santa Tecla	Planeación Estratégica Participativa	22	1,481.29
108	Junio 24-27, 2002	San Salvador	Manejo del Sistema Automatizado de Facturación del Servicio de Agua Potable – SASA (empresas de Juayúa, Santiago de la Frontera, Nueva Concepción y Comalapa)	7	1,152.92
109	Junio 26, 2002	Suchitoto	Intercambio de experiencias de la mesa de educación de San Isidro y CDL de Suchitoto	10	162.71

**TABLAS DE INDICADORES DE DESEMPEÑO  
MAS CIUDADANOS CON ACCESO A PROCESOS DEMOCRATICOS MAS  
INCLUSIVOS Y EFECTIVOS  
OBJETIVOS ESTRATEGICO (OE)**

**NIVEL DE RESULTADOS DEL OE:**

<b>INDICADOR No.5:</b> 5.1: viviendas en municipalidades selectas recibiendo servicios municipales selectos (recolección y disposición de desechos sólidos).			
<b>UNIDA DE MEDICION:</b> número de viviendas servidas por tipo de servicio.	<b>Año Calendario</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> catastros municipales; datos de facturación por servicios prestados .	1998	Basura: A: 27,683	Basura: A: 33,516
	1999	Basura : A: 36,868 B: 5,459	Basura: A: 35,632 B: 6,091
	2000	Basura : A: 40,555 B: 6,550	Basura: A: 42,844 <sup>1</sup> A: 39,520 <sup>2</sup> B: 7,238
	2001	Basura : A: 44,610 B: 7,205	Basura : A: 41,277 <sup>1</sup> A: 37,953 <sup>2</sup> B: 7,766
	2002 <sup>1/3</sup>	Basura: A: 49,071 B: 7,925	Basura : A: 42,463 <sup>1</sup> A: 39,139 <sup>2</sup> B: 8,586 C: 7,722
<p><b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Tener el servicio se define como: alumbrado público dentro de los 50 metros de la vivienda, basura recolectada y colocada en un relleno sanitario.</p> <p><b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Documentos Municipales</p> <p><b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero</p> <p><b>RESPONSABILIDA DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista</p> <p><b>COMENTARIOS:</b> A pesar de que los registros municipales no diferencian entre viviendas, comercio, escuelas, etc., que reciben los servicios, se conoce de que la mayoría de beneficiarios son viviendas. La información a la derecha, sin embargo, representa un razonable, pero no exacto, cálculo de servicios a viviendas. <b>La Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998</b> <b>La Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b></p>			

1/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida.

2/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida.

3/ Información hasta 06/30/2002.

**RESULTADO INTERMEDIO No. 3:**

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos Locales fortalecidos			
<b>INDICADOR No. 1:</b> recursos financieros generados localmente/ingresos en municipalidades selectas			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> monto total en dólares de tasas por servicios e impuestos locales	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b> 1/	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Contabilidad Municipal/SAFIMU en aquellas municipalidades que lo tienen.	1996	A:	A: 3,934,490
<b>INDICADORES/DESCRIPCION:</b> La información a la derecha representa el monto total de ingresos generados de tasas e impuestos locales combinados en cada año calendario. Aunque la información y objetivos para 1998 es para las 18 municipalidades. Para los objetivos de 1999 – 2002 se basan en las 27 municipalidades selectas.	1997	A: 4,721,388	A: 5,339,288
	1998	A: 6,140,181	A: 6,498,608
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Visita a la municipalidad, Contratista USAID.	1999	A: 7,4748,694 B:	A: 6,896,277 B: 807,138
	2000 <sup>1</sup>	A: 7,819,653 B: 897,295	A: 7,500,461 <sup>1</sup> A: 7,092,753 <sup>2</sup> B: 1,011,890
<b>FRECUECIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> anualmente, última semana de Enero.	2001 <sup>1/2</sup>	A: 8,992,601 B: 1,076,754	A: 8,495,821 <sup>1</sup> A: 8,088,112 <sup>2</sup> B: 1,002,288 C: 551,483
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista			2002 <sup>1/2/3</sup>
<b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos han sido establecidos solamente hasta el 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de la USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.	<b>Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998.</b> <b>Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999.</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>		

1/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida.

2/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida.

3/ Información hasta el 06/30/2002.

**RESULTADO INTERMEDIO No. 3**

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos Locales fortalecidos			
<b>INDICADOR No. 2:</b> Tarifas e impuestos vencidos en municipalidades selectas.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> porcentaje de combinación de tarifas e impuestos vencidos	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<p><b>FUENTE:</b> Cuentas pro Cobrar, contabilidad municipal</p> <p><b>INDICADORES/DESCRIPCION:</b> Las tasas son servicios municipales proveidos por las municipalidades y los impuestos están basados en las actividades comerciales/económicas, Este porcentaje combinado está atrasado y se espera que se reduzca anualmente.</p> <p><b>METODOS DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Documentos municipales</p> <p><b>FRECUENCIA/HORARIO DE RCOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero.</p> <p><b>RESPONSABILIDA DDE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista.</p> <p><b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del dis eño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.</p> <p><b>Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998.</b>  <b>Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999.</b>  <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b></p>	1997 <sup>1/</sup>	A: 30%	A: 32%
	1998 <sup>2/</sup>	A: 15%	A: 29%
	1999	A: 14% B: 36%	A: 32% a)b) B: 30%
	2000	A: 13% B: 18%	A: 37% a)b) A: 39% <sup>2</sup> B: 27%
	2001	A: 12% B: 16%	A: 32% <sup>a)</sup> A: 33% <sup>2</sup> B: 35% C: 53%
	2002 <sup>2/</sup>	A: 11% B: 15%	A: 28% A: 28% <sup>2</sup> B: 32% C: 46%

1/ No está incluida una de las 18 municipalidades.

a) 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica están incluidas.

b) El incremento en la mora está influenciada por las municipalidades de Sonsonate, Usulután y San Francisco Menéndez, las cuales han incorporado los cobros de postes de energía eléctrica y de servicios de comunicación, metros e agua en el catastro y las cuentas por cobrar.

2/ Información al 06/30/2002.

**RESULTADO INTERMEDIO No. 3:**

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos Locales fortalecidos			
<b>INDICADOR No. 3:</b> salarios municipales como porcentaje del total de gastos en las municipalidades selectas.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> porcentaje	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> planillas de pagos de la contabilidad municipal	1997		A: 73%
<b>INDICADORES/DESCRIPCION:</b> la cuenta principal de los gastos corrientes son básicamente pagos de salarios, lo cual se espera reducir en relación con los gastos totales.	1998	A: 70%	A: 70%
	1999	A: 63%	A: 73% B: 63%
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Visita a la municipalidad. <b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero.	2000 <sup>1/2</sup>	A: 60% B: 59 %	A: 72% <sup>1</sup> A: 73% <sup>2</sup> B: 62%
	2001 <sup>1/2</sup>	A: 57% B: 56%	A: 68% <sup>1</sup> A: 68% <sup>2</sup> B: 68% C: 67%
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista. <b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID. <b>Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998.</b> <b>Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999.</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>	2002 <sup>1/2/3</sup>	A: 51% B: 50%	A: 67% <sup>1</sup> A: 68% <sup>2</sup> B: 70% C: 63%

1/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida.

2/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida.

3/ Información al 06/30/2002.

### RESULTADO INTERMEDIO No. 3

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos Locales fortalecidos			
<b>INDICADOR No. 4:</b> fondos presupuestados invertidos en servicios e infraestructura en municipalidades selectas.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> monto total en dólares	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> registros municipales	1996	GOES: Local:	GOES: 1,198,847A Local: 54,496
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Este indicador monitorea los fondos provenientes de dos tipos de fuentes: Fondos del Gobierno de El Salvador (GOES) transferidos a las municipalidades y los fondos generados localmente por las municipalidades.	1997	GOES: 3,600,000 A Local: 64,305	GOES: 1,198,847 A Local: 389,045
	1998 <sup>1/</sup>	GOES: 3,600,000 A Local: 75,880	GOES: 2,478,461 A Local: 933,427
	1999	GOES: A 6,800,00 GOES: B Local A: 89,538 B:	GOES: A: 5,274,143 B: 1,991,828 Local: A: 591,268 B: 132,825
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Documentos municipales	2000 <sup>2/</sup>	GOES: A: 7,931,751 GOES: B: 3,146,699 Local: A: 451,965 Local: B: 108,111	GOES: A <sup>a</sup> :7,992,272 A <sup>b</sup> :7,537,719 GOES: B: 3,968,009 Local: A <sup>a</sup> : 543,814 A <sup>b</sup> : 543,814 Local: B: 9,987
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero.	2001 <sup>3/</sup>	GOES: A: 8,645,609 GOES: B: 3,429,902 Local: A: 476,751 Local: B: 117,757	GOES: A <sup>a</sup> : 7,939,699 A <sup>b</sup> : 7,485,147 B: 3,925,544 Local: A <sup>a</sup> : 111,566 A <sup>b</sup> : 111,566 B: 39,085
<b>RESPONSABILIDAD EN RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista	2002 <sup>4/</sup>	GOES: A: 9,423,713 GOES: B: 3,429,902 Local: A: 476,751 Local: B: 117,757	GOES: A <sup>a</sup> :3,401,087 A <sup>b</sup> :3,173,811 B: 2,003,987 C: 427,124 Local: A <sup>a</sup> : 29,367 A <sup>b</sup> : 29,367 B: 26,657 C: 0
<b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.			
<b>Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998.</b> <b>Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999.</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>			

1/ Las Municipalidades reciben 6% del Presupuesto Nacional.

a/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida.

b/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida

2/ Información al 12/2000

3/ Información al 12/31/2001

4/ Información al 06/30/2002

**RESULTADO INTERMEDIO No. 3**

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos Locales fortalecidos			
<b>INDICADOR No. 5:</b> Municipios que usan sus fondos de inversión en proyectos identificados para planes de desarrollo local.			
<b>UNIDA DE MEDICION:</b> porcentaje de municipalidades	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> registros municipales y planes de desarrollo local	1998		A: 0%
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Este indicador monitorea los fondos provenientes de dos tipos de fuentes: Fondos del Gobierno de El Salvador (GOES) transferidos a las municipalidades y los fondos generados localmente por las municipalidades.	1999	A: 0%	A: 43% B: 50%
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Documentos municipales.	2000 <sup>1/2</sup>	A: 5% B: 5%	A: 43% B: 60%
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero.	2001 <sup>1/2</sup>	A: 15% B: 15%	A: 50% B: 70% C: 100%
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista.	2002 <sup>1/3</sup>	A: 30% B: 30%	A: 56% B: 70% C: 100%
<p><b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.</p> <p><b>Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998.</b>  <b>Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999.</b>  <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b></p>			

1/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida

2/ Información al 12/31/2001.

3/ Información al 06/30/2002

## SUB-RESULTADO No. 3.1

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Incremento de la participación ciudadana en los gobiernos locales.			
<b>INDICADOR No. 2:</b> consejos abiertos en las municipalidades selectas atendidas por representantes de Comités de Desarrollo Local (CDL) u otros de la sociedad civil.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> porcentaje	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> certificaciones y otros registros municipales.	1998	A: 50%	A: 5%
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> CDL significa Comité de Desarrollo Local. Atendidas significa personas de CDL o de organizaciones sociales de la comunidad (CSO).	1999	A: 75%	A: 28% B: 0%
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Reportes del contratista	2000	A: 100% B: 100%	A: 100% B: 100%
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> cada 6 meses, última semana de Enero y última semana de Julio.	2001	A: 100% B: 100%	A: 100% B: 100% C:100%
<b>RESPONSABILIDA DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista.	2002 <sup>1/</sup>	A: 100% B: 100%	A: 100% B: 100% C: 100%
<p><b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.</p> <p><b>La Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998</b>  <b>La Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999</b>  <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b></p>			

1/ Información al 06/30/2002.

**SUB-RESULTADO No. 3.1**

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Incremento de la participación ciudadana en los gobiernos locales			
<b>INDICADOR No. 1</b> municipalidades con planes de desarrollo local.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> Número	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Municipalidades	1996		0
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> un plan de desarrollo local es la herramienta elaborada por los representantes de los diferentes sectores municipales en conjunto con el gobierno local para diseñar y priorizar las acciones propuestas para ayudar a l desarrollo de toda la comunidad.	1998	18	18
	1999	25	25
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Visita a las municipalidades, reportes del Contratista.	2000	28	28
	2001 <sup>2/3</sup>	35 <sup>1</sup>	24
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> cada 6 meses, última semana de Enero y Julio.	2002 <sup>2/3</sup>	42 <sup>1</sup>	27
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista USAID.			
<b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.			

1/ Las Municipalidades de Nahuizalco y Ojos de Agua no fueron integradas en el Proyecto.

2/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida.

3/ Información al 06/30/2002.

PEP (Plan Estratégico Participativo) han sido implementados en 13 municipalidades. Adicionalmente en 6 municipalidades afectadas por los terremotos de Enero 13 y Febrero 13, 2001 se prepararon Planes Participativos de Contingencia.

## SUB-RESULTADO No. 3.2

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Autoridad del gobierno local aumentada			
<b>INDICADOR No. 1:</b> reformas aprobadas			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> si/no	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Publicaciones de las leyes en periódicos oficiales	1999	Autoridad de Agua: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley de Recursos Hídricos</li> <li>Ley de Agua Potable y Saneamiento</li> </ul>	No No
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Ley de Agua			
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Asamblea Legislativa.	2000	Autoridad de Agua: <ul style="list-style-type: none"> <li>Ley de Recursos Hídricos</li> <li>Ley de Agua Potable y Saneamiento</li> </ul>	En proceso En proceso
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACIONES:</b> cada seis meses.	2001	Impuestos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Reformas a la Ley del Impuesto Municipal</li> <li>Ley de Simplificación al IVA</li> </ul>	Completado pero no presentado.
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Gerente de Actividad del Proyecto	2002 <sup>1</sup>	Predial Reformas al Código Municipal: <ul style="list-style-type: none"> <li>Participación Ciudadana</li> </ul>	Completado y presentado
<b>COMENTARIOS:</b>			

1/ Información al 06/30/2002

## SUB-RESULTADO No. 3.3

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos locales con gestión administrativa y técnicas mejoradas			
<b>INDICADOR No. 1:</b> municipalidades selectas utilizando Sistemas Financieros Integrados (SAFIMU)			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> porcentaje	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Municipalidades	1998	A:	A: 0%
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Está considerado que el sistema está siendo usado ya que éste genera los siguientes reportes principales: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estados Financieros</li> <li>• Facturación Mensual de los Servicios</li> <li>• Flujo de Caja</li> <li>• Ejecución Presupuestaria</li> <li>• Reporte Diario de Ingresos</li> </ul>	1999	A: 6% B: 0%	A: 0% B: 0%
	2000	A: 6% B: 10%	A: 0% B: 0%
	2001	A: 10% B: 10%	A: 0% B: 10%
	2002	A: 15% B: 15%	A: 0% B: 10% C: 0%
	<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Pruebas en el sistema de cada municipalidad.  <b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Cada 6 meses, última semana de Enero y Julio.  <b>RESPONSABILIDA DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista.  <b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.  <b>La Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998</b> <b>La Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>		

1/ Información al 06/30/2002.

## SUB-RESULTADO No. 3.3

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos locales con gestión administrativa y técnicas mejoradas.			
<b>INDICADOR No. 2:</b> municipalidades con planes de trabajo anuales.			
<b>UNIDA DE MEDICION:</b> porcentaje.	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Municipalidad.			
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Los Planes Anuales de Trabajo son las herramientas de la planificación municipal que define las diferentes actividades necesarias para llevarlas a cabo y alcanzar los objetivos y metas en un período de corto plazo, todo dentro del marco de políticas y estrategias establecidas por el Concejo Municipal y el Plan de Desarrollo Local acordados por los sectores de la población.			
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Visita a las municipalidades.	2000	A: 50% B: 50%	22% 50%
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Anualmente, última semana de Enero.	2001	A: 100% B: 100%	A: 29% B: 60% C: 100%
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista.	2002 <sup>1/2</sup>	A: 100% B: 100%	A: 35% B: 60% C: 100%
<b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.			
<b>La Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998</b>			
<b>La Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999</b>			
<b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>			

1/ Información al 06/30/2002.

2/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica no está incluida.

### SUB-RESULTADO No. 3.3

<b>NOMBRE DEL RESULTADO:</b> Gobiernos locales con gestión administrativa y técnicas mejoradas.			
<b>INDICADOR No. 3:</b> municipalidades por lo menos con un servicio con tasa auto-sostenible.			
<b>UNIDAD DE MEDICION:</b> porcentaje.	<b>AÑO</b>	<b>PLANEADO</b>	<b>ACTUAL</b>
<b>FUENTE:</b> Municipalidades.			
<b>INDICADOR/DESCRIPCION:</b> Servicios municipales tales como: Recolección de Desechos Sólidos, alumbrado Público, Mercados, Rastro Municipal, Mantenimiento de Carreteras, Agua.			
<b>METODO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b>	1998	A: 30%	A: 28%
<b>FRECUENCIA/HORARIO DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Cada 6 meses, última semana de enero y Julio.	1999	A: 50% B: 50%	A: 39% B: 50%
<b>RESPONSABILIDAD DE RECOLECCION DE INFORMACION:</b> Contratista	2000 <sup>1</sup>	A: 75% B: 75%	A: 83% B: 90%
<b>COMENTARIOS:</b> Los objetivos se han establecido al año 2001, fecha en que finaliza la actividad de desarrollo municipal de USAID. Los Objetivos para el 2002 se establecerán a través del diseño de la actividad de descentralización democrática para seguimiento de USAID.	2001 <sup>1</sup>	A: 100% B: 100%	A: 80 % B: 90% C: 100%
<b>La Información A es para las 18 municipalidades selectas antes de 1998</b> <b>La Información B es para las 10 municipalidades selectas en 1999</b> <b>Información C es para las 3 municipalidades selectas en 2001.</b>	2002 <sup>1/2</sup>	A: 100% B: 100%	A: 80% B: 90% C: 100%

1/ Información de 4 municipalidades que no firmaron Convenio de Asistencia Técnica está incluida

2/ Información al 06/30/2002.