USAID | EL SALVADOR
FROM THE AMERICAN PEOPLE

Fortalecimiento Democrático Local (FODEL)

Informe Final

30 de Junio, 2005

Esta publicación fue producida para revisión de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Ha sido preparada por RTI International.

Fortalecimiento Democrático Local (FODEL)

Informe Final

Informe Final
Contrato No. 519-C-00-03-00013-00

Preparado por el Programa de Democracia y Gobernabilidad
de la Misión de El Salvador
Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Preparado por
RTI International
3040 Cornwallis Road
Post Office Box 12194
Research Triangle Park, NC 27709-2194

Los puntos de vista del autor expresado en esta publicación no reflejan necesariamente los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o el Gobierno de los Estados Unidos.

Indice

Page

Resumen Ejecutivo 3
1. Introducción..... 3
2. Objetivos del Proyecto 3
3. Resultados Esperados 3
4. Programación de Actividades a Realizar 3
5. Estrategia de Ejecución de Actividades 4
6. Principales Logros del Proyecto 4

I. INTRODUCCION 7

II. ANTECEDENTES 7

III. PROPOSITO DEL PROYECTO 8

IV. RESULTADOS ESPERADOS 8

V. ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN 9

VI. ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y REALIZADAS..... 13

VII. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO..... 38

VIII. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA NUEVOS PROYECTOS..... 44

IX. HISTORIS EXITOSAS..... 51

Anexos

Anexo 1: Indicadores Estratégicos de USAID

Anexo 2: Componente de Administración y Finanzas

Anexo 3: Componente de Participación Ciudadana

Anexo 4: Componente de Servicios

Anexo 5: Proceso Selección Municipios Nuevos

Anex o6: Actividades de Asistencia Técnica para Municipios

Anexo 7: Actividades de Asistenica Técnica para Empresas de Servicios

Anexo 8: Siglas utilizadas

Resumen Ejecutivo

1. INTRODUCCION

Este Proyecto fue contratado a Research Triangle Institute (RTI), en el mes de Noviembre del 2002, tras una licitación internacional convocada por la Oficina de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) en El Salvador. El Proyecto estuvo definido para una duración de 26 meses (hasta el mes de Enero del 2005[1]) y los recursos asignados al mismo alcanzaron a US$ 3,800,000.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Los objetivos del Proyecto, contenidos en las bases de la Propuesta solicitada por USAID, fueron los siguientes:

2.1. Fortalecer la participación de los salvadoreños en los procesos democráticos a nivel local; y,
2.2. Fortalecer la capacidad administrativa y financiera de los municipios para atender en forma oportuna y satisfactoria las demandas de los ciudadanos.

3. RESULTADOS ESPERADOS

Con el objeto de alcanzar los objetivos señalados anteriormente, y de acuerdo a los términos de referencia prestablecidos por USAID, este Proyecto se propuso el logro de los siguientes Resultados:

1. Ampliar y mejorar la definición de roles de los gobiernos locales
2. Mejorar la capacidad de los gobiernos locales para prestar servicios
3. Identificar nuevas fuentes de financiamiento para los municipios
4. Mejorar los niveles de transparencia y de participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales
5. Aprovechar ventanas de oportunidad para realizar actividades especiales

4. PROGRAMACION DE ACTIVIDADES A REALIZAR

Todas las actividades consideradas como necesarias para llevar a cabo el logro de los resultados esperados, fueron programadas y canalizadas a través de los siguientes programas operativos:

4.1. Asistencia Técnica a 28 Municipios

- Implementación de mecanismos de planificación estratégica y de transparencia en la gestión municipal con amplia participación de los ciudadanos;
- Modernización de los sistemas de administración de recursos físicos, humanos y financieros y de los registros catastrales, contables y presupuestarios de las municipalidades participantes.

[1] En Enero del 2005 USAID otorgó una extensión sin costo por un mes adicional con el objeto de completar actividades de cierre y elaboración del Informe Final.

4.2. Asistencia Técnica a Empresas Descentralizadas de Servicios

- Estudios de factibilidad, capacitación y asistencia técnica para 12 nuevas Empresas Descentralizadas de Agua Potable recientemente establecidas a través de un proyecto anterior[2];
- Estudios de factibilidad, capacitación y asistencia técnica para 4 Empresas de Desechos Sólidos recientemente establecidas por la acción del proyecto anterior ya mencionado, las cuales sirven, en conjunto, a la población de 37 municipios.

4.3. Desarrollo de Nuevas Tecnologías para el Desarrollo Local

- Elaboración de una estrategia de Desarrollo Económico Local en un Municipio piloto;
- Diseño e implementación de Un Portal Web para el Desarrollo Local;
- Diseño e implementación de un conjunto de Indicadores para medir regularmente el desempeño de los 28 gobiernos municipales en relación a las áreas de administración y finanzas y de provisión de servicios básicos a la comunidad;
- Introducción de mejoramientos técnicos al Sistema Integrado de Informaciones Municipales (SAFIMU II).

4.4. Estímulo a Diálogos y Políticas sobre Desarrollo Local

- Planeación y desarrollo de tres Conferencias sobre Descentralización;
- Ejecución de tres Investigaciones Aplicadas sobre Desarrollo Local;
- Promoción de tres Iniciativas Legislativas sobre Desarrollo Local.

5. ESTRATEGIA DE EJECUCION DE ACTIVIDADES

Procurando atender la especial preocupación de USAID en el sentido de ampliar la capacidad técnico-administrativa de las organizaciones salvadoreñas de asistencia técnica, todas las actividades de capacitación y asistencia técnica diseñadas para los 28 municipios fueron ejecutadas a través de 9 ONGs. y empresas consultoras locales, las cuales fueron subcontratadas, capacitadas y supervisadas por RTI para estos efectos.

Adicionalmente, un total de 6 empresas consultoras locales especializadas fueron subcontratadas, asistidas y supervisadas para la realización de los diversos diagnósticos operativos y de los estudios técnicos de factibilidad realizados en torno a las empresas 16 descentralizadas de agua y aseo.

6. PRINCIPALES LOGROS DEL PROYECTO

1. Se ha manifestado un mayor involucramiento de los ciudadanos en la gestión municipal con relación a los siguientes aspectos:

- En la definición de los Objetivos Municipales de Largo Plazo;
- En la elaboración del Plan Estratégico de Desarrollo a Largo Plazo (PEP);

[2] Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana (1994 al 2002) realizado por RTI bajo un contrato con USAID.

- En la elaboración de los Presupuestos Municipales de Inversión;
- En el financiamiento de ciertas acciones del Plan, a través de contribuciones voluntarias concertadas;
- En las decisiones operativas destinadas a la implementación gradual del Plan de Desarrollo, a través del Consejo de Desarrollo Local;
- En la supervisión de los procesos municipales de decisión y ejecución, por medio de Sesiones de Concejo Abiertas; de Audiencias Públicas de Presupuesto, de Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas y de Comités de Contraloría Social.

2. Fue lograda una mayor eficiencia y transparencia en la administración de los recursos municipales, expresándose en los siguientes hechos:

- Mayor precisión en la definición de los cargos del staff de la Municipalidad;
- Implementación de sistemas objetivos y confiables de contratación y evaluación del personal;
- Implementación de sistemas modernos de adquisición y control de inventarios;
- Implementación de sistemas más efectivos de cobranza y administración de moras;
- Implementación del Sistema de Contabilidad Gubernamental;
- Implementación de un Sistema Computarizado Integral de informaciones; administrativas y financieras en dos municipios pilotos (SAFIMU II);
- Institucionalización de servicios periódicos de Auditoría Interna.

3. Los sistemas administrativos de las empresas descentralizadas de prestación de servicios se han tornado más eficientes y transparentes, mediante

- Un involucramiento más directa de los usuarios en la administración de las 12 empresas descentralizadas de distribución del agua potable, a través de la elección directa de sus Juntas Directivas; de la aprobación de sus propios estatutos y de la definición de sus propios sistemas de administración y de cobranzas;.
- La actualización y mejoras introducidas al sistema computarizado de cobro de facturas de consumo en todas las empresas de agua potable;
- Un notable aumento de la cobertura y de la calidad de los servicios de agua y aseo;
- Una sensible disminución de los plazos para la atención de reclamos en las empresas de agua.

4. Se ha puesto en marcha, en conjunto con COMURES, un Portal Web para el Desarrollo Local, verificándose

- Un diseño técnico del Portal en un avanzado nivel de desarrollo;
- Una gerencia técnica en operaciones;
- Un Grupo Editor interinstitucional, coordinado por COMURES, funcionando y dando sostenimiento al Portal.

5. **Fue elaborada una Estrategia de Desarrollo Económico Local para el Municipio de Acajutla, destacándose la generación de:**

- Grupos asociativos de productores organizados y capacitados en las áreas de turismo, pesca, agricultura y ganadería;
- Una Comisión de Desarrollo Económico Local en funcionamiento, integrada por representantes de la Municipalidad, de las empresas y de las organizaciones de la comunidad local;
- Una Bolsa de Empleo diseñada y operando al interior de la Comisión de Desarrollo Económico Local;
- Una Agenda Productiva de Largo Plazo, elaborada y aprobada por la Comisión de Desarrollo Económico.

6. **Fue diseñado e implementado un sistema para la medición regular de la gestión de los gobiernos municipales, estableciéndose**

- Un conjunto de Indicadores sobre la gestión municipal de administración y financiamiento y sobre la gestión de provisión de servicios básicos probado satisfactoriamente en los 28 municipios del Proyecto.

7. **Se completó el diseño técnico del Sistema Integrado de Informaciones Municipales (SAFIMU II), mediante la incorporación de**

- Un módulo adicional destinado a integrar automáticamente la planilla de remuneraciones a los módulos contables y presupuestarios ya existentes;
- Un módulo adicional con capacidad para registrar e integrar automáticamente tanto la identificación como el valúo (terreno y construcciones) de los inmuebles públicos y privados existentes en el territorio municipal.

8. **Se otorgó una importante contribución al diálogo nacional sobre políticas de descentralización y desarrollo local, por medio de**

- La realización de cuatro conferencias, con expositores internacionales, sobre descentralización y desarrollo local con una amplia y representativa concurrencia de autoridades, profesionales y políticos locales;
- La ejecución de tres talleres divulgativos sobre tópicos específicos de desarrollo económico local, sistemas financieros y planificación estratégica;
- La elaboración y divulgación de tres investigaciones aplicadas sobre materias relacionadas con tributación municipal, sistemas de información y opciones para la colocación de bonos municipales en el mercado local de valores;
- El diseño y la implementación de indicadores de medición del desempeño de los municipios en la administración de sus recursos y en la provisión de servicios básicos a la comunidad.

I. INTRODUCCIÓN

El presente Informe da cuenta de la ejecución del Proyecto de Fortalecimiento Democrático Local (FODEL) contratado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)[3] al Research Triangle Institute (RTI) para ser ejecutado entre el 21 de Noviembre del 2002 y el 28 de Febrero del 2005[4].

El Texto Principal de este Informe tiene por objeto dar cuenta de la ejecución de este Proyecto y sus contenidos están ordenados de la siguiente manera:

1. Los Antecedentes que dieron origen y que enmarcan al Proyecto FODEL.
2. El Propósito específico de este Proyecto.
3. Los Resultados esperados por el Proyecto y consignados en el Plan de Trabajo.
4. Las estrategias operativas para llevar a cabo las actividades programadas.
5. Las Actividades técnicas programadas y realizadas por el Proyecto.
6. La Evaluación de los Resultados de acuerdo con las expectativas del Plan de Trabajo.
7. Un análisis comparativo entre recursos financieros asignados y utilizados.

II. ANTECEDENTES

El Proyecto de Fortalecimiento Democrático Local se enmarca, en primer lugar, dentro de los grandes objetivos estratégicos de la Oficina de USAID en El Salvador, los cuales se resumen de la siguiente manera:

- Mayor acceso a las oportunidades económicas para familias rurales pobres;
- Procesos democráticos más efectivos e inclusivos;
- Mejoramientos sostenibles en la salud de mujeres y niños;
- Aumento del acceso de hogares rurales a los servicios de agua potable;
- Mejoras en las condiciones de vida de víctimas del terremoto.

La consecución de estos grandes objetivos estratégicos se realiza mediante la acción de diversos programas, entre los cuales se cuenta el Programa de Gobernabilidad y Consolidación Democrática cuyas definiciones principales son las siguientes:

1. <u>Propósito</u>:

"Mejorar el acceso y la respuesta del sistema legal, de los gobiernos locales y de las instituciones públicas frente a las necesidades de los salvadoreños pobres y otros grupos marginados"

2. <u>Componentes</u>:

a) Reforma Legal y Judicial;
b) Participación Ciudadana y Gobernabilidad;
c) Descentralización y fortalecimiento de los gobiernos locales.

---

[3] Las siglas utilizadas en el presente informe se explican en el ANEXO N° 8

[4] La fecha de término del Proyecto se extendió hasta el 28 de Febrero del 2005.

3. Indicadores Estratégicos

Con el objeto de dar seguimiento a las actividades que desde 1997 se vienen realizando para materializar el Componente de Descentralización y Fortalecimiento de Gobiernos Locales, la Oficina de USAID/El Salvador ha definido un conjunto de Indicadores Estratégicos, los cuales hasta el presente han venido evolucionando en la forma que se muestra en el Anexo Nº 1.

Adicionalmente, este Proyecto constituye la continuación de un esfuerzo persistente que USAID, junto con RTI, han venido desarrollando desde 1994 con el propósito a) de introducir gradualmente procesos participativos y transparentes de gestión y; b) de fortalecer en forma progresiva las capacidades administrativas y financieras en un número superior al 10% del total de los municipios salvadoreños

Es así como desde 1997 hasta el 2002, en el plano de la participación ciudadana se han venido incorporando gradualmente, en 28 municipios, prácticas que han transitado desde los cabildos abiertos y la constitución de Consejos Locales de Desarrollo hasta el planeamiento estratégico participativo, los presupuestos participativos y las audiencias públicas de presupuesto. Similarmente, en el plano del fortalecimiento administrativo y financiero se han venido introduciendo progresivas modernizaciones técnicas y administrativas que le han permitido a los municipios atendidos un notable aumento en sus ingresos propios. Finalmente, en el plano de la promoción de empresas descentralizadas de servicios comunitarios, hasta el año 2002 habían sido establecidas 12 empresas de agua potable y saneamiento y 4 empresas de manejo de desechos sólidos, generando extraordinarios aumentos tanto en el plano de la cobertura, como en las horas de servicio y en la recaudación de tasas.

III. PROPOSITO DEL PROYECTO

El actual Proyecto de Fortalecimiento Democrático Local (FODEL) tiene el propósito de estimular y facilitar la participación del pueblo salvadoreño en los procesos democráticos y de mejorar la capacidad de los gobiernos locales para proveer satisfactoriamente los servicios comunitarios básicos que demandan sus ciudadanos.

IV. RESULTADOS ESPERADOS

Con el objeto de alcanzar el propósito definido anteriormente, este Proyecto se propuso el logro de los siguientes Resultados:

1. Ampliar y mejorar la definición de roles de los gobiernos locales.
2. Mejorar la capacidad de los gobiernos locales para prestar servicios.
3. Identificar nuevas fuentes de financiamiento para los municipios.
4. Mejorar los niveles de transparencia y de participación ciudadana en la gestión de los gobiernos locales.
5. Aprovechar ventanas de oportunidad para la realización de actividades especiales.

V. ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN

1. Selección de Municipios

La primera decisión estratégica del Proyecto fue identificar los municipios a los cuales se les otorgaría la asistencia técnica.

a) Municipios Antiguos

Se les dio el nombre de "municipios antiguos" a aquellos municipios que ya habían recibido asistencia técnica bajo el Proyecto anterior. De acuerdo a las bases de la propuesta original de RTI, del total de 13 municipios que habían iniciado anteriormente sus procesos de planificación estratégica, los 7 de más alta calificación en el avance de sus procesos participativos continuarían recibiendo asistencia técnica bajo este Proyecto en las áreas de participación ciudadana y de fortalecimiento de sus procesos administrativos y financieros. A estos municipios se les denominó "Grupo de los Siete". Con posterioridad, los restantes 6 municipios antiguos que habían obtenido calificaciones inferiores en el avance de sus procesos participativos, a requerimiento y de común acuerdo con USAID fueron también incluidos como sujetos de asistencia técnica, pero solamente en lo relativo al fortalecimiento de sus procesos de participación ciudadana. A estos últimos municipios antiguos se les denominó: "Grupo de los Seis". En suma, dentro de la categoría de municipios antiguos, fueron incluidos los siguientes municipios:

Municipios Antiguos incluidos en el Proyecto FODEL

Categorías	Departamentos	Municipios	Habitantes
Grupo de los Siete	San Ana	Candelaria de la Frontera	33,550
	Ahuachapán	San Francisco Menéndez	49.844
	Sonsonate	San Antonio del Monte	32,308
	La Libertad	Nueva San Salvador (Santa Tecla)	175,286
	Cuscatlán	Suchitoto	16,362
	Cabañas	San Isidro	10,422
	Morazán	San Francisco Gotera	21,852
Grupo de los Seis	Ahuachapán	Guaymango	23,113
	Sonsonate	Acajutla	65,699
		Sonzacate	25,434
		San Julián	15,475
	Usulután	Santa Elena	16,151
		Concepción Batres	12,387

b) Municipios Nuevos

Estos municipios fueron seleccionados tras un laborioso proceso desarrollado entre Mayo y Junio del 2003 a partir de la llegada de las nuevas autoridades municipales, electas el 15 de marzo y posesionadas oficialmente en sus cargos a partir del 1º de Mayo de ese mismo año.

EL principal criterio de selección de las nuevas municipalidades fue el interés mostrado por sus autoridades a través de una solicitud remitida a las oficinas del Proyecto, dentro de un plazo pre-convenido, por medio de la cual cada uno de los

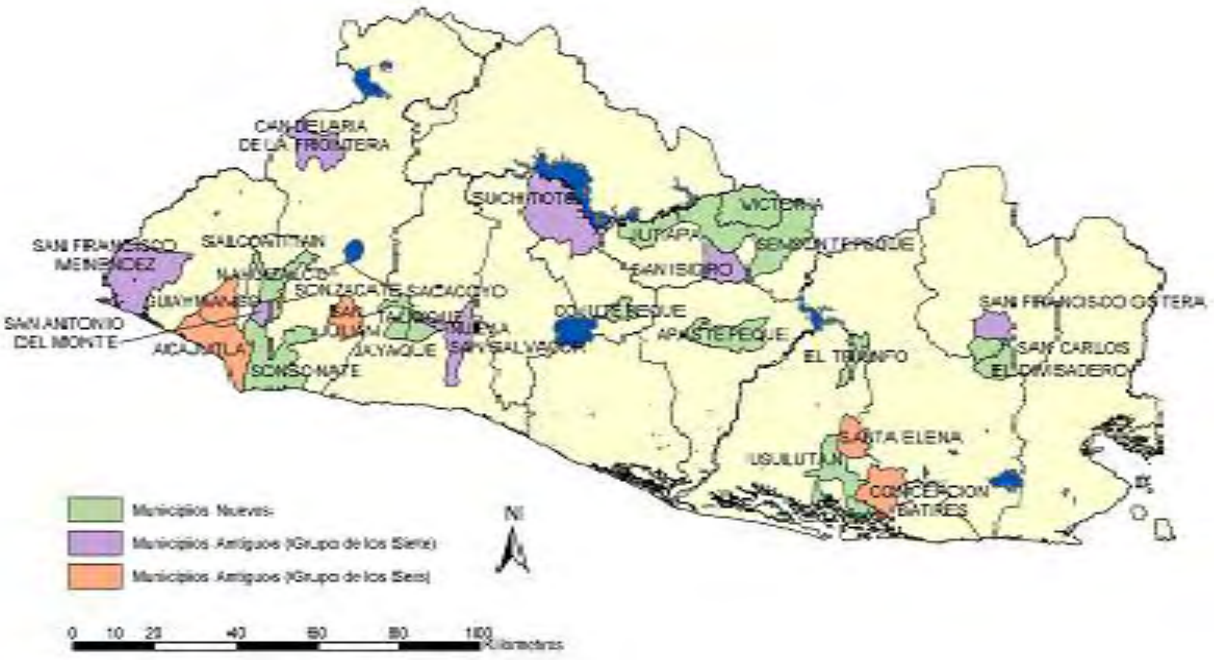
alcaldes tuvo la oportunidad de expresar su grado de disposición a introducir cambios de importancia en su gestión de gobierno, contestando por escrito a preguntas concretas relativas a introducir procesos participativos y transparentes, a modernizar los sistemas contables y financieros y a administrar en forma objetiva y sostenible la prestación de los servicios locales.

Una vez calificadas objetivamente todas las respuestas remitidas por los municipios invitados, se procedió a seleccionar a los 15 municipios que habían obtenido los puntajes más altos, haciéndose una completa abstracción de cualquier otra consideración ya fuese de tipo político, geográfico o demográfico.

Municipios nuevos incluidos en el Proyecto FODEL

Departamentos	Municipios	Habitantes
Sonsonate	Sonsonate	103,490
	Nahuizalco	42,924
	Salcoatitán	5,173
La Libertad	Jayaque	14,803
	Sacacoyo	13,774
	Talnique	7,684
Cuscatlán	Cojutepeque	55,290
Cabañas	Jutiapa	7,866
	Sensuntepeque	41,215
	Victoria	14,796
San Vicente	Apastepeque	20,285
Usulután	Usulután	70,350
	El Triunfo	6,689
Morazán	El Divisadero	8,058
	San Carlos	3,870

c) Distribución geográfica de los Municipios del Proyecto



2. Selección de Empresas Subcontratistas

De acuerdo con las recomendaciones específicas de USAID respecto a efectuar el máximo de actividades de asistencia técnica y de capacitación, a nivel de terreno, por medio de la subcontratación de organizaciones técnicas salvadoreñas, la segunda gran decisión estratégica fue la selección y contratación de Empresas Sub-contratistas y la posterior asignación de responsabilidades, para cada una de ellas, con relación a los municipios en los cuales participarían y al tipo de asistencia técnica que prestarían en cada uno de ellos.

Para este efecto, se procedió a efectuar una serie de reuniones de divulgación con organizaciones técnicas locales interesadas en participar en estas actividades, con el objeto de darles a conocer en forma detallada el tipo y el número de acciones técnicas que deberían ser ejecutadas en los municipios, el valor presupuestado para cada una de ellas y las modalidades técnicas y administrativas que serían implementadas para el financiamiento, la supervisión y el control de las actividades a realizar.

a) Empresas Subcontratistas asignadas a la atención técnica de los municipios

Empresas	Municipios	Servicios a Contratar
FUNDAMUNI	San Francisco Gotera	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo) Administración y Finanzas (Mun. Antiguo)
	Apastepeque	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	San Carlos	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	El Divisadero	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	El Triunfo	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
FUSAI	Nahuizalco	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Salcoatitán	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Sacacoyo	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Jayaque	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Talnique	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
SACDEL	Cojutepeque	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Victoria	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
FUNDE	Usulután	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo)
	Sensuntepeque	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo)
ADEPRO	Jutiapa	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo) Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
FUNDAPYME	Acajutla	Des. Económico Local (Mun. Antiguo)
A.V. CONSULTORES	Usulután	Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	Sensuntepeque	Administración y Finanzas (Mun. Nuevo)
	San Francisco Menéndez	Administración y Finanzas (Mun. Antiguo)
	San Isidro	Administración y Finanzas (Mun. Antiguo
	Suchitoto	Administración y Finanzas (Mun. Antiguo)
	San Antonio del Monte	Administración y Finanzas (Mun. Antiguo)
	Nueva San Salvador	Administración y Finanzas (Mun. Antiguo)
CODEIN	Usulután	Participación Ciudadana (Mun. Nuevo)
	Candelaria de la Frontera	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo)
	San Francisco Menéndez	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo)
	San Isidro	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo)
	Suchitoto	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo)
	San Antonio del Monte	Participación Ciudadana (Mun. Antiguo)

b) Empresas Subcontratistas a la atención técnica de las empresas de servicios

Empresas o Consultores Locales	Empresas a atender	Servicios a contratar
1. Agua Potable:		
CONTEC	AA - ATAP	Administración y finanzas
	EMAPCOM	Administración y finanzas
	EMAPSAF	Administración y finanzas
	EMSAGUAT	Administración y finanzas
	EMANC	Administración y finanzas
	MICROREGION JUAYUA	Administración y finanzas
	VILLANUEVA SEM de CV	Administración y finanzas
	EMASIC	Administración y finanzas
	EMASA	Administración y finanzas
	TETRALOGIA SEM de CV	Administración y finanzas
	EMAP – SAN JULIAN	Administración y finanzas
Lic. Patricia Silva	AA - ATAP	Participación ciudadana
	EMAPCOM	Participación ciudadana
	EMAPSAF	Participación ciudadana
	EMSAGUAT	Participación ciudadana
	EMANC	Participación ciudadana
	MICROREGION JUAYUA	Participación ciudadana
	VILLANUEVA SEM de CV	Participación ciudadana
	EMASIC	Participación ciudadana
	EMASA	Participación ciudadana
	TETRALOGIA SEM de CV	Participación ciudadana
	EMAP – SAN JULIAN	Participación ciudadana
2. Desechos sólidos:		
AMBIENTEC	SONSONATE Y ASOCIADOS	Selección de sitios para rellenos sanitarios. Diseño de rellenos. Diseño de rutas.
	SOCINUS SEM de CV	Rediseño relleno sanitario. Rediseño de rutas. Evaluación de alternativas para prestación de servicios.
	MICROREGION MORAZAN	Diseño de rellenos. Diseño de rutas.
ECOTRANS	MICROREGION CABAÑAS	Selección de sitios para rellenos sanitarios. Diseño de rellenos.

3. Ejes estratégicos para ejecución de las Actividades

Procurando siempre la consecución del Propósito y de los Resultados establecidos para el Proyecto, sus numerosas y variadas actividades fueron ordenadas y ejecutadas en torno a los siguientes ejes estratégicos:

3.1. Estimular el diálogo y la generación de acuerdos en torno a temas relacionados con la Descentralización y el Desarrollo Local.

3.2. Otorgar asistencia técnica a municipios antiguos y nuevos para la institucionalización de procesos ciudadanos participativos y para la incorporación de sistemas eficientes y transparentes de administración y de gestión municipal.

3.3. Otorgar asistencia técnica a empresas descentralizadas de servicio, para lograr el afianzamiento de sistemas eficientes y participativos de administración de los servicios comunitarios de agua potable y de manejo de desechos sólidos.

3.4. Poner en práctica nuevas experiencias demostrativas con el objeto de enriquecer la calidad de la oferta de asistencia técnica disponible para los municipios.

VI. ACTIVIDADES PROGRAMADAS Y REALIZADAS

1. ESTÍMULOS AL DIÁLOGO SOBRE DESARROLLO LOCAL

1.1. Conferencias

Originalmente, se consideró la realización de tres conferencias sobre temas relacionados con la descentralización y el desarrollo local, las cuales deberían tener una jornada de duración y contar al menos con un experto internacional sobre la materia principal. Tanto los temas, como las fechas y los exponentes deberían consensuarse previamente con USAID. y con COMURES

Aún cuando las condiciones políticas para abrir amplios debates sobre temas sensitivos fueron muy restrictivas durante la mayor parte del tiempo asignado a la ejecución del Proyecto, fue posible al menos, la realización de las siguientes conferencias con participación de ponentes internacionales:

1. Un Seminario sobre **"La Situación Actual de la Descentralización en América Latina"** efectuado en el Hotel Princess el 26 de Julio del 2003, presentado por el Dr. Gary Bland, experto de nacionalidad norteamericana, al cual concurrieron 75 personas. Entre los asistentes se incluyeron diputados de la Asamblea Legislativa, del staff técnico de ONGs locales, alcaldes y consejeros de 25 municipios, autoridades y profesionales del FISDL, de COMURES, de ISDEM, y de la Secretaría Técnica de Planificación y de representantes de otros organismos de la cooperación internacional.

2. Un Seminario Taller sobre **"Metodologías para el Desarrollo Económico Local"**, presentado en el Hotel Princess, el 17 de Agosto del 2004, por el Consultor ecuatoriano Gonzalo Darquea. Este taller contó con la presencia de 65 asistentes, representantes de la Comisión de Asuntos Municipales, de COMURES, del FISDL, de FUNDAPYME y de la Red de ONGs para el Desarrollo Local.

3. Un Seminario sobre **"Estrategias de Descentralización de los Servicios de Agua Potable y Alcantarillados en El Salvador",** efectuado en el Hotel Presidente el día 13 de Enero del 2005, con la participación del experto hondureño el Ing. Luis Moncada y del experto colombiano el Dr. Marino Henao. A este Seminario concurrieron 95 personas, procedentes del Ministerio del Medio Ambiente, de la Agencia Nacional para la Administración de Acueductos y Alcantarillados (ANDA), de las 12 empresas des-centralizadas asistidas por el Proyecto, de integrantes de empresas técnicas y de las ONGs. locales.

4. Un Taller para la **"Elaboración de una Agenda sobre Desarrollo Local",** efectuado en apoyo de la Comisión Nacional para el Desarrollo Local (CONADEL) y en cooperación con la GTZ, el PNUD y la Unión Europea. Este Taller fue desarrollado en el Hotel Radisson, durante los días 18 y 19 de Enero, al cual

asistieron 130 participantes, entre los cuales se contaron autoridades y profesionales de instituciones del Gobierno (Secretaría de Planificación, ISDEM y FISDL), diputados de la Asamblea Legislativa, representantes del sector privado, autoridades de COMURES y alcaldes y concejales de diversos municipios.

En adición a los eventos anteriores, fueron realizados tres talleres eventos de alta convocatoria sobre temas igualmente importantes para el desarrollo local:

1. Un Taller de dos días sobre Modernización de las Finanzas Municipales, efectuado en FUSAL entre el 2 y el 3 de Septiembre, organizado y ejecutado conjuntamente con COMURES, Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas, dirigido a 64 participantes de 23 municipios del país, centrado en los temas de modernización de los sistemas contables y presupuestarios para lograr una gestión financiera transparente, eficiente y acorde con las normas de la contabilidad gubernamental.

2. Un Seminario de Divulgación sobre el estado de avance de las Actividades del Proyecto FODEL, efectuado en el Hotel Presidente el día 1° de Julio, el cual contó con la participación de 75 participantes, entre ellos, los alcaldes de los 28 municipios del Proyecto, directivos y técnicos de las 12 Empresas Subcontratistas e invitados especiales de COMURES, USAID, CARE y CREA.

3. Un Seminario de Cierre y Divulgación Final del Proyecto FODEL efectuado en el Hotel Presidente el día 18 de Febrero al cual concurrieron 96 participantes, entre los cuales se contaron autoridades de USAID, representantes de instituciones del Gobierno (Secretaría de Planificación, ISDEM, CNR y FISDL), diputados de la Asamblea Legislativa, autoridades de COMURES, alcaldes y concejales de los municipios atendidos por el Proyecto y representantes de otros organismos de la cooperación internacional.

1.2. Estudios e Investigaciones Aplicadas

De acuerdo a lo programado a través del Plan de Trabajo el Proyecto se comprometía a realizar tres investigaciones aplicadas sobre temas relevantes relacionados con la descentralización y/o el desarrollo local y, además, a elaborar un documento base para la definición de normas que faciliten la emisión de títulos valores municipales.

Al respecto, se ha podido verificar que el Proyecto efectivamente elaboró las siguientes investigaciones aplicadas:

1. Propuesta técnica sobre la factibilidad de introducir el mecanismo de la securitización para respaldar la emisión de bonos municipales. Este estudio fue desarrollado por el Consultor internacional, Dr. Marino Henao.

2. Propuesta para volver a poner en consideración del establecimiento del Impuesto Predial en El Salvador. Esta propuesta fue elaborada por la Consultora Internacional Sra. Teresa Iturre.

3. Propuesta técnica para el diseño de un Portal Web para el Desarrollo Local en El Salvador. Esta propuesta fue elaborada por el Consultor internacional Sr. Mario Rosales.

Adicionalmente, el Dr. Marino Henao elaboró, en conjunto con las autoridades de la Bolsa de Valores, un documento base para definir las condiciones dentro de las cuales los municipios pudieran llegar a emitir títulos-valores.

1.3. Incrementar la disponibilidad y el acceso a la información

La programación de este objetivo específico contemplaba el compromiso de diseñar e implementar: a) un Portal Web para el Desarrollo Local, y b) un conjunto de indicadores de gestión municipal sobre administración y finanzas y sobre prestación de servicios.

Al respecto corresponde informar que tanto el Portal Web para el Desarrollo Local como los Indicadores de Gestión Municipal fueron efectivamente diseñados e implementados de acuerdo a los detalles que se explicitan dentro del último capítulo de este Informe el cual se refiere al Desarrollo de Prototipos Experimentales sobre nuevas tecnologías para los gobiernos locales.

2. PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS A MUNICIPIOS

De acuerdo al Plan de Trabajo Inicial la asistencia técnica programada para los 28 municipios incluidos en el Proyecto, estuvo centrada en el propósito de establecer, en cada uno de ellos: a) una efectiva participación ciudadana en la planificación, en la gestión y en el control de las acciones del gobierno local; y b) una notable modernización de sus sistemas de administración de sus recursos materiales, humanos y financieros[5].

2.1. COMPONENTE DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

1. Principales Actividades Realizadas

a) Para la Elaboración de Planes Estratégicos Participativos (PEP):

- Constitución y capacitación de un Equipo Técnico Local en cada uno de los Municipios participantes;
- Elaboración participativa de la Visión de Largo Plazo del Municipio, conteniendo referencias a escenarios deseables en el plano productivo, social y ambiental;
- Elaboración de Diagnósticos de Barrios y Cantones, por medio de reuniones altamente participativas y sistemáticas efectuadas con vecinos;
- Elaboración de Diagnósticos de sectores de actividad (educación, salud, producción, y otros) por medio de reuniones sistemáticas en que participan agentes públicos y privados relacionados con cada sector;
- Elaboración de Diagnósticos Técnicos efectuados por profesionales expertos, sobre temas específicos surgidos de los diagnósticos territoriales y sectoriales.
- Propuestas territoriales y sectoriales de programas y proyectos surgidos de los diagnósticos participativos;
- Análisis de factibilidad (económica, social y ambiental) de las propuestas presentadas efectuados por el Equipo Técnico Local;
- Identificación y consideración de referencias departamentales o nacionales, junto al Equipo Técnico Local, sobre infraestructuras, mercados, programas y

[5] Descripción de los servicios técnicos programados para Municipios se encuentra en el ANEXO 6.

políticas de fomento, etc. que puedan servir para enmarcar y optimizar el alcance y las acciones del Plan de Desarrollo Municipal;

- Elaboración del Plan Multianual de Inversiones para el Municipio, el cual considera una detallada identificación, jerarquización, valoración y presupuestación de todos los proyectos de corto, mediano y largo plazo surgidos de las instancias participativas y considerados como técnicamente factibles;
- Elaboración del Documento del Plan Estratégico Participativo, el cual integra todos los diagnósticos y propuestas barriales y sectoriales; todos los programas y proyectos seleccionados por barrios y sectores, debidamente valorados mediante el presupuesto multi-anual de inversión y físicamente integrados dentro de una propuesta de reordenamiento territorial que garantice al municipio una adecuada preservación de los recursos y una adecuada prevención de los riesgos naturales de posible ocurrencia;
- Aprobación del Documento del Plan Estratégico Participativo (PEP) mediante la aprobación de una ordenanza emitida oficialmente por el Concejo Municipal;
- Difusión de los contenidos del Plan Estratégico mediante reuniones divulgativas realizadas a nivel de grupos vecinales, mesas de concertación sectoriales, unidades educativas y medios de comunicación local.

Participantes a una Asamblea Ciudadana

Equipo Técnico en Reunión de Planificación

Portadas de Planes Estratégicos Participativos (PEPs)

b) <u>Para crear Instancias Participativas para la Gestión y Control del Plan Estratégico:</u>

- Fortalecimiento de las organizaciones vecinales existentes en cada uno de los municipios, tales como ADESCOS, juntas de vecinos y otras;
- Fortalecimiento de organizaciones sectoriales existentes, tales como asociaciones gremiales, sindicales, cooperativas y otras similares;
- Constitución y fortalecimiento de Mesas de Concertación por áreas de actividad (cultura, educación, salud, medioambiente, turismo, pesca, etc.);
- Constitución de un Comité de Desarrollo Local (CDL) integrado por miembros designados del Concejo Municipal y por representantes de las organizaciones vecinales y sectoriales del municipio;
- Constitución de Comisiones Sectoriales, por áreas estratégicas de mayor interés, designadas por el Comité de Desarrollo Local (CDL).

c) <u>Para la promoción e Implementación de Mecanismos de Transparencia</u>:

- Organizar e implementar reuniones de Rendición de Cuentas del Presupuesto Municipal, en las cuales los miembros del Concejo Municipal exponen a la Asamblea General una cuenta detallada de los ingresos percibidos y de los gastos realizados durante un periodo (un año o un semestre);
- Organizar e implementar Sesiones de Concejo Abiertas, invitando a representantes de diversos sectores de la comunidad local, con derecho a voz, para que se impongan de la forma como los miembros del Concejo toman las decisiones;
- Elaborar un Plan de Comunicaciones en el cual se determina la naturaleza y la periodicidad y la forma (internet, boletines, asambleas u otros) en que se darán a conocer al público las informaciones relativas a la gestión municipal;
- Establecer, junto al Comité de Desarrollo Local, los Comités de Contraloría Social para dar seguimiento a la ejecución de los proyectos de inversión municipal que se consideren más relevantes.

Asistentes a una Asamblea de Rendición de Cuentas

2. *Cursos efectuados y Materiales Elaborados*

Fechas	Temas de capacitación	No. Part	Organizaciones Capacitadas
27-01-03	Taller de Planeación Estratégica a nivel departamental	30	COMURES, FISDL y Técnicos de instituciones subcontratistas del FODEL
20 02-04 21-02-04 22-02-04	Seminario sobre Planificación Estratégica participativa	45	Alcaldes, Concejales y funcionarios de 12 municipios del proyecto y técnicos de las ONGs que otorgan Asistencia Técnica
27-01-04 28-01-04 29-01-04	Seminario sobre Planificación Estratégica participativa	55	Alcaldes, Concejales y funcionarios de 12 municipios del proyecto y técnicos de las ONGs que otorgan Asistencia Técnica
24-08-04	Visita del CDM de Jutiapa al CODEL de San Antonio del Monte para intercambiar experiencias	30	Concejales de Jutiapa, Junta Directiva del CDM de Jutiapa, Alcalde y autoridades Municipales y miembros del CODEL de San Antonio del Monte
08-09-04	Visita del CDL y Concejales del municipio de Cojutepeque a San Antonio del Monte para conocer aplicación de mecanismos de transparencia	45	Representantes del CDL y Concejales del municipio de Cojutepeque, Concejo Municipal, CODEL de San Antonio del Monte
27-10-04	Visita de autoridades, funcionarios municipales y representantes del CODEL de San Antonio del Monte a la Micro-Región Nor-Oriental de Chalatenango para conocer esa experiencia de asociatividad	45	Concejales, funcionarios y representantes del CODEL de San Antonio del Monte, Representantes del Comité Ejecutivo Microregional Nor-oriental de Chalatenango y de los municipios que la integran.
Total de Participantes		**250**	

Seminario de Planificación Estratégica

Curso de Participación Ciudadana

Materiales Elaborados

- Planes Estratégicos Participativos correspondientes a 15 municipios;
- Resúmenes Ejecutivos de los PEPs de Santa Tecla, Sonsonate y Usulután;
- Sistematización del Proceso de Planeación Estratégica en Santa Tecla;
- CD interactivo sobre el Proceso PEP de Santa Tecla;
- Guía para la Aplicación de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones del Sector Público.

3. Principales Logros Alcanzados

- Todos los Municipios participantes, nuevos y antiguos, han elaborado en forma participativa sus Planes Estratégicos de Largo Plazo;
- Todos los Municipios participantes han concluido la elaboración del Documento del Plan Estratégico Participativo (PEP);
- Todos los Municipios participantes han aprobado oficialmente los contenidos del PEP, mediante una presentación final a la Asamblea General y al Concejo Municipal;
- Un 75% de los Municipios participantes (21) han legalizado el Documento del PEP mediante la aprobación de una Ordenanza del Concejo Municipal, debidamente publicada en el Diario Oficial;
- Los presupuestos anuales de inversión de todos los municipios incluyen los proyectos identificados y priorizados en sus respectivos Planes Estratégicos;
- Los Comités de Desarrollo Local (CDL) se encuentran constituidos y funcionando normalmente en 24 municipios;
- Miembros de los Comités de Desarrollo Local de 27 municipios han sido capacitados en temas relativos a la identificación de sus roles, técnicas de planificación estratégica, mecanismos de transparencia y de contraloría social y en el conocimiento y empleo de indicadores de desempeño de la gestión municipal;
- Comités de Desarrollo Local (CDL) con planes anuales de operación funcionando en 19 municipios;
- 18 municipios realizando regularmente Rendiciones de Cuentas;
- 15 municipios efectuando Sesiones de Concejo Abiertas;
- 13 municipios han aprobado oficialmente Ordenanzas que respaldan el ejercicio de la Contraloría Social, la cual es asumida responsablemente por los integrantes de los Comités de Desarrollo;
- CDLs y organismos territoriales y sectoriales ejerciendo vigilancia sobre proyectos ejecutados por el Municipio;
- 11 municipalidades han aprobado por medio de ordenanza el respaldo a las actividades de auditoria social;
- 3 municipios han implementado un sistema permanente de divulgación pública de las informaciones municipales.

4. Principales Dificultades Encontradas

- Desconfianza por parte de los ciudadanos locales respecto los beneficios que pudiera traer este esfuerzo;
- Ambiente local altamente politizado;
- Sobrecarga de trabajo de los funcionarios municipales;
- Alcaldes ausentes del proceso, por desinterés o por exceso de responsabilidades fuera del municipio;
- Alcaldes autoritarios que centralizan decisiones y se resisten a la participación ciudadana;
- Apoyo parcial de algunos Concejos Municipales por diferencias políticas internas;
- Bajo nivel de instrucción e inexperiencia de las autoridades municipales recientemente electas.

5. Acciones sugeridas para continuación

- Promover la elaboración de Planes Estratégicos Municipales de Largo Plazo, con una amplia y sistemática participación de los ciudadanos en todos los municipios del país;
- Ampliar la metodología de la Planificación Estratégica Participativa a la elaboración de Planes a nivel Regional, con la inclusión de varios municipios que ya hayan elaborado sus propios PEPs. (Ej. Microregiones);
- Divulgar los objetivos y contenidos de los PEPs. en forma sistemática al interior de las unidades educativas de cada municipio;
- Fortalecer la institucionalidad de los Comités de Desarrollo Local (CDLs);
- Fortalecer las comisiones sectoriales establecidas por los CDLs;
- Fortalecer las Mesas Sectoriales de Participación actualmente existentes;
- Promover la interacción entre CDLs. de distintos municipios;
- Estimular la creación de organizaciones gremiales a nivel local;
- Continuar el fortalecimiento de las organizaciones vecinales;
- Fortalecer la implementación de los mecanismos de transparencia;
- Fortalecer las iniciativas de asociatividad entre municipios;
- Promover y asistir técnicamente a las iniciativas de desarrollo económico local.
- Dar seguimiento y asistencia técnica a las experiencias iniciales de establecer un sistema permanente y actualizado de Acceso a la Información Pública;
- Establecer al interior de las Municipalidades unidades especializadas para otorgar en forma permanente una asistencia técnica orientada a la creación, la legalización y la capacitación de organizaciones locales de carácter vecinal o gremial que trabajen voluntariamente en torno a los temas económicos, culturales, sociales, etc.;
- Establecer en forma experimental, una Corporación Municipal de Educación (de salud, de Cultura, u otra) sin fines de lucro, con una sólida y amplia participación público-privada, destinada a institucionalizar y ampliar el actual rol de las Mesas de Participación;
- Fortalecer la implementación de mecanismos permanentes de divulgación de informaciones públicas sobre la gestión municipal;
- Activar la creación y el empleo de una Página Web en cada municipio, con una vinculación permanente con el Portal Web para el Desarrollo Local recientemente establecido por este Proyecto;
- Ejecutar programas masivos de educación cívica para el ejercicio de una Contraloría Ciudadana Responsable.

2.2. COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

1. Principales Actividades Realizadas

a) <u>Para Reestructurar la Organización de la Municipalidad</u>:

- Rediseño y actualización de los Organigramas;
- Elaboración y/o implementación de los Manuales de Organización;
- Propuestas de rediseño físico del edificio municipal en función de los ajustes planteados al sistema de organización interna y atención de público.
- Descripción de cargos de nivel superior;
- Diagnóstico del Clima Organizacional al interior de la Municipalidad;
- Implementación de Regulaciones para las reuniones del Concejo Municipal;

- Elaboración e implementación de Manuales de Desempeño del Personal.

Organigramas Municipales

b) <u>Para mejorar los Sistemas de Administración de Bienes Muebles e Inmuebles</u>:

- Asistencia técnica para la elaboración de registros catastrales de bienes muebles e inmuebles;
- Diseño de sistemas de valuación de activos públicos y privados;
- Asistencia técnica para la legalización de activos fijos;
- Diseño e implementación de registros y control de inventarios de existencias.

c) <u>Para Mejorar los Sistemas de Administración de Recursos Financieros:</u>

- Asistencia técnica para implementación del sistema de Contabilidad Gubernamental;
- Sistemas de formulación y control del Presupuesto Anual;
- Estudios de costos incurridos en la prestación de servicios básicos;
- Formulación de tarifas de prestaciones de servicios sobre bases reales;
- Manual de cobranzas de impuestos y tasas;
- Depuración y conciliación del Registro de la cuenta corriente de contribuyentes;
- Manual de control de Fondos de Tesorería.

Concejo Municipal analiza la situación de deudores morosos

2. Cursos efectuados y Materiales elaborados

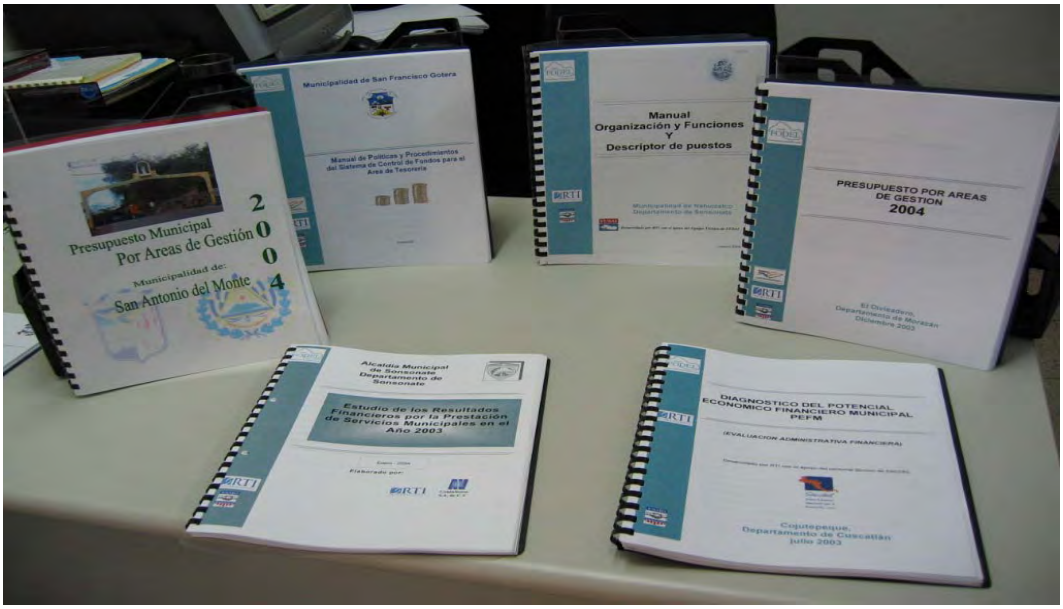
a) Talleres y Cursos:

Fechas	Temas de capacitación	N° Part.	Organizaciones capacitadas
20-02-03	Determinación del Potencial Económico y Financiero Municipal	9	FUNDAMUNI y FUSAI
21-02-03	Elaboración del Plan de Fortalecimiento Financiero Municipal	9	FUNDAMUNI, FUSAI y AV CONSULTORES
16-10-03 17-10-03	Formulación del Presupuesto por Área de Gestión	7	FUNDAMUNI, FUSAI , ADEPRO y AV CONSULTORES
29-10-03	Elaboración del Catastro de Inmuebles y Empresas	9	FUNDAMUNI y Alcaldías de Gotera, El Divisadero y San Carlos
27-10-03	Elaboración del Catastro de Inmuebles y Empresas	16	FUNDAMUNI, SACDEL, ADEPRO y Alcaldías de Cojutepeque, Victoria y El Triunfo
31-10-03	Elaboración del Catastro de Inmuebles y Empresas	13	FUSAI y Alcaldías de Jayaque, Talnique, Sacacoyo, Nahuizalco y Salcoatitán
07-11-03	Recuperación de Mora, Estudios De Costos de Servicios y Manual de Organización y Funciones	10	FUNDAMUNI, SACDEL, ADEPRO, FUSAI y AV CONSULTORES
24-11-03	Formulación del Presupuesto por Área de Gestión	19	FUSAI y Alcaldías de Sacacoyo, Talnique, Nahuizalco y Salcoatitán
07-07-04 17-07-04 28-07-04	Análisis de la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LACAP)	54	22 Alcaldías que son asistidas por el Proyecto FODEL
02-09-04 03-09-04	Contabilidad Gubernamental, Indicadores de Desempeño Financiero, Transparencia y Normas de control interno de la Corte de Cuentas	67	Ministerio de Hacienda, Corte de Cuentas COMURES , 22 Alcaldías asistidas por el Proyecto y 10 Alcaldías que iniciarán la implementación del SAFIMU II
Total de participantes:		**213**	

Taller de Capacitación sobre Contabilidad Gubernamental

Materiales elaborados-

- Manual para la Determinación del Potencial Económico y Financiero Municipal;
- Manual para la Elaboración del Plan de Fortalecimiento Financiero Municipal;
- Manual para formulación del Presupuesto por Área de Gestión (SAFI);
- Manual para el seguimiento de la ejecución presupuestaria;
- Manual para la evaluación del Desempeño Laboral;
- Manual de Tesorería para el Control de Fondos;
- Manual de procedimientos para el registro y control de Activos Fijos;
- Manual de procedimientos para el registro y control del Inventario de Existencias;
- Normas y Reglamento de Conducta para las Sesiones del Concejo Municipal;
- Guía Modelo para la Legalización de Activos Fijos municipales;
- Guía para diagnosticar el Clima Organizacional al interior del municipio.



Manuales y Guías de Administración y Finanzas

3. Principales Logros Obtenidos

- Mejor definición de roles y funciones generan la contratación y/o la reubicación de personal clave en 18 municipios (contadores, auditores, Jefes de UACI y otros);
- Reglamentos para el funcionamiento del Concejo Municipal han sido aprobados y publicados en el Diario Oficial por dos municipios;
- Infraestructura física mejorada en 6 municipios;
- Guía para diagnosticar el Clima Organizacional aplicada en dos municipios;
- Evaluación del desempeño del personal realizadas en 20 municipios;
- Establecimiento de una Guía Modelo para el Registro y Control de activos fijos municipales;
- Establecimiento de una Guía Modelo para la legalización de activos fijos municipales;
- Diseño de un modelo automatizado para el registro y valúo de terrenos y construcciones de propiedades públicas y privadas;
- 20 municipios han establecido formalmente el sistema de Contabilidad Gubernamental (SAFI);
- 19 municipios han establecido el sistema presupuestario por área de gestión (SAFI);
- 20 municipios han realizado y divulgado estudios de costos sobre la prestación de servicios básicos;
- 5 municipios han actualizado sus tasas de acuerdo a las conclusiones de los estudios realizados.

4. Principales Dificultades Encontradas

- Resistencia de los Concejos Municipales a reajustar las tasas de servicios por motivos políticos (período de campaña electoral);
- El proceso de cobro de los impuestos no se realiza en forma sistemática;
- Falta de recursos disponibles para evaluar los bienes inmuebles de la Municipalidad.

5. Acciones sugeridas para continuación

- Elaboración e implementación de Manuales de Contratación y Administración del Personal;
- Iniciar un estudio de factibilidad para la creación de una carrera de Administración Pública Municipal;
- Elaborar y poner en práctica un programa sistemático de capacitación en técnicas de administración y finanzas municipales;
- Completar el proceso de valuación de los activos fijos pertenecientes a la Municipalidad;
- Completar el proceso de legalización de inmuebles de propiedad municipal;
- Iniciar un proceso completo de identificación, registro y valuación de inmuebles públicos y privados (terreno y construcciones);
- Establecer los estímulos que correspondan para lograr la institucionalización efectiva de los sistemas contables oficiales en todos los municipios del país;
- Fortalecer la práctica permanente de auditorias internas para la revisión de los estados financieros de los municipios.

- Estimular la réplica de los sistemas contables y presupuestarios que han mostrado ser exitosos, en todos los municipios del país.
- Estimular la réplica del Sistema de Administración Financiero Integrado (SAFIMU II) en todos los municipios del país.
- Capacitar a concejales y dirigentes de organizaciones locales en el uso e interpretación de los indicadores de la gestión administrativa y financiera.

3. PRESTACIÓN DE SERVICIOS TÉCNICOS A EMPRESAS DESCENTRALIZADAS DE SERVICIOS[6]

3.1. Asistencia a Empresas de Agua Potable y Saneamiento

3.1.1. Principales Actividades Realizadas

- Elaboración del diagnóstico administrativo y financiero de las empresas asistidas;
- Elaboración, actualización y capacitación de empresas técnicas y usuarios en el Sistema Automatizado de Facturación (SASA);
- Elaboración e implementación del Manual de Organización y del Manual de Funciones y Descriptor de Puestos;
- Elaboración de los Presupuestos de las empresas para el 2004;
- Implementación del Sistema Contable por partida doble;
- Capacitación de los integrantes de las Juntas Directivas de las empresas asistidas;
- Asistencia Técnica para la realización de Asambleas Ordinarias de Rendición de Cuentas y de Elección de Nuevos Directivos.

Elección de la Junta Directiva de la Empresa de Agua EMANC, en Nueva Concepción

[6] Servicios técnicos programados para las empresas de agua potable y desechos sólidos se encuentran en ANEXO 7.

3.1.2. Cursos efectuados y Materiales Elaborados

a) <u>Talleres y Cursos de Capacitación</u>

Fechas	Temas de capacitación	N° Part.	Organizaciones capacitadas
30-01-04 14-02-04	Talleres de Capacitación para miembros de la Junta Directiva	7	Empresa Descentralizada EMASA Suchitoto
02-03-04 11-03-04 26-03-04 27-05-04	Talleres de Capacitación para miembros de la Junta Directiva	7	Empresa Descentralizada EMA San Julián
08-10-04 12-11-04 22-11-04	Talleres de Capacitación para miembros de la Junta Directiva	7	Empresa Descentralizada EMAPSAF Santiago de la Frontera
02-12-04 06-12-04 07-12-04 09-12-04	Talleres de Capacitación para miembros de la Junta Directiva	7	Empresa Descentralizada EMACO Comalapa
26-04-04 27-04-04 28-04-04 29-04-04	Talleres de capacitación para estudiantes del Instituto Nacional de San Isidro	249	Empresa Descentralizada EMASIC Instituto Nacional de San Isidro INSIC Cabañas

<u>Materiales Elaborados</u>

- Manual de Organización, Funciones y Descripción de Puestos para las 12 empresas descentralizadas de servicios de agua y alcantarillado;
- Reglamento Interno de Trabajo para las 12 empresas descentralizadas de servicios de agua y alcantarillado;
- Base conceptual y Recomendaciones Generales para los servicios de agua potable y Saneamiento Básico en El Salvador;
- Evaluación operativa y financiera de las experiencias descentralizadas de agua potable y saneamiento asistidas por el Proyecto FODEL.

3.1.3. Principales Logros Obtenidos

- Incremento de la cobertura y de la calidad del servicio;
- Rápida atención a las quejas de los usuarios;
- Recursos humanos capacitados en la administración de cada una de las empresas asistidas;
- Sistema de facturación automatizado y debidamente instalado y en funcionamiento en las 12 empresas de agua asistidas por el Proyecto.

3.1.4. Principales Dificultades Encontradas

- Conflictos partidarios al interior de las Juntas Directivas de las empresas;
- Resistencia de las autoridades de las empresas a reajustar el valor de las tarifas, especialmente en períodos de elección de concejales y de parlamentarios;
- Algunas Juntas Directivas exceden el período de elección sin convocar a las bases para la elección de nuevas autoridades;

- Resistencia a la venta de acciones al sector privado debido a la impopularidad política del sistema de privatizaciones.

3.1.5. Acciones sugeridas para continuación

- Crear un organismo que sustituya a RTI en la tarea permanente de motivación y capacitación de los dirigentes y usuarios de las empresas descentralizadas;
- Propiciar la creación de un ente regulador del subsector de agua potable y saneamiento;
- Elaborar estudios tarifarios que aseguren a largo plazo la sostenibilidad de los sistemas descentralizados;
- Proporcionar asistencia técnica, desde su inicio, a los 60 nuevos sistemas que serán descentralizados por ANDA.

3.2. Asistencia a Empresas de Manejo de Desechos Sólidos

3.2.1. Principales Actividades Realizadas

- Diagnóstico operacional, administrativo y financiero de la empresa;
- Diseño y/o rediseño de rutas de recolección y transporte;
- Diseño del sistema de barrido de calles y áreas públicas;
- Revisión de los costos y ajustes de tarifas de cobro;
- Elaboración de propuestas de ordenanzas municipales para la implementación de tarifas ajustadas;
- Elaboración de estudios para la selección de sitios para rellenos sanitarios;
- Elaboración de estudios de evaluación de impacto ambiental;
- Diseños técnicos de rellenos sanitarios;
- Asistencia técnica a las municipalidades en la selección de alternativas de administración de los rellenos sanitarios.

Visión panorámica de Relleno Sanitario de Usulután

3.2.2. Cursos realizados y materiales elaborados

a) Cursos realizados

Fechas	Temas de capacitación	N° Part.	Organizaciones capacitadas
03-09-04	Curso de Operación y Mantenimiento del Relleno Sanitario a miembros de la empresa SOCI-NUS y de la Alcaldía de Usulután	7	Municipalidad de Usulután y Empresa SOCINUS, SEM de CV
12-06-04	Curso de capacitación al personal del Depto. de Aseo de la Municipalidad de Usulután	48	Municipalidad de Usulután, Departamento de Aseo
14-11-04 20-01-04	Curso sobre Manejo Integral de Desechos Sólidos y Diseño de Rutas de Recolección y Barrido	38	Unidades de Aseo de las Municipalidades de Sonsonate y San Antonio del Monte
02-09-04 07-09-04 09-09-04	Programa piloto de educación en manejo de desechos sólidos en dos Centros Educativos	160	Centro Escolar Colonia Sensunapán y Colegio Salarrué (7°, 8° y 9° grados de Bachillerato)
07-10-04	Presentación de Obras de Teatro de alumnos en Feria Ambiental en Municipio de Sonsonate	120	Centro Escolar Colonia Sensunapán Colegio Salarrué y Municipalidad de Sonsonate

Materiales elaborados

- Manual de Operaciones y Mantenimiento del Relleno Sanitario de SOCINUS, SEM de CV.;
- Manual de Operaciones y Mantenimiento del Relleno Sanitario de “El Izcatal” de las Microregiones MIPANOR y MICUSAM;
- Estudio Técnico de Selección de Sitio para la construcción del Relleno Sanitario de las Microregiones de MIPANOR y MICUSAM;
- Diseños de Rutas de Recolección y Barrido de Desechos Sólidos para los municipios de Sonsonate, San Antonio del Monte, Sacacoyo, Jayaque, Ereguayquin, Concepción Batres, Usulután, Ilobasco, San Isidro y San Rafael Cedros;
- Diseños de Rutas de Recolección y Barrido de Desechos Sólidos de la Asociación del Valle Central y Sur de Morazán, incluyendo los municipios de Delicias de Concepción, Jocoro, Lolotiquillo, Cacaopera, Sociedad, Chilanga, El Divisadero, Yoloaiquín, San Carlos y San Francisco Gotera;
- Estudio de Selección de Sitio para la construcción del Relleno Sanitario de las microregiones;
- Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental del Relleno Sanitario de las Micro-regiones de MIPANOR y MICUSAM;
- Estudio de Evaluación de Impacto Ambiental del Relleno Sanitario de la Asociación del Valle Central y Sur de Morazán;
- Rediseño del Relleno de SOCINUS, SEM de CV.

3.2.3. Principales Logros Obtenidos

- Inicio de la construcción de dos rellenos sanitarios Microregionales;
- Municipios conocen en detalle la situación financiera de la prestación de servicios y en particular, del servicio de aseo;

- Elaboración del Diseño del Relleno Sanitario para las Microregiones de MIPANOR Y MICUSAM, los cuales sirven a 20 municipios.

3.2.4. Principales Dificultades Encontradas

- Difícil búsqueda de sitios para la construcción de rellenos sanitarios, debido a la resistencia de las comunidades locales para permitir su instalación cerca de zonas residenciales;
- Alcaldes asociados en algunas de estas empresas descentralizadas tienen dificultades para aplicar mínimos criterios empresariales de gestión en la operación de las mismas;
- Incapacidad de los Alcaldes asociados para enfrentar la cobranza de las moras históricas.

3.2.5. Acciones sugeridas para continuación

- Asistir a las municipalidades en la selección de alternativas de administración de rellenos sanitarios;
- Asistir a las municipalidades en la determinación e implementación de tasas actualizadas de servicio;
- Asistir a las municipalidades en la implementación de campañas educativas dirigidas a la población;
- Completar el diseño técnico del relleno sanitario de la Asociación del Valle Central, Morazán, integrada por 10 municipios.

4. DESARROLLO DE PROTOTIPOS EXPERIMENTALES

4.1. Un Portal Web para el Desarrollo Local

4.1.1. Introducción

El objetivo de este componente del Proyecto, fue lograr el establecimiento de un Portal especializado en el tema del desarrollo local cuyo propósito fuese colectar y sistematizar informaciones de interés para los gobiernos locales, generada por instituciones públicas y privadas, que pudiesen contribuir a mejorar el nivel de las decisiones y a ampliar las opciones de servicios necesarios para el desarrollo local.

Respecto a los resultados esperados, las expectativas de logros que deberían haberse alcanzado hacia el término del Proyecto fueron las siguientes:

- Concejo y Dirección Ejecutiva de COMURES respaldando el Portal;
- Una oficina técnica establecida y funcionando al interior de COMURES;
- Municipios han manifestado sus necesidades prioritarias de información;
- Instituciones nacionales y extranjeras, relevantes para el desarrollo local, han aceptado incorporarse al Portal integrando un Comité Gestor;
- Diseño gráfico e informático del Portal elaborado.

4.1.2. Principales Actividades Realizadas

- Establecimiento de una Oficina y de un Gerente Técnico para llevar a cabo el diseño y montaje del Portal;
- Desarrollo de un diagnóstico de necesidades e intereses de información de las municipalidades del país;
- Promoción del Portal entre instituciones públicas y privadas interesadas o vincula-das al desarrollo local;
- Elaboración de acuerdos y firma de documentos de compromiso entre la Gerencia del Portal y cada una de las instituciones interesadas en participar (FISDL, ISDEM, Red de ONGs. para el Desarrollo Local, Universidad Nacional, Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas);
- Constitución del Consejo Editor del Portal, bajo la Coordinación de COMURES;
- Elaboración y aprobación de un Reglamento para funcionamiento del Grupo Editor;
- Búsqueda de consensos, entre los integrantes del Comité Editor, para la definición de una política de publicación de contenidos;
- Elaboración técnica de una malla lógica para la incorporación sistemática de los diversos contenidos temáticos;
- Diseño de los programas informáticos internos y de los diseños gráficos necesarios para el montaje y presentación del Portal;
- Incorporación de los primeros cuerpos de información aportados por los miembros del Grupo Editor;
- Desarrollo de un prototipo visual del Portal.

4.1.3. Principales Logros Obtenidos

- Interés institucional de COMURES para la coordinación del Portal;
- Incorporación de la cooperación alemana a través de GTZ/PROMUDE al equipo de Socios Fundadores del Portal, junto a USAID, COMURES y RTI;
- Una Oficina Técnica establecida y funcionando;
- Un Comité Editor establecido, incluyendo instituciones públicas y privadas de gran importancia nacional;
- Reglamentos de funcionamiento del Comité Editor, elaborados y aprobados;
- Una estructura inicial establecida sobre contenidos y servicios interactivos afines a los intereses de las municipalidades;
- Un prototipo visual del Portal ya elaborado.

4.1.4. Principales Dificultades Encontradas

- Largos períodos de espera para la aprobación institucional de COMURES para la contratación de los dos consultores especializados en la sistematización de contenidos y en el desarrollo técnico de los programas operativos;
- La escasa cultura informática de los municipios les hacía muy difícil, en un comienzo, percibir los eventuales beneficios que podría brindarles un Portal Web;
- Muy pocos municipios poseen actualmente equipos de computación y acceso a líneas de internet;
- Desconfianza inicial mostrada por las instituciones públicas y privadas que fueron invitadas a incorporarse a este Proyecto, respecto al posible uso político que pudiera darse a las informaciones del Portal.

Prototipo visual del Portal Web para el Desarrollo Local

4.1.5. Actividades sugeridas para continuación

- Activar los medios para la ejecución de un programa masivo de dotación de equipos de computación a todos los municipios salvadoreños;
- Implementar un programa permanente de gestión de contenidos del Portal;
- Implementar un plan permanente para el desarrollo técnico del Portal;
- Diseñar e implementar una amplia campaña nacional de difusión del Portal;
- Agregar alianzas estratégicas que fortalezcan el posicionamiento del Portal;
- Establecer y fortalecer una red institucional de colaboradores para los aportes de contenidos al Portal;
- Incorporar gradualmente la inclusión de publicidad comercial para contribuir al auto-sostenimiento a largo plazo del Portal;
- Consolidar el rol de liderazgo que corresponde al Comité Editor del Portal.

4.2. INDICADORES DE DESEMPEÑO DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

4.2.1. Introducción

En el año 2002 y bajo el anterior Proyecto con USAID, RTI diseñó, consensó y puso en práctica un conjunto de indicadores municipales orientados a medir el nivel de avance del proceso participativo de desarrollo en cualquier municipio salvadoreño. Este conjunto de indicadores ha sido conocido como: "Criterios Básicos para medir los avances de los Procesos Participativos de Desarrollo Municipal". Durante el presente Proyecto FODEL, estos indicadores de desempeño fueron ampliados hacia la medición de los avances alcanzados por los municipios en las áreas de: a) administración de los recursos materiales, humanos y financieros; y b) provisión de servicios básicos a la comunidad.

Es importante señalar que tanto los indicadores anteriores ya elaborados sobre los procesos participativos, como los elaborados por el actual Proyecto han estado enmarcados dentro de los siguientes propósitos:

a) Que sean indicadores sencillos de elaborar, en el sentido de que sus informaciones básicas puedan ser razonablemente accesibles dentro de la realidad de los municipios salvadoreños; y,
b) Que sean indicadores sencillos de comprender – al nivel de los municipios – tanto por los ciudadanos y usuarios de servicios como por las autoridades y funcionarios de los gobiernos municipales.

4.2.2. Principales Actividades Realizadas

- Estudio y consideración de otras iniciativas sobre indicadores municipales que han sido propuestas o implementadas sin lograr éxito en el pasado;
- Promoción de un Grupo Gestor integrado por las organizaciones técnicas nacionales y extranjeras que han manifestado su mayor interés en este tema, a fin de generar un espacio mínimo de consensos sobre los cuales llevar a cabo esta iniciativa de USAID – RTI;
- Diseño de las matrices de indicadores diseñadas para recolectar la información básica de los municipios;
- Verificación de estas matrices dentro del Grupo Gestor e incorporación de los ajustes técnicos sugeridos;
- Selección de una muestra de tres municipios representativos dentro de los 28 municipios del Proyecto para probar la eficacia de las primeras matrices;
- Ejecución de talleres de trabajo con autoridades y funcionarios municipales y con miembros de la comunidad representados en el Comité de Desarrollo Local, en los tres municipios testigos, con el objeto de probar las matrices propuestas y conocer los aportes de estos dos grupos de referencia;
- Elaboración de nuevas matrices ajustadas de acuerdo a las recomendaciones surgidas desde los talleres realizados en los municipios testigos;
- Aplicación de estas matrices ajustadas a los 28 municipios del Proyecto, con la participación de las 6 ONGs. Subcontratistas que prestan servicios de asistencia técnica en dichos municipios;
- Tabulación de las informaciones de terreno, sistematización de las mismas y elaboración de un Informe Preliminar;
- Ejecución de un Taller de Verificación para discutir los resultados del Informe Preliminar con un amplio grupo de participantes de tres categorías

(Concejales, funcionarios municipales y dirigentes comunitarios) pertenecientes a otros tres municipios testigos dentro del grupo de los 28 municipios del Proyecto;

- Elaboración de los Manuales de Procedimiento para la Aplicación de estos nuevos Indicadores, incorporando los últimos aportes recogidos en el Taller de Verificación;
- Sistematización de todo el proceso y elaboración del Informe Final.

4.2.3. Principales Logros Obtenidos

- Han sido diseñados y consensuados un conjunto de indicadores de medición del desempeño de los gobiernos locales para el área de administración y finanzas y para el área de provisión de servicios básicos;
- Estos nuevos indicadores han sido probados satisfactoriamente en los 28 municipios asistidos por el Proyecto FODEL;
- Han sido elaborados y validados los Manuales Técnicos para la correcta aplicación de estos indicadores;
- Técnicos de ONGs. locales y de las municipalidades participantes han sido capa-citados en los sistemas y procedimientos más adecuados para aplicar estos indica-dores en los municipios;
- Técnicos de ONGs. locales y de las municipalidades participantes han sido capacitados en los sistemas y procedimientos más adecuados para aplicar estos indicadores en los municipios.

4.2.4. Principales Dificultades Encontradas

- Diversas instituciones de desarrollo, nacionales y extranjeras, han venido realizando diversos esfuerzos parciales orientados a desarrollar indicadores municipales sin lograr aún éxitos concretos. Esta experiencia concreta, diseñada y ejecutada con una alta participación de los actores involucrados (autoridades y ciudadanos municipales), debió desarrollarse en un clima inicial altamente crítico, el cual con el curso de las acciones, fue cambiándose en considerado y cooperador;
- Las informaciones reales que disponen los municipios salvadoreños, tanto en relación a los procesos de administración y finanzas como de prestación de servicios básicos, se encuentran muy atrasadas. Esto se debe al atraso crónico que presentan los registros municipales (contables y financieros) y al atraso con que los proveedores de servicios entregan las informaciones básicas sobre sus respectivas prestaciones (ANDA y otras empresas concesionarias).

4.2.5. Actividades sugeridas para continuación

- Identificar una institución nacional con suficiente credibilidad para hacerse cargo de la aplicación sistemática de estos indicadores a nivel nacional y de publicar periódicamente sus resultados por municipio;
- Realizar análisis periódicos sobre el comportamiento de estos indicadores con el objeto de visualizar aquellas áreas en que los municipios pudieran estar requiriendo asistencia técnica y/o capacitaciones, y aquellas en las cuales debieran efectuar algunas inversiones prioritarias para superar debilidades concretas reveladas por los indicadores;

- Establecer una coordinación con la Secretaría Técnica de Planificación, a fin de establecer con precisión, tanto las similitudes como las diferencias que estos indicadores pudieran tener en relación a otros indicadores municipales que pudiesen ser requeridos desde la perspectiva central con el propósito de facilitar la formulación y el control de políticas nacionales.

4.3. Mejoramientos Tecnológicos al SAFIMU II

4.3.1. Introducción

Los esfuerzos por establecer sistemas integrados de información a nivel municipal tienen su inicio en 1980, cuando la GTZ desarrolla e implementa, en 100 municipios entre 1980 y 1990, un primer sistema integrado que incluía tres componentes: Catastro, Presupuesto y Facturación.

En el año 1998, otro esfuerzo de carácter interinstitucional, integrado por RTI , USAID, GTZ e ISDEM, pone en marcha en sólo dos municipios (Sonsonate y Juayúa) el Sistema SAFIMU I con la inclusión de cinco componentes: Catastro, Recaudación, Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

Entre los años 1999 y 2002, el Ministerio de Hacienda desarrolló otro esfuerzo con el objeto de introducir oficialmente el modelo de Contabilidad Fiscal en los municipios del país. Durante estos tres años llegó a implementar el Sistema SAFI en 130 municipios.

Casi en forma simultánea, entre los años 2000 al 2002, se organiza un nuevo equipo interinstitucional integrado por RTI, USAID, FISDL, ISDEM, Ministerio de Hacienda y Corte de Cuentas con el objeto de estructurar e implementar un modelo integrado mejorado capaz de dar solución a todas las dificultades que se habían presentado en las experiencias anteriores. Este nuevo modelo se denomina SAFIMU II y es aplicado inicialmente en dos municipios pilotos (Juayúa y San Antonio del Monte[7]) incluyendo los mismos cinco componentes del SAFIMU I, pero sustituyendo el módulo de Contabilidad por el de Contabilidad Fiscal e incorporando una base de datos más potente que la anterior.

Entre los años 2003 y 2004 el Proyecto FODEL ha asumido funciones de seguimiento técnico y de capacitación de actores públicos y privados respecto al SAFIMU II y se ha propuesto la incorporación de dos módulos adicionales: Valuación de Inmuebles y Liquidación de Remuneraciones.

4.3.2. Principales Actividades Realizadas

- Capacitación de los operadores técnicos en municipios pilotos respecto al funcionamiento integral del Sistema, con el objeto de que puedan asumir la responsabilidad del mantenimiento de este Sistema, al menos en su nivel primario;
- Capacitación de funcionarios del Ministerio de Hacienda y de la Corte de Cuentas sobre la naturaleza y las capacidades del SAFIMU II;
- Diseño e integración al conjunto de los sistemas del SAFIMU II, de un sistema capaz de: a) identificar y registrar predios urbanos y rurales: b) registrar,

[7] Posteriormente, en el año 2003, RTI, con financiamiento del FISDL, incluye al Municipio de Acajutla,

según su naturaleza, las construcciones realizadas al interior de los mismos; y c) registrar el valúo automático, de acuerdo a parámetros;

- Diseño e integración al conjunto de los sistemas de SAFIMU II, de un sistema para procesar en forma electrónica y automatizada la planilla total de remuneraciones correspondientes a todos los estamentos de personal existentes en la Municipalidad.

4.3.3. Principales Logros Obtenidos

- 18 integrantes de los Concejos Municipales de Juayúa, San Antonio del Monte y Acajutla, han sido capacitados respecto al funcionamiento general del Sistema, al tipo de información que éste puede generar y a las ventajas de su empleo para hacer más eficientes las decisiones del Concejo Municipal;
- 12 funcionarios técnicos de los municipios de Juayúa, San Antonio del Monte y Acajutla han sido capacitados respecto al funcionamiento general del Sistema y a la resolución de eventuales problemas operativos con el objeto de que puedan atender al mantenimiento del Sistema, al menos en un nivel primario;
- 18 funcionarios técnicos del Ministerio de Hacienda y de la Corte de Cuentas han sido capacitados respecto al funcionamiento general del Sistema y a todos los alcances y limitaciones de la información que es capaz de generar, en relación a los requerimientos y normativas actualmente vigentes;
- Diseño e integración al conjunto de los sistemas del SAFIMU II, de un sistema capaz de: a) identificar y registrar predios urbanos y rurales: b) registrar, según su naturaleza, las construcciones realizadas al interior de los mismos; y c) registrar el valúo automático, de acuerdo a parámetros;
- Diseño e integración al conjunto de los sistemas de SAFIMU II, de un sistema para procesar en forma electrónica y automatizada la Planilla total de Remuneraciones correspondientes a todos los estamentos de personal existentes en la Municipalidad.

4.3.4. Principales Dificultades Encontradas

- Algunos alcaldes han mostrado una actitud de resistencia al establecimiento de un sistema automatizado de informaciones debido a que les resta poder para introducir algunas “decisiones excepcionales” que muchos consideran atribuciones legítimas, tales como: olvidar una deuda pendiente, condonar intereses a un determinado contribuyente o emitir un cheque sin una factura de respaldo;
- La aplicación del SAFIMU II requiere que, previamente, el municipio haya establecido los códigos de la Contabilidad y del Presupuesto Fiscal y que sus registros se contabilicen y se encuentren actualizados. Esta es una condición muy difícil de cumplir por la gran mayoría de los municipios del país, por cuanto muchos de ellos aún no incorporan el Sistema de Contabilidad Fiscal y sus estados contables muestran un atraso generalizado mayor a tres meses.

4.3.5. Actividades sugeridas para continuación

- Completar el diseño final de este Sistema Integrado y automatizado con la elaboración del Módulo de Costos de la Prestación de Servicios Básicos y del

Módulo de Gerenciamiento (indicadores de gestión generados automáticamente por el Sistema);

- Diseñar e implementar, a nivel nacional, un programa previo de nivelación y actualización de los actuales sistemas contables y financieros de los municipios para poder acceder a la instalación del SAFIMU II;
- Establecer un programa progresivo de implementación del SAFIMU II en los municipios que hayan completado las etapas previas de nivelación y actualización de sus actuales sistemas contables y financieros.

4.4. Estrategia para el Desarrollo Económico Local

4.4.1. Introducción

Una de las responsabilidades importantes que fueron asignadas a este Proyecto fue la elaboración participativa y la puesta en marcha de una estrategia de desarrollo económico local en un municipio demostrativo.

En la búsqueda de este municipio demostrativo finalmente fue seleccionado el Municipio de Acajutla, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones: a) por ser uno de los municipios que había realizado su Plan Estratégico Participativo durante el Proyecto anterior; b) por contar con uno de los puertos más importantes del país con una interesante potencialidad de desarrollo de actividades productivas en el corto y mediano y largo plazo; y c) porque sus actuales autoridades habían mostrado en forma reiterada una especial disposición e interés para la implementación de este tipo de experiencia a nivel local.

Los resultados que se esperaban para el término de esta intervención experimental pueden ser resumidos de la siguiente manera:

- Instituciones locales y nacionales, públicas y privadas, sensibilizadas y dispuestas a participar en la elaboración y materialización de una Estrategia de Desarrollo Económico Local en Acajutla;
- Una estrategia de desarrollo económico local a corto, mediano y largo plazo, elaborada con la amplia participación de todos los agentes locales;
- Una organización multisectorial, sin fines de lucro, encargada de coordinar la ejecución de la Estrategia elaborada;
- Mesas Concertación de sectores estratégicos para el desarrollo local se encuentran actualizadas y fortalecidas;
- Grupos Asociativos de pequeños productores han sido organizados, capacitados y disponen de un plan de negocios.

4.4.2. Principales Actividades Realizadas

- Mapeo de actores relevantes para el desarrollo económico local en Acajutla (autoridades municipales, grandes, medianas y pequeñas empresas de bienes y servicios; mesas productivas de concertación, etc.);
- Actualización de las mesas sectoriales de concertación establecidas en el proceso de planificación estratégica participativo realizado por el Proyecto anterior;
- Investigación de la demanda potencial de los sectores (turismo, pesca y agricultura y ganadería);

- Elaboración participativa de estrategias para el desarrollo económico a largo plazo de cada uno de estos sectores;
- Visitas de contacto y divulgación de esta iniciativa con diversos sectores (autoridades municipales, autoridades del puerto y de organizaciones productivas y sociales del municipio);
- Reuniones de contacto con instituciones nacionales y extranjeras;
- Creación y Capacitación de Grupos Asociativos en torno a las Mesas;
- Organización de ferias, visitas y otros eventos divulgativos;
- Análisis de Competitividad de Acajutla y determinación de la Visión a Largo Plazo;
- Creación de una Bolsa de Empleos;
- Creación de una Unidad de Desarrollo Económico en la Municipalidad;
- Constitución de una Comisión para el Desarrollo Económico de Acajutla;
- Elaboración de una Estrategia de Desarrollo Económico a Largo Plazo.

4.4.3. Principales Logros Obtenidos

- Mesas Sectoriales de Concertación activadas, con sus estrategias elaboradas en forma participativa;
- Diagnósticos de demandas sectoriales realizados;
- Grupos asociativos establecidos y capacitados;
- Proyectos inmediatos realizados (ferias, un tiangue, festivales, etc.);
- Comisión de Desarrollo Económico para Acajutla ha sido establecida y legalizada, y la constituyen representantes del municipio, del sector productivo y de las organizaciones de la comunidad local;
- Una Estrategia de Desarrollo Económico a Corto, Mediano y Largo Plazo ha sido elaborada y aprobada por la Comisión de Desarrollo Económico.

Grupos Asociativos establecidos en Acajutla

4.4.4. Principales Dificultades Encontradas

- Alto nivel de desconfianza política por parte de las grandes empresas locales;
- Funcionarios de la Municipalidad muy ocupados en actividades políticas;
- Sustitución de autoridades públicas, por cambio de gobierno, obliga a recomenzar las acciones de promoción de esta iniciativa;
- Falta de apoyo de Instituciones del Gobierno Central.

4.4.5. Actividades sugeridas para continuación

- Ampliación del número y del tipo de participantes en la Comisión de Desarrollo;
- Fortalecer el posicionamiento institucional de la Comisión de Desarrollo;
- Iniciar las funciones de la Bolsa de Empleos al interior de la Comisión;
- Asistencia técnica y financiera a proyectos identificados en la Estrategia;
- Promoción general de la Estrategia;
- Incluir la Estrategia elaborada dentro de las bases para la concesión del puerto.

VII. EVALUACION DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO

Con el objeto de efectuar una detallada verificación sobre el grado de cumplimiento efectivo de los Resultados postulados inicialmente para el Proyecto por medio del Plan de Trabajo, cada una de sus matrices originales fue adaptada de la siguiente manera:

En las columnas sombreadas con el color gris, fue recogida toda la información de las matrices originales del Plan de Trabajo. En las columnas sombreadas con el color celeste, se fue registrando el nivel efectivo de cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, de los indicadores y de las actividades programadas.

El detalle de estas comparaciones se encuentra en las tablas que se presentan a continuación:

RESULTADO Nº 1.- "Ampliar la autoridad y mejorar la definición de roles de los gobiernos locales"

Autoridades políticas e instituciones y organizaciones públicas y privadas han generado acuerdos, normas y regulaciones destinadas a clarificar y a facilitar el ejercicio de las competencias que deben corresponder a los gobiernos municipales.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores Propuestos	Nivel de Logro de Indicadores Propuestos	Actividades Programadas	Nivel de Ejecución de las Actividades Programadas
1.1.- Promover diálogos sobre políticas para respaldar iniciativas legislativas	3 conferencias realizadas	4 Conferencias realizadas 3 Talleres Técnicos ejecutados	Ejecución de tres conferencias nacionales sobre políticas	3 Conferencias realizadas según se detalla en este mismo Informe. 4 Seminarios téncicos divulgativos de alta concurrencia según se detalla en este mismo Informe.
1.2.- Proveer estudios e investigaciones aplicadas	3 Propuestas técnicas elaboradas y analizadas con actores relevantes	3 Propuestas elaboradas	Elaboración de tres propuestas técnicas	3 Propuestas elaboradas según se detalla en este mismo Informe.
	Un documento base para la definición de normas que faciliten la emisión de títulos municipales	Un documento elaborado para la emisión de bonos municipales	Propuesta para la emisión de titulos y valores por las municipalidades	Un documento técnico para la emisión de tiulos valores por parte de los municipios, elaborado por el Dr. Marino Henao
1.4.- Incrementar la disponibilidad y el acceso a la información sobre desarrollo local	Un portal webb diseñado con el consenso de los usuarios potenciales	Un Portal Web diseñado en proceso de implementación	Diseño e implementación de un Portal Web sobre desarrollo local, a nivel nacional	Portal Web diseñado y en proceso de implementación según se detalla en este mismo Informe.
	Diseño de estándares de gestión municipal sobre administración y finanzas y prestaciones de servicios	Estándares diseñados y aplicados a los 28 municipios del proyecto	Diseño e implementación de un sistema de estándares sobre gestión municipal	Diseño e implementación de indicadores de gestión sobre administración y finanzas y sobre servicios básicos en los 28 municipios asistidos por el Proyecto

RESULTADO Nº 2 : "Mejorar la capacidad de los gobiernos locales para prestar servicios"

Municipios han adoptado nuevos sistemas y procedimientos para administrar eficientemente los recursos materiales, humanos y financieros y para gerenciar adecuadamente los programas de prestaciones de servicios comunitarios

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores Propuestos	Nivel de Logro de Indicadores Propuestos	Actividades Programadas	Nivel de Ejecución de las Actividades Programadas
2.1.- Mejorar las capacidades operativas, administrativas y financieras de las municipalidades para prestar servicios	Personal de ONGs. entrenados en la elaboración del PEFM Y PFFM	Personal de ONGs. entrenados	Capacitación de técnicos de ONGs. Subcontratistas	Capacitación de técnicos de ONGs. Subcontratistas, en la elaboración del PEFM y del PFFM, ha sido realizada en 100% Detalles en este mismo Informe.
	7 Municipios Antiguos han actualizado sus sistemas administrativos y financieros	Sistemas administrativos y financieros de los 7 municipios antiguos han sido actualizados	Actualización Administrativa y Financiera en Municipios Antiguos (Tier II)	Programa de actualización administrativa y financiera para los municipios antiguos, realizado en un 10% Detalles en ANEXO N° 2
	15 Municipios nuevos han implementado sistemas modernos de administración y de gestión financiera	Sistemas modernos de administración y gestión implementados en los 15 municipios nuevos	Fortalecimiento Administrativo y Financiero de Municipios Nuevos	Programa de Fortalecimiento Administrativo y Financiero para municipios nuevos relizado en un 100% Detalles en ANEXO N° 2
	Empresas descentralizadas de servicios fortalecen sus sistemas operativos y administrativos	Sistemas operativos y financieros fortalecidos en las 16 empresas descentralizadas de servicios básicos	Asistencia Técnica Operativa a Empresas descentralizadas de Servicios	Asistencia técnia a empr. de servicios otorgada en un 100%
2.2.- Desarrollar estántándares municipales sobre gestión adminis- y prestac. de servicios para mejorar la eficiencia y la transparencia	Estándares de gestión diseñados, consensuados e implementados en los 22 municipios	Estándares de gestión diseñados e implementados en 28 municipios	Diseño e implem. de un sistema de estándares sobre gestión municipal	Diseño e implementación de indicadores de gestión sobre administración y finanzas y sobre servicios básicos en los 28 municipios asistidos por el Proyecto
2.5.- Identificación y divulgación de experiencias descentralizadas de servicios municipales.	12 experiencias de agua potable evaluadas, sistematizadas y divulgadas	Evaluaciones de 12 experiencias de agua evaluadas , sistematizadas y divulgadas	Evaluación de experiencias de agua potable	Evaluación realizada, sistematizada y divulgada
	5 experiencias de desechos sólidos evaluadas sistematizadas y divulg.	Evaluaciones de 4 experiencias de desechos evaluadas sistematizadas y divulgadas	Evaluación de experiencias de desechos sólidos	Evaluación realizada, sistematizada y divulgada

RESULTADO Nº 3: "Identificación de fuentes alternativas y sostenibles de financiamiento"

Municipios han puesto en práctica nuevas estrategias destinadas a incorporar recursos financieros de fuentes alternativas a las actuales tales como préstamos de la banca privada, emisión de bonos, inversiones privadas nacionales y extranjeras, aportes de capital de salvadoreños en el exterior y otras semejantes.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores Propuestos	Nivel de Logro de Indicadores Propuestos	Actividades Programadas	Nivel de Ejecución de las Actividades Programadas
3.1.- Mejorar la capacidad de las municipalidades para aumentar el monto de sus recaudaciones	Recaudación histórica de ingresos propios en 17 municipios aumenta en promedio en un 25%	Recaudación de ingresos propios en 21 municipios del proyecto aumentan en promedio en un 21 % entre el 2002 y el 2004	Asistencia técnica a municipalidades para subir el nivel de sus recaudaciones	Actividades técnicas realizadas en un 100% Detalles en ANEXO 3.-
3.2.- Aumentar la participación del sector privado en asociaciones público-privadas para prestaciones de servicios	11 municipios con participación de financiamiento privado en al menos uno de sus servicios	11 municipios con participación de financiamiento privado en servicios de agua y de manejo de desechos sólidos.	Programa de involucración del sector privado en el financiamiento de servicios municipales	Actualmente poseen financiamiento privado: 4 municipios socios de SOCINUS (desechos sólidos) 6 municipios socios de TETRALOGÍA (agua potable) 1 municipio, San José Villanueva (agua potable) Adicionalmente, 19 municipios socios de las microregiones de MIPANOR y MICUSAN están considerando la venta de acciones al sector privado para financiar su Relleno Sanitario
3.3.- Apoyar a municipios seleccionados para que puedan acceder al mercado de créditos y seguros.	5 municipios han accedido a créditos de largo plazo	Sólo 2 municipios (Sonsonate y Santa Tecla) han accedido a créditos de largo plazo en el mercado financiero	Elaboración de estados de situación en municipios que logren ser aceptables para las instituciones del mercado crediticio.	a) Aún persiste un gran temor al endeudamiento a largo plazo. b) No existe la cultura de respaldar créditos de largo plazo con hipotecas de inmuebles municipales. c) La contabilidad fiscal es muy reciente y la legalización de los inmuebles municipales está aún muy retardada.
3.4.- Mejorar la capacidad de los municipios para activar el desarrollo económico y para atraer a los inversionistas privados	1 municipio ha elaborado una estrategia de promoción del des. economico	Estrategia de desarrollo económico local elaborada en el municipio de Acajutla.	Elaboración de una estrategia de desarrollo económico local	Estrategia elaborada en el municipio de Acajutla Detalles en este mismo Informe.

RESULTADO Nº 4: "Aumentar la transparencia de la gestión pública y la participación de los los ciudadanos en la toma de las decisiones de nivel local"

Municipios han generado e institucionalizado un sistema participativo y transparente de gestión local, mediante la incorporación de la planificación estratégica participativa y la adopción de mecanismos de transparencia y de auditoría social

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores Propuestos	Nivel de Logro de Indicadores Propuestos	Actividades Programadas	Nivel de Ejecución de las Actividades Programadas
4.1.- Promover e institucionalizar procesos y mecanismos participativos mediante el uso de la planificación estratégica participativa	Personal de las ONGs. entrenado en metodologías del PEP	Todo el personal técnico de las ONGs. ha sido entrenado en metodologías del PEP	Capacitación de técnicos de las ONGs. Subcontratistas	Capacitacion a técnicos de ONGs. efectuada en un 100% Detalles en este mismo Informe.
	7 municipios (Tier II) han actualizado sus planes es-estratégicos participativos ya elaborados y han fortalecido el rol de sus CDLs.	Los 7 municipios antiguos actualizaron sus planes estratégicos participativos y fortalecieron el rol de sus respectivos CDLs.	Institucionalización del planeamiento estratégico participativo en Municipios Antiguos	Institucionalización del planeam. estrat. efectuada en un 100% Detalles en ANEXO N° 3.-
	15 municipios nuevos (Tier I) han elaborado sus respectivos planes estratégicos participativos.	Los 15 municipios nuevos elaboraron sus planes estratégicos participativos	Implementación del planeamiento estratégico participativo en Municipios Nuevos	Planeamiento Estratégico implementado en un 100% Detalles en ANEXO N° 3.-
4.2.- Mejorar los mecanismos de transparencia y contraloría ciudana en municipios seleccionados.	Los 22 municipios incluídos en el Proyecto han elaborado un plan interno de comunicaciones para facilitar la transparencia en la gestión local	Todos los municipios antiguos y nuevos elaboraron y pusieron en marcha sus planes internos de comunicación para facilitar la transparencia de la gestión local.	Implementación de mecanismos de transparencia en municipios antiguos y nuevos	Mecanismos de transparencia implementados en un 100% Detalles en ANEXO N° 3.-

RESULTADO Nº 5: "Actividades especiales"

Aprovechamiento de ventanas de oportunidades que se puedan presentar en el transcurso del desarrollo del Proyecto

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Indicadores Propuestos DE LOGRO	Nivel de Logro de Indicadores	Actividades Programadas	Nivel de Ejecución de las Actividades Programadas
5.1.- Aprovechar la elección municpal del 2003 como una oportunidad para aumentar la participación y el debate ciudadano sobre el tema del desarrollo local.	780 Alcaldes y concejales electos y 25 dirigentes de partidos políticos han asistido a talleres de trabajo sobre principios de gobernabilidad democrática.	No fue posible organizar un curso de capacitación masivo para los nuevos Alcaldes y concejales electos.	Asistencia técncia a COMURES para preparar un plan de capacitación Entrenamiento de alcaldes y concejales electos en princ. de gobernabilidaddad Entrenamiento de oficiales claves de partidos políticos	COMURES desestimó la idea de insertar un curso sobre gobernabilidad democrática a las audtoridades recientemente electas debido a que, el interés de éstas estaba claramente centrada, en lo inmediato, en temas políticos y administrativos. En los meses posteriores a la eleccion de alcaldes, los partidos políticos se mostraron más interesados en capacitar prioritariamente a sus miembros electos, en asuntos políticos y de manejo administrativo elemental.
5.2.- Proveer asistentécnica al municipio de Santa Tecla para reestructurar su deuda pública.	Deuda pública del Municipio de Santa Tecla ha sido reestructurada y negociada apropiadamente	Deuda pública del Municipio de Santa Tecla ha sido reestructurada con financiamiento de la banca privada, basado en los estudios y proyecciones otorgados por el Proyecto.	Elaboración de un Programa para reestructurar deuda pública de Santa Tecla Acompañamiento a Santa Tecla en las reuniones de negociación de la deuda	Se elaboró el diagnóstico financiero del municipio Se establecieron sus espectativas financieras futuras Se elaboraron los estados financieros para uso bancario Se asistió al equipo técnico municipal en la solicitud del crédito bancario de largo plazo que permitió la renegociación de la deuda

VIII. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES PARA NUEVOS PROYECTOS

Después de haberse concluido la ejecución de las actividades del Proyecto de Fortalecimiento Democrático (FODEL) los profesionales de RTI que estuvieron a cargo de la dirección y supervisión de cada uno de sus componentes, fueron convocados por última vez, con el objeto de identificar cuales son las principales lecciones que se pueden extraer de esta experiencia y cuáles podrían ser las recomendaciones de mayor relevancia que convendría tener en cuenta para el diseño y la ejecución de otros proyectos similares de desarrollo participativo de municipios.

Las conclusiones más relevantes de este último taller de evaluación son las que a continuación se señalan, en relación a cada una de las principales áreas de actividad cubiertas por el Proyecto.

i. PARTICIPACION CIUDADANA

1. Estimular y fortalecer el liderazgo local

La más clara constante que se puede encontrar en los 28 municipios atendidos por el Proyecto FODEL es la estrecha relación existente entre el nivel logrado en sus procesos participativos y el nivel de entusiasmo e interés de sus respectivos Alcaldes y Concejales.

Estas evidencias nos mueven a recomendar que, en la eventualidad de llevar a cabo cualquier selección futura de municipios pilotos para realizar este tipo de experiencias, debiera considerarse en primer lugar el interés y la capacidad de liderazgo que pueden ofrecer tanto sus Alcaldes como sus Concejales. En todo caso es importante destacar que, de acuerdo a la experiencia del Proyecto FODEL, en algunas ocasiones no fue suficiente el mero entusiasmo de algunos Alcaldes cuando éstos no dedicaron suficiente tiempo a sus municipios por tener que cumplir con otras obligaciones gremiales o partidarias.

Consecuentemente con lo anterior, durante el transcurso de la implementación de procesos participativos, se recomienda con alta prioridad el despliegue de las acciones de estímulo y de reconocimiento que sean más adecuadas para mantener vivo, o para acrecentar, el entusiasmo y el compromiso de los señores Alcaldes y Concejales.

En forma complementaria, y ampliando el concepto de liderazgo local, puede concluirse que todo esfuerzo orientado a lograr o incrementar la adhesión e involucramiento de los funcionarios municipales y de los líderes naturales de la comunidad local debe ser considerado como altamente estratégico para el logro del éxito en la puesta en marcha de un proceso participativo de desarrollo local.

2. Estimular permanentemente el diálogo y el consenso

Dentro de las pautas de una cultura autoritaria el diálogo es una experiencia exótica. La introducción e institucionalización de la práctica del diálogo, seguido del acuerdo, del compromiso y de la rendición de cuentas, es una tarea absolutamente imprescindible para la puesta en marcha de un proceso participativo de gestión municipal.

Más allá de la recepción de claras definiciones conceptuales, las personas necesitan experimentar vivencias efectivas en el sentido de que han sido escuchadas respetuosamente, de que sus opiniones han sido debidamente consideradas en la formulación de las decisiones o de que han podido hacer efectiva sus preferencias en la selección de alternativas de acción, entre otras. Dentro de este contexto, y a la luz de las experiencias del Proyecto FODEL, se ha podido comprobar la eficacia de la aplicación de la técnica de los talleres grupales (temáticos o geográficos) moderados por un facilitador que asume la responsabilidad de controlar el tiempo de las intervenciones, de garantizar la debida consideración y respeto del grupo para cada uno de los expositores y de guiar y registrar paso a paso el debate, en una relación de causalidad, hacia la obtención de conclusiones, la formulación de propuestas, la adopción de acuerdos y la suscripción de compromisos.

Complementariamente, resultaron particularmente eficaces las Mesas Sectoriales de Participación que fueron instituidas en todos los municipios del proyecto, con el propósito de servir de instancias permanentes de diálogo con respecto a la verificación de los programas y compromisos establecidos y a la permanente reformulación y ajuste de sus respectivos programas de corto y de largo plazo.

3. Establecer objetivos claros y motivadores

Todo proceso participativo de desarrollo municipal pretende materializar en forma coordinada y efectiva el interés común de las autoridades y de los ciudadanos locales tras el propósito de llegar a materializar una Visión de Largo Plazo, previamente elaborada con la participación de todos los agentes públicos y privados, la cual defina con la mayor claridad posible, los grandes objetivos deseables en torno a tres ejes complementarios: económico, social y territorial-ambiental.

Para operativizar la función orientadora y motivadora de la Visión, es necesaria que esta sea desglosada en un conjunto coherente de objetivos graduales potencialmente accesibles y cuantificables a ser logrados en el corto en el mediano y en el largo plazo. La verificación del nivel de logro que se vaya alcanzando en relación a cada uno de estos objetivos operacionales constituirá fundamentalmente la base de la motivación con que la comunidad organizada llegue a participar en el proceso.

4. Mantener el entusiasmo con Acciones Inmediatas visibles

Si bien la experiencia de haber participado en un ejercicio de diagnóstico y definición de objetivos suele ser una experiencia muy motivadora para muchas personas, también suele ocurrir que este entusiasmo original pueda empezar a deteriorarse en la medida que no se adviertan con claridad efectos claramente perceptibles de los esfuerzos de planificación realizados.

Por tal motivo, es imprescindible tratar de implementar un proceso equilibrado de planificación – acción, definiendo y ejecutando un programa deliberado de Acciones Inmediatas, las cuales se caracterizan por ser actividades de fácil percepción pública que conllevan una alta cuota de participación de la comunidad con bajos costos operacionales. Tal es el caso de la ejecución de obras de limpieza y ornato de calles, barrios o avenidas; de actividades artísticas y culturales, u otras semejantes, acompañadas de actos públicos de reconocimiento y divulgación tales como concursos, inauguraciones, premiaciones y otros semejantes.

Sobre la base de las experiencias del FODEL se enfatiza la recomendación de establecer, desde el inicio de un Proyecto, un pequeño fondo destinado específicamente al financiamiento de este tipo de actividades de motivación.

5. Los procesos participativos necesitan más tiempo para consolidarse

La consolidación de un proceso participativo supone un profundo cambio de patrones culturales autoritarios que en muchas comunidades se encuentran profundamente arraigados por generaciones. La adopción individual y colectiva de nuevos modelos de comportamiento (puntualidad, responsabilidad, excelencia, trabajo en equipo, liderazgo democrático, etc.) es un proceso gradual que, a la luz de la experiencia de este Proyecto debiera ser acompañado técnicamente durante un período mínimo de tres años de duración. **Procesos con un año o un año y medio de asistencia técnica presentan muy serios riesgos de quedarse estancados y aún de revertirse frente a la ocurrencia de hechos importantes tales como la elección de nuevas autoridades locales.**

6. Equipos locales establecidos a tiempo completo y bien capacitados

La asistencia técnica otorgada por el Proyecto a un determinado municipio debe ser transferida fundamentalmente a un Equipo Técnico Local previamente constituido al interior de la Municipalidad. De nada serviría contar con Alcaldes y Concejales muy dispuestos y cooperadores si no ha sido establecido correctamente un Equipo Técnico capaz de materializar y coordinar en terreno la ejecución de las orientaciones formuladas por los asistentes técnicos del Proyecto.

Tras las experiencias obtenidas en los numerosos municipios atendidos por el Proyecto FODEL, surge la recomendación de que los miembros de los Equipos Técnicos que se establezcan en futuros municipios pilotos: a) sean integrados por profesionales idóneos; b) que reciban, desde el Proyecto, una capacitación técnica permanente y motivadora; y c) que, en la medida de lo posible, sean asignados a tiempo completo, exentos de otras responsabilidades (técnicas, administrativas o políticas) distintas a las exigidas por el Proyecto.

7. Equilibrio e independencia en la administración de los créditos

Es muy importante para la institucionalización de un proceso participativo que se mantenga siempre un sano equilibrio con respecto a la distribución de los créditos sobre las actividades realizadas y sobre los logros alcanzados en cada una sus etapas. En la práctica, y teniendo en cuenta situaciones ocurridas en los municipios asistidos por el Proyecto FODEL, cada una de las expresiones partidarias de carácter político procurará en algún momento apropiarse de los créditos del Proyecto, sustrayendo el mérito que les pueda corresponder legítimamente tanto a los ciudadanos como a las organizaciones loca-les participantes.

Frente a este hecho, se hace muy evidente la necesidad de administrar las medidas para que el Proyecto sea percibido como una actividad estrictamente técnica, completamente independiente y cuyas decisiones son establecidas por encima de particulares intereses de grupos políticos o económicos. Del mismo modo, es importante que tanto los planes como las organizaciones participativas generadas dentro del proceso, sean también percibidas como instrumentos estables, capaces de trascender a cualquier evento

extraordinario, incluyendo los periódicos cambios de autoridades locales que inevitablemente ocurren en los municipios.

ii. ADMINISTRACION Y FINANZAS

1. Homologar y compatibilizar sistemas, manuales y procedimientos

Introducir sistemas contables y presupuestarios en la administración de un municipio es una acción de indiscutible beneficio para echar las bases de una administración eficiente y transparente. Mucho mejor aún es introducir sistemas contables y presupuestarios compatibles con las normas de la contabilidad nacional, en cuyo esfuerzo siempre será posible encontrar aliados naturales como el Ministerio de Hacienda y la Corte de Cuentas, los cuales mantienen un permanente interés y mandato respecto a la homogeneización de estos sistemas y procedimientos con el fin de poder ejercer la debida supervisión sobre el uso de las asignaciones de fondos públicos hacia los gobiernos locales.

El objetivo del Proyecto FODEL de implementar sistemas informáticos modernos y compatibles con el sistema de contabilidad publica se vio enormemente favorecido con la decisión estratégica de instruir previamente a los técnicos de las empresas subcontratistas -- con la plena cooperación de expertos del Ministerio de Hacienda y de la Corte de Cuentas -- en los sistemas y procedimientos contables y presupuestarios que deberían ser implementados en cada uno de los 28 municipios asistidos.

2. Objetivar el costo real de la prestación de los servicios

Tradicionalmente, los municipios no disponen de informaciones específicas sobre el costo real que representa la prestación de cada uno de los servicios básicos que otorgan a sus comunidades (agua potable y alcantarillado, recolección y disposición de desechos sólidos, alumbrado público, cementerios, mercados, mataderos, etc.). En ausencia de esta importante información y ante una resistencia permanente de la población a pagar el valor real de estos servicios, los municipios vienen cobrando tarifas irreales, acumulando históricamente un enorme déficit financiero operacional además de una enorme cartera de usuarios morosos.

Sin una clara identificación del costo real de cada uno de los servicios prestados por una municipalidad resulta sencillamente imposible definir una política de administración racional de los mismos (ni aún una mínima pauta de subsidios) y, en consecuencia, acotar el manejo de los déficit presupuestarios existentes.

Los estudios destinados a identificar los costos reales de los servicios básicos constituyeron una parte importante de los esfuerzos realizados por el Proyecto FODEL en los municipios asistidos, aún cuando sus resultados no siempre trajeron como consecuencia un ajuste racional de las subvaluadas tarifas cobradas a los usuarios, encontrándose resistencias de las autoridades a cobrar tarifas reales, que pudiesen resultar políticamente impopulares, bajo la excusa general de que las tarifas actuales representaban una insustituible forma de subsidio hacia las familias más pobres. A pesar de las resistencias encontradas para el ajuste de las actuales tarifas, la información sobre el costo real de cada uno de los servicios movió a todos los municipios a revisar, por lo menos, la estructura de estos costos con el propósito de adoptar medidas para una eventual racionalización de los mismos.

3. Promover la implementación de auditorias internas en municipios

Cuatro de los municipios atendidos por el Proyecto tomaron la iniciativa de contratar -- por su cuenta -- el servicio de una auditoria interna, con el objeto de anticipar la detección de cualquiera incorrección que pudiese surgir durante el establecimiento y la operación de los sistemas contables y presupuestarios recientemente implementados. Aún cuando estas acciones inmediatas de estímulo hacia la auto evaluación no estuvieron originalmente incorporadas dentro del conjunto de acciones de asistencia técnica y de capacitación ofrecidas por el Proyecto, se estima que en un próximo Proyecto debieran ser estimuladas e incorporadas desde su comienzo.

iii. PROVISION DE SERVICIOS BÁSICOS

1. Involucramiento de los usuarios

Tras la evaluación de los logros efectivos alcanzados por las empresas de agua potable y de desechos sólidos asistidas por el Proyecto FODEL surgió con gran nitidez el hecho de que las empresas que lograron mayores éxitos en sus respectivas gestiones fueron aquellas en las cuales se logró un mayor nivel de participación efectiva por parte de los receptores de los servicios prestados. Estos niveles de involucramiento significaron la inclusión de los usuarios: a) en la selección del sistema de administración *(público, mixto o privado*) que adoptaría la nueva empresa descentralizada; b) en la constitución de la Junta General de Usuarios; c) en la elección democrática de los integrantes de dicha Junta; d) en la aprobación de los estatutos y reglamentos de la Empresa; d) en las actividades periódicas de divulgación y de capacitación de los componentes operativos y administrativos del nuevo sistema; e) en la determinación del valor de las tarifas; y f) en las asambleas anuales de rendición de cuentas, entre otras numerosas acciones.

2. Intensificación de campañas educativas de usuarios y autoridades

Una empresa descentralizada de prestación de servicios (municipal, privada o mixta) requiere de una muy clara definición de los roles y responsabilidades que corresponden tanto a proveedores como a usuarios, los cuales deben quedar expresados en contratos de prestación bien definidos, los cuales establezcan con la mayor precisión: a) qué es lo que se provee (cantidad, frecuencia y calidad del servicio); y b) cuánto se paga por la prestación del mismo.

En la mayor parte de los municipios salvadoreños, lamentablemente estas definiciones no existen. Actualmente, los usuarios reciben servicios indefinidos (Ejemplo: cualquier tipo de agua, en cualquier cantidad y con cualquier frecuencia) por los cuales se comprometen a pagar una suma mensual fija que normalmente incluye un monto desconocido e indeterminado de subsidio.

Por una parte, los usuarios del agua potable – por temor a que les puedan subir las tasas actuales -- se resisten al establecimiento de micro medidores de consumo de agua, mediante el uso de los cuales podrían llegar a cancelar montos variables más racionales de acuerdo a los niveles efectivos de consumo.

Por otra parte, las empresas administradoras a nivel municipal -- por temor al rechazo político por parte de los usuarios -- no se muestran dispuestas a identificar los cos-tos reales de operación de los sistemas, ni menos a actualizar el valor de las tasas, aún hasta

los valores mínimos que permitan cubrir los costos de operación, manutención y desarrollo de los sistemas.

En suma, atrapados entre estos temores, los actuales sistemas operan con crecientes déficit operacionales que van deteriorando sistemáticamente la cantidad y la calidad de los ya insuficientes servicios, incapaces de asumir además las inversiones necesarias para aumentar la cobertura que permita la incorporación de nuevos usuarios.

Este círculo vicioso es difícil de solucionar en cualquier país en vías de desarrollo. No obstante, y en base a las experiencias del Proyecto FODEL en la asistencia técnica a las 16 empresas descentralizadas de agua y aseo, se estima que en la definición de nuevos proyectos similares sería altamente necesario considerar un esfuerzo proporcionalmente mayor destinado a la realización de campañas educativas más permanentes e intensivas dirigidas tanto a las comunidades de usuarios como a las autoridades y ejecutivos de las empresas descentralizadas de servicios, con relación a los beneficios objetivos que surgen, tanto para la empresa como para los consumidores, del hecho de establecer una mejor identificación de los servicios prestados y de identificar con la mayor precisión y actualización el costo efectivo de la prestación de cada uno de ellos.

iv. DESARROLLO ECONOMICO LOCAL

1. Una institución intersectorial que coordine una estrategia de desarrollo económico a nivel local

Un polo de desarrollo económico local no se genera sólo por la acción de los agentes productivos (empresas y trabajadores) sino también por la existencia de favorables y adecuadas condiciones de infraestructuras (caminos, energía, comunicaciones, servicios sanitarios, etc.) y del clima entusiasta y cooperador de las organizaciones sociales.

En suma, al menos tres sectores claves son indispensables para la puesta en marcha de una experiencia de desarrollo local: a) las organizaciones productivas locales; b) la municipalidad y otras agencias públicas interesadas en el desarrollo económico local; y, c) las organizaciones civiles de la comunidad local.

En los diversos municipios salvadoreños, cada uno de estos sectores ha venido operando históricamente en forma independiente, con buenos o malos resultados, tratando de hacer lo mejor desde sus respectivas áreas de interés y de competencia, no obstante sus resultados han sido escasos y muy insuficientes por falta de complementación y cooperación.

Cualquier municipio que pretenda iniciar una estrategia de desarrollo económico a largo plazo deberá propiciar, desde el inicio, la constitución y funcionamiento de una organización independiente, con una legitima y efectiva representación de todos los sectores públicos y privados, con el propósito, la voluntad y la capacidad de asumir la responsabilidad: a) de establecer un diagnóstico sobre la realidad económica local, junto con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas existentes para lograr el desarrollo económico; b) de generar una estrategia intersectorial de desarrollo local a largo plazo, identificando y compatibilizando las metas auto propuestas por los principales sectores productivos; c) para facilitar, coordinar y dar seguimiento a las acciones programadas por cada uno de los sectores; d) para facilitar la atracción de inversiones productivas internas y externas; y, e) para gestionar la obtención de contribuciones

técnicas y financieras de parte de organizaciones nacionales e internacionales de fomento al desarrollo.

En la experiencia piloto realizada por el Proyecto FODEL en el municipio de Acajutla esta acción se inició con un cierto retardo y dentro de un ambiente altamente politizado frente a una polarizada elección presidencial. Aun bajo estas condiciones, dentro del plazo de un año fue posible constituir legalmente la Comisión para el Desarrollo Económico de Acajutla (CDEA); elaborar y aprobar sus estatutos de funcionamiento; efectuar un diagnóstico productivo con los principales sectores; y definir una estrategia de largo plazo para el desarrollo económico local, quedando pendiente aún, un gradual trabajo de afianzamiento institucional y de capacitación a los integrantes y profesionales de la reciente Comisión de Desarrollo, con el objeto de que puedan llevar a cabo sus tareas del modo más oportuno y eficiente.

2. Incorporación activa del sector privado

Sin duda alguna, el rol protagónico del desarrollo económico local corresponde a los agentes productivos locales (grandes, medianas y pequeñas empresas). Son los empresarios pequeños o grandes quienes, en último término, deberán asumir los riesgos de invertir su trabajo y sus recursos financieros (ahorros o créditos) en la puesta en marcha de un determinado proyecto específico, tras la razonable expectativa de llegar a obtener un retorno económico que les permita cubrir el costo de las inversiones y de los gastos realizados, dejando un margen de utilidades que permita compensar los riesgo asumidos.

La motivación e incorporación de los actuales o potenciales empresarios locales es una responsabilidad principal dentro de cualquier estrategia local de desarrollo económico, entendiendo que la acción de los sectores sociales y de las instituciones públicas siempre tendrá un carácter complementario, procurando siempre facilitar la acción de los empresarios ya sea con la provisión de infraestructuras adecuadas, de recursos materiales, humanos y financieros adecuados, de normas y regulaciones sencillas y de informaciones técnicas y comerciales actualizadas y oportunas y, en forma especial, con el estímulo y reconocimiento efectivo de parte de las organizaciones locales con respecto al importante rol que les corresponde en relación a la generación de riqueza y de empleos al interior del municipio.

3. El rol facilitador de la Municipalidad

En forma consistente con la recomendación anterior, es necesario dejar claramente establecido desde el inicio del Proyecto, a nivel de las autoridades y de los funcionarios municipales, que siendo altamente importante la participación de la Municipalidad en la implementación de una estrategia de desarrollo económico local, su rol debe acotarse al rol de un facilitador del proceso cuya acción principal es la gestación de la adecuada canalización de los recursos públicos (locales, nacionales e internacionales) con el fin de proveer las infraestructuras viales, portuarias, comunicacionales, educativas, sanitarias y identificadas y programadas por la estrategia de desarrollo económico local a largo plazo.

Consecuentemente, cualquier departamento u oficina de desarrollo local que se establezca al interior de una Municipalidad debe considerar como inapropiada toda aspiración a dirigir el desarrollo económico local, enfocándose en cambio con mayor propiedad a la función de gestionar la adecuada y oportuna provisión de las inversiones y

servicios públicos que hayan sido planteados por los agentes productivos y que, además, hayan sido incorporados dentro de la estrategia de largo plazo aprobada y supervisada por la Comisión de Desarrollo Económico Local, la cual toma sus decisiones, en forma independiente y colegiada, con representantes de la Municipalidad, de los empresarios privados y de las organizaciones sociales de la comunidad.

4. Un compromiso de apoyo explícito de parte de agencias públicas y privadas de nivel nacional

En la eventualidad de que se desee emprender una nueva experiencia demostrativa de desarrollo económico local en otro municipio, se estima como altamente recomendable obtener desde el comienzo un compromiso de apoyo explicito de parte de alguna agencia del Gobierno nacional (Ministerio de Economía, de Turismo, de Gobernación, de Agricultura u otra) y, asimismo, de parte de alguna gremial del sector privado (FUSADES, FORTAS, FUNDEMAS u otra).

IX. HISTORIAS EXITOSAS

Como parte de este informe final, el FODEL comparte dos ejemplos excelentes de prácticas exitosas llevada a cabo durante el transcurso del proyecto. Estas son: 1) la de participación, la Compañía de Abastecimiento de Agua gestionada por la comunidad por la Municipalidad de **Suchitoto**; y 2) **Santa Tecla**, la primera municipalidad en el área metropolitana de San Salvador de desarrollar su propio PEP. Los detalles de estas dos experiencias de éxito se detallan a continuación:

SUCHITOTO: UNA ADMINISTRACION DESCENTRALIZADA Y EXITOSA DE LOS SERVICIOS DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

Antecedentes

El Municipio de Suchitoto se encuentra localizado en el Departamento de Cuscatlán, en la Zona Paracentral del país a 46 kilómetros de San Salvador. Su extensión geográfica es de 329.2 Km^2 de los cuales 3.13 Km^2 corresponden al área urbana. El municipio comprende 28 cantones y 77 comunidades.

Durante el desarrollo del conflicto bélico la población tuvo la oportunidad de hacerse cargo del sistema de provisión del agua potable que pertenecía a la Administración Nacional de Acueductos (ANDA). Con posterioridad a los acuerdos de paz, surgió con bastante fuerza un movimiento ciudadano por la descentralización del sistema de ANDA de modo que el mismo Suchitoto fuese el encargado de administrarlo y operarlo. Con este propósito, se realizó una reunión inicial con 400 personas y luego se recogieron opiniones casa por casa. Con las firmas recogidas, las autoridades municipales proyectaron solicitar esta concesión ante la Asamblea Legislativa y ante ANDA.

En estas circunstancias, el Concejo Municipal solicitó el apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) para obtener a través de RTI un apoyo técnico que les apoyara técnicamente los siguientes aspectos: a) Elaboración de un diagnóstico del Sistema de Agua Potable y Alcantarillado del casco urbano; b) Elaboración de un estudio del marco legal sobre el cual iniciar la negociación para la descentralización del

Sistema; y, c) Facilitar la participación ciudadana en la estructura y funcionamiento de una futura empresa descentralizada.

Los resultados del diagnóstico de los sistemas de agua potable y alcantarillado sanitario, mostraron la factibilidad técnica y financiera de que el municipio llegara a manejar dichos sistemas. Coincidentemente, durante esos días, el Gobierno Central comunicó a la ciudadanía la puesta en marcha de un Plan Piloto de Descentralización de los sistemas de agua, hecho que permitió iniciar de inmediato las negociaciones con ANDA. Este proceso duró aproximadamente un año, período durante el cual hubo un permanente apoyo técnico por parte de RTI, así como también una muy estrecha y ágil comunicación entre el Concejo Municipal y la población usuaria de los sistemas.

Creación de una Empresa Descentralizada

Como primer paso se estructuró un Comité Provisional de Ciudadanos Honorables integrado por representantes de los barrios y por miembros del Concejo Municipal. Con el liderazgo de este Comité, se dieron los siguientes pasos en el desarrollo de este proceso:

- Fueron presentadas ante los usuarios las diferentes modalidades futuras de administración del servicio (municipal, privada o mixta);
- Los usuarios y el Concejo Municipal decidieron crear una Empresa Municipal Descentralizada con Participación Ciudadana;
- Se elaboraron los estatutos de acuerdo a esta modalidad legal y se presentaron ante la comunidad para su aprobación;
- Fueron electos por votación, cinco líderes entre los representantes por barrio, los cuales conformaron la Asamblea General de Usuarios de la nueva empresa operadora de agua;
- La Asamblea General eligió a cinco directores propietarios y dos suplentes representantes de los usuarios ante Junta Directiva. El Concejo Municipal eligió dos directores propietarios y un suplente. Los cargos al interior de la Junta Directiva, fueron definidos por acuerdo interno de los integrantes de la misma;
- Se legalizó la Empresa Municipal Administradora Suchitotense de Acueductos y Alcantarillado, EMASA;
- Finalmente, fue conformada la Junta Directiva y la estructura organizativa de la empresa.

Dificultades que han debido administrarse.-

Desde su constitución (Febrero del 2001) hasta el presente, la Empresa EMASA ha venido sorteando una serie de dificultades, entre las cuales pueden destacarse las siguientes:

- Debido a que el sistema recibido en concesión ya había excedido su vida útil fue necesaria la elaboración de un diagnóstico profundo del mismo y un detallado plan de inversión estratégica, para la reparación y reconstrucción de la red;
- Los diagnósticos entregados por ANDA resultaron notablemente desfasados. De hecho, un año después del inicio de las operaciones no habían sido entregados a la nueva empresa los planos de la red de usuarios;
- La cobranza de los servicios ha debido realizarse bajo la estructura de tarifas vigente establecidas por el Ministerio de Economía, las cuales no guardan una relación directa con el costo real del servicio;
- Los sistemas concesionados continúan siendo de propiedad de la empresa nacional ANDA, la cual establece controles sobre las nuevas empresas descentralizadas. Al no

existir un regulador nacional, ANDA cumple un doble y simultáneo papel: de operadora y de regula-dora (juez y parte);

- Al iniciarse el proceso, el 75% de las acometidas directas no contaban con medidores o estos no funcionaban;
- La nueva empresa debió enfrentar altos costos en la adquisición de materiales, equipos, herramientas, debido a su condición de pequeño comprador.

Logros alcanzados hasta el presente:

a) Modernización de la Estructura Organizativa

- La empresa cuenta con una Asamblea y una Junta Directiva elegida por los usuarios, con personería jurídica y estatutos aprobados para su funcionamiento;
- La empresa ha establecido una oficina bien equipada, un sistema propio de contabilidad y cuenta con la asistencia de una Auditoría Externa;
- Se ha efectuado la contratación del personal necesario e idóneo;
- La base de datos de la empresa se encuentra mecanizada y actualizada;
- Ha sido incorporado un sistema automatizado para efectuar el proceso de cobranzas.

b) Políticas activas y dinámicas

- Participación de los usuarios en la dirección, planificación y evaluación de la administración y operaciones del sistema;
- Actualización constante del catastro de usuarios;
- Control de grandes consumidores;
- Control de las conexiones fraudulentas y de la venta ilegal de agua;
- Capacitación de usuarios y estudiantes en una nueva cultura de cuidado y ahorro del agua;
- Mantenimiento y reparación permanente del sistema;
- Los ingresos de la nueva empresa son utilizados exclusivamente en el mejoramiento y ampliación de los sistemas de agua potable y alcantarillados;
- Involucramiento activo de los miembros de la Junta Directiva en la elaboración del Plan de Educación e Información de la Empresa.

c) Beneficios directos para los usuarios:

- Los usuarios pueden pagar sus recibos, hacer sus reclamos o tramitar servicios en su propia localidad;
- Los trámites para obtener derechos de conexión, para la atención de quejas o para conseguir reparaciones son ahora mucho más rápidos;
- Las facturas actuales se emiten en forma mecanizada y en base a la lectura real de los medidores;
- Ha sido ampliada la cobertura de los servicios hacia las personas que no contaban con ellos;
- La calidad del agua ha mejorado notablemente. Se realizan análisis mensuales de consumo y monitoreo de la calidad del agua en coordinación con el MSPAS y ANDA. Adicionalmente, se gestionó y construyó la planta de tratamiento de las aguas negras.

Conclusiones Generales

Aprendizajes más importantes de la experiencia de Suchitoto:

- La clave de un proyecto exitoso se encuentra en la participación de la población y en el pleno ejercicio de los mecanismos democráticos;
- Cuando el gobierno municipal impulsa y mantiene un proceso abierto, sabe escuchar y comparte las decisiones y responsabilidades junto con la población, el resultado es el fortalecimiento de la confianza mutua y el mejoramiento de los servicios;
- Tanto el gobierno municipal como la población organizada, deben asumir con responsabilidad sus nuevos roles complementarios en torno al cuido, protección y sostenimiento de los sistemas de agua y saneamiento, rompiendo con las viejas prácticas del paternalismo y del asistencialismo.

SANTA TECLA: PRIMER MUNICIPIO DEL AREA METROPOLITANA QUE CUENTA CON UN PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO

Antecedentes

Santa Tecla es uno de los 14 Municipios que conforman el Área Metropolitana de San Salvador (AMSS). El espacio territorial del AMSS representa a escala nacional un 4% del total del territorio nacional. Sin embargo es aquí donde se determina buena parte de la dinámica política, económica y social del país. El crecimiento desproporcionado del AMSS, unido a la ausencia de políticas claras de manejo del suelo y de protección de sus principales recursos, están ocasionando profundos problemas de degradación ambiental que se suman a las amenazas originadas por las características geográficas del territorio, zona propensa a sismos, derrumbes e inundaciones.

Santa Tecla ha recibido durante las últimas décadas un gran flujo de nuevos habitantes. El mayor crecimiento urbanístico acelerado y desordenado se produce en el período entre 1968 y 2000, hasta romper los límites de las zonas naturales restringidas, establecidos por el Metroplan 80 – 2000 que regula el ordenamiento territorial y el uso de los suelos en las municipalidades del ÁMSS. En este marco se produce el terremoto de enero del 2001, cuyo impacto en el municipio de Santa Tecla refuerza en las autoridades municipales la necesidad de planificar un mejor municipio con la participación de la ciudadanía.

De esta manera, con el financiamiento de USAID y la asesoría técnica de RTI y FUNDE, se inició en el año 2002 el Proceso de Planeación Estratégica Participativa, dentro del cual fue elaborado el Plan Estratégico Participativo de Santa Tecla, instrumento que recoge el consenso de la ciudadanía y sus autoridades respecto a los principales problemas, objetivos estratégicos y líneas de acción que deben ser emprendidas para impulsar el desarrollo de su municipio. A la fecha, se trata de un ejercicio único y sin precedentes, ya que si bien existen en el país distintos municipios que cuentan con esta herramienta y han desarrollado procesos participativos de planificación estratégica, estos se han desarrollado en municipios de menor población y con características más rurales que urbanas.

El Documento del Plan Estratégico Participativo

El documento del Plan Estratégico Participativo (PEP) contiene lo siguiente:

1. Información geográfica, demográfica e histórica del municipio.

2. Diagnóstico Participativo del municipio como resultado de los talleres territoriales y sectoriales desarrollados durante el proceso.
3. Diagnóstico Técnico de los sectores claves para el desarrollo del municipio, realizado por especialistas de FUNDE y RTI.
4. Diagnóstico Institucional, realizado participativamente con cada uno de los departamentos de la Alcaldía Municipal.
5. Visión de Desarrollo del Municipio y Misión de la Municipalidad.
6. Estrategias de Desarrollo para cada uno de los sectores claves y de la Alcaldía, elaboradas con base a los diagnósticos participativos y técnicos.
7. Consolidado de proyectos territoriales y sectoriales identificados para la implementación de las estrategias.
8. Plan Operativo y Plan de Gestión de la Municipalidad, basados en la priorización de proyectos, considerando el Presupuesto Municipal de Inversión y la cooperación externa como fuentes financieras para la ejecución de obras y acciones de desarrollo.

El Proceso Participativo

El PEP recoge las necesidades y aspiraciones del desarrollo presente y futuro a través de la organización de Mesas Ciudadanas, Territoriales y Sectoriales, en donde diferentes representantes de las comunidades y sectores, se agrupan junto a representantes de la municipalidad en torno a la planificación y gestión de los ejes temáticos que han sido definidos durante el proceso de planeación participativa como los más relevantes para el desarrollo del municipio, articulando de esta manera los pasos hacia la construcción de la Santa Tecla del futuro por medio.

La Misión de las Mesas Ciudadanas es convocar de un modo permanente y sistemático a representantes de la sociedad civil y del gobierno municipal. Las mesas sectoriales gestionan y controlan permanentemente el desarrollo de la política, los programas y proyectos correspondientes a su sector. El trabajo de los integrantes de las mesas es de carácter voluntario.

El proceso de planeación estratégica participativa se impulsa a través de la implementación de una estrategia de planificación-acción, que les ha permitido, desde el inicio, actuar e incidir en la problemática del municipio.

Logros importantes de la implementación de esta estrategia de planificación-acción son, por ejemplo, la construcción de una miniterminal de buses realizada por la Mesa de Transporte, la gestión y entrega de abono a pequeños productores, así como el proyecto “Granjas Familiares” que incluye asistencia técnica de la Mesa de Agricultura. La iniciativa de la Mesa de Mujer para la elaboración de la Política de Género que el 5 de febrero del año 2004 fue asumida por el Gobierno Local, por medio de la firma del acuerdo correspondiente, mediante el cual se aprobó la implementación gradual de un plan operativo, poner a disposición recursos humanos y financieros de la Alcaldía, crear la Comisión de la Mujer y la Unidad Administrativa de Género.

Un desempeño igualmente importante ha tenido la mesa de Jóvenes, desarrollando distintos eventos de capacitación para el liderazgo juvenil del municipio, festivales artísticos y deportivos, así como la implementación del programa de becas de la municipalidad. Por su parte la Mesa de Salud desarrolló la campaña de combate al dengue, en coordinación con el Ministerio de Salud y Organismos No Gubernamentales.

La Mesa de Educación está integrada por representantes de las principales instituciones públicas y privadas del municipio, fue recientemente juramentada por el Alcalde en un significativo acto, en el cual sus miembros se comprometieron con la ejecución del PEP.

Por otra parte, a nivel de las colonias, comunidades y cantones del municipio, se ha implementado el programa denominado "Pequeñas Obras de Gran Impacto", que por medio de un pequeño financiamiento otorgado por la Alcaldía y el esfuerzo de los habitantes, ha logrado recuperar y habilitar muchas de las zonas verdes que se encontraban abandonadas y deterioradas

Para asegurar la institucionalización de este Proceso, la Alcaldía de Santa Tecla, a través de la Gerencia de Participación Ciudadana, articula el esfuerzo entre la Municipalidad, las mesas sectoriales y la representación territorial de las y los ciudadanos. Esta Unidad es el agente principal de la municipalidad para impulsar el funcionamiento del PEP, de manera que el Concejo Municipal, las mesas sectoriales, la representación territorial, el trabajo organizativo de la alcaldía y los diferentes niveles administrativos de la municipalidad tienen en esta Unidad un elemento de coordinación. Así la ciudadanía puede encontrar en esta oficina municipal su conexión con los diferentes elementos que participan del PEP y con el avance programático del Plan.

El otro elemento para la continuidad del esfuerzo lo constituye la integración de la Asamblea Ciudadana, en la cual se encuentran representados los territorios urbanos y rurales, así como las Mesas Sectoriales y el Concejo Municipal, como actores claves, quienes han elegido a los integrantes del Comité de Desarrollo Local (CDL), instancia que ha asumido la responsabilidad de proponer los estatutos y el reglamento interno y ha participado en la elaboración de la Ordenanza de Participación Ciudadana que le imprimirá el carácter legal al Plan Estratégico Participativo y a la Asamblea como mecanismo de participación permanente, dentro del cual la ciudadanía organizada puede interactuar con el gobierno municipal, tomando decisiones estratégicas para el desarrollo de Santa Tecla.

En la actualidad, el CDL en representación de la ciudadanía, participa junto al Concejo Municipal en la formulación anual del Presupuesto Anual de Inversión, basándose en las prioridades establecidas en el PEP. Con base en lo anterior, para el año 2005 se establecieron como prioridades para la inversión de los recursos municipales: las vías de acceso, la iluminación pública, las zonas verdes, los servicios básicos en el área rural, la legalización de terrenos y viviendas en las comunidades en vías de desarrollo y el fortalecimiento de las organizaciones vecinales.

Conclusión

Santa Tecla se convierte, de esta manera, en el primer municipio del Área Metropolitana de San Salvador que cuenta con un instrumento que le permite planificar en el largo plazo las inversiones y los esfuerzos, tanto de las autoridades como de los y las ciudadanos comprometidos con este proceso. Así mismo distintos países y agencias de cooperación apoyan este esfuerzo, con la seguridad de que están respondiendo a las prioridades establecidas por la ciudadanía, a través del diálogo y el consenso, en el marco de un proceso que se inició con la formulación del PEP y que ahora los Tecleños y Tecleñas han asumido como una nueva forma de ejercer su Ciudadanía.

ANEXO Nº 1

INDICADORES ESTRATEGICOS DE USAID

Desde el inicio del primer proyecto de desarrollo municipal em-prendido por USAID en El Salvador, a través de un contrato con RTI, se estimó necesario diseñar y poner en práctica un conjunto de indicadores seleccionados que permitieran medir en forma periódica, los avances logrados a través de los sucesivos programas de asistencia técnica[1].

Estos indicadores son los siguientes:

1. Número de familias en municipios objetivos que reciben servicios municipales seleccionados (recolección y disposición final de basura):

Años	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Proyectado		27,683	42,327	47,105	51,815	56,996	59,358	60,025
Alcanzado		33,516	41,723	50,082	49,043	58,771	58,876	72,677

2. Número de municipios con Consejos de Desarrollo Local capacitados y con normativas establecidas para instruir procesos de contraloría local:

Años	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Proyectado					2	4	5	17
Alcanzado					2	4	12	15

3. Ingresos locales (propios) generados localmente en los municipios objetivos

Años	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Proyectado	4,721	6,140	7,479	8,717	10,069	11,634	14,000	16,000
Alcanzado	5,339	6,499	7,703	8,512	10,077	9,672	12,373	14,718

4. Fondos asignados a inversión en servicios e infraestructuras en municipios objetivos:

Años	**1997**	**1998**	**1999**	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**
Proyectado	3,664	3,676	6,890	10,407	11,660	12,425	20,000	25,000
Alcanzado	1,588	7,390	7,682	9,529	11,535	11,741	24,905	20,270

[1] Las proyecciones para los años 2003 y 2004 incluyen las estimaciones realizadas en los 15 municipios nuevos que se han agregado recientemente a los 28 municipios anteriores que constituyen la base de datos hasta el año 2002.

INFORME DE LA ASISTENCIA TÉCNICA
PROYECTO FODEL-RTI / USAID
AL 31 DE ENERO 2005

Anexo Nº 2

COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Proyecto de Fortalecimiento Democrático Local (FODEL)

COMPONENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Avance de Actividades al 31 de Enero del 2005

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Cojutepeque	• Implantación del Manual de Funciones y Descriptor de Puestos • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral • Implantación del sistema de control de inventario de existencias • Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFIMU II	• El Concejo Municipal aprobó la implementación del MOF y se hicieron reubicaciones de puestos en el área de contabilidad y la UACI • Se cambió el esquema tradicional de evaluaciones del desempeño laboral. Además se conformó un Comité para darle seguimiento a los resultados • Se hizo un programa automatizado, para el control de inventarios de exis-tencias y de activos fijos, financiado por SACDEL y con base en los procedimientos diseñados por RTI • Se actualizó la contabilidad guberna-mental	• El involucramiento de las jefaturas en la implementación del MOF fue limitado • Por ser un periodo preelectoral, el Concejo Municipal no aprobó la ordenanza para la actualización de las tasas por prestaciones de servicios.	• Modernización del proceso de cobros • Implementación de un sistema administrativo y financiero integrado • Legalización de los bienes inmuebles municipales

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Victoria	• Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Adecuación e implantación del Manual de Evaluación del Desempeño Laboral • Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFIMU II • Elaboración del Estudio de los Resulta-dos Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario	• Se implantó la contabilidad guberna-mental • Se cambió el esquema tradicional de evaluaciones del desempeño laboral, y el Concejo es mas objetivo en la toma de decisiones • Se hizo un programa automatizado, para el control de inventarios de activos fijos, financiado por SACDEL y con base en los procedimientos diseñados por RTI • Se reformó y aprobó la ordenanza de tasas • Se actualizó el registro del catastro de inmuebles	• No se aplica de manera sistemática el proceso de cobro	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado
Jutiapa	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFI	• Se actualizaron los inventarios de activos fijos, los cuales facilitaron la implantación de la contabilidad • Actualización del registro del catastro de inmuebles, mejorando la recaudación de ingresos • Se implantó la contabilidad gubernamental	• La ordenanza propuesta para la reforma de tasas no fué publicada en el diario oficial por falta de financiamiento municipal.	• Implementar un sistema integrado de informacio-nes administrativas y financieras • Actualización de los registros del catastro tributario • Legalización de los bienes inmuebles municipales

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Talnique	• Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFI • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Implementación del Registro del Estado Familiar	• Se implantó la Contabilidad Gubernamental SAFI • El Servicio de atención al cliente se mejoró por la mecanización del REF • Se asignaron nuevos puestos de trabajo logrando un mejor ordenamien-to administrativo • Se contrataron los servicios de auditoria externa • Se logró una alianza estratégica con los municipios de Jayaque y Sacacoyo para intercambiar experiencias y levantar el catastro conjuntamente en cada uno de los municipios	• El Concejo Municipal no está bien integrado al Proyecto por falta de liderazgo del Alcalde	
Sacacoyo	• Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente	• El municipio ha iniciado el proceso para implantar la contabilidad Gubernamental SAFI • Se asignaron nuevos puestos de trabajo lográndose un mejor ordenamiento administrativo • Se logro una alianza estratégica con los municipios de Jayaque y Sacacoyo para intercambiar experiencias y levantar el catastro conjuntamente en cada uno de los municipios	• La ordenanza propuesta para la reforma de tasas de servicios no fue publicada por falta de fondos. • Poca voluntad por implementar de forma sistemática los procesos de cobro	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Implantar un sistema de catastro que administre un Sistema de información geográfico

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Jayaque	• Implantación del Manual de Organización y Funciones y Descriptor de Puestos • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFI • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Implementación del Registro del Estado Familiar	• Se asignaron nuevos puestos de trabajo logrando un mejor ordenamiento administrativo • El Servicio de atención al cliente se mejoro por la mecanización del REF • Se elaboró y publicó la ordenanza de catastro municipal • Se mejoró el equipamiento informático municipal • El registro de catastro paso de libros a tarjetas	• Desconocimiento del personal municipal en el manejo del equipo informático • Limitado involucramiento del Concejo Municipal al proceso de asistencia técnica	• Implantación de la Contabilidad Gubernamental, SAFI
Nahuizalco	• Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Elaboración del Diagnostico de Clima Organizacional	• Se asignaron nuevos puestos de trabajo logrando un mejor ordenamiento administrativo • Se logro concretar el proyecto para actualizar el registro del catastro de inmuebles y de empresas • Se elaboró y publicó la ordenanza de catastro municipal	• No se aplica de manera sistemática el proceso de cobro • El involucramiento del Concejo y de algunas dependencias municipales en la implementación de la asistencia técnica fue limitado debido a la sobrecarga de trabajo	• Implementar la Contabilidad Gubernamental SAFI

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Salcoatitán	• Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Elaboración del Diagnostico de Clima Organizacional	• Implantación de la Contabilidad Gubernamental • Se logró concretar el proyecto para actualizar el registro del catastro de inmuebles y de empresas • Se elaboró y publicó la ordenanza de catastro municipal	• No se aplica de manera sistemática el proceso de cobro • El involucramiento del Concejo en la implementación de la asistencia técnica fue limitado	
Apastepeque	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Implantación del Registro del Estado Familiar • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizó el inventario de activos fijos • Se implantó la campaña de recuperación de la mora • Se divulgaron los costos de los servicios a la comunidad • Se actualizó el registro del catastro de inmuebles • Se reformó y aprobó la ordenanza de tasas • Se implantó la contabilidad gubernamental • Se implantó el Registro del Estado Familiar con recursos propios de la municipalidad • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumida por el Alcalde y su Concejo Municipal	• Empleados desmotivados y apáticos para realizar su trabajo	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Crear una red para prestar servicios de administración en los cantones del municipio • Legalización de los bienes inmuebles municipales

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Villa EL Triunfo	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión • Implantación del Registro del Estado Familiar • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizó el inventario de activos fijos • Se implantó la campaña de recuperación de la mora • Se divulgaron los costos de los servicios a la comunidad • Se actualizó el registro del catastro de inmuebles • Se reformó y aprobó la ordenanza de tasas • Se implantó la Contabilidad Gubernamental • Se implantó el Registro del Estado Familiar con recursos propios de la municipalidad • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumida por el Concejo Municipal		• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado
El Divisadero	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Capacitación e implantación de manua-les de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión	• Se hizo el inventario de activos fijos • Se identificó el saldo de la mora. El registro y control de la cuenta corriente por contribuyente se cambió de libros a tarjetas, facilitando con ello el cobro normal y la recuperación de moras. • Se modernizó el registro de catastro tributario y cuenta corriente pasando de libros a tarjeta	• No se aplica de manera sistemática el proceso de cobro • Los recursos financieros disponibles para actualizar el catastro tributario son muy limitados	• Implementar la Contabilidad Gubernamental

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
San Carlos	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Elaboración e implantación del presupuesto por áreas de gestión	• Se hizo el inventario de activos fijos • Se identificó el saldo de la mora. El registro y control de la cuenta corriente por contribuyente se cambió de libros a tarjetas, facilitando con ello el cobro normal y la recuperación de moras. • Se modernizó el registro de catastro tributario y cuenta corriente pasando de libros a tarjeta	• No se aplica de manera sistemática el proceso de cobro • Los recursos financieros disponibles para actualizar el catastro tributario son limitados	• Implementar la Contabilidad Gubernamental
Sonsonate	• Campaña de recuperación de mora y depuración de la cuenta corriente • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral • Diagnósticos informáticos • Elaboración de normas y reglamentos para sesiones de Concejo Municipal • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFIMU II	• Se implantó la campaña de recuperación de la mora • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumido por el Gerente General lo que permitió facilitar su implantación • Con base en una prueba piloto en una colonia modelo se continuó actualizando el registro tributario • Se divulgó y publicó el reglamento de normas y conducta de sesiones de Consejo Municipal • Mejora de infraestructura y espacio físico de la municipalidad	• Toma de decisiones centralizada • Limitado acceso a la información	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Depuración de la cuenta corriente

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
Sensuntepeque	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizo el inventario de activos fijos • Se ha implementado la Contabilidad Gubernamental SAFI	• Limitado involucramiento del concejo municipal	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Actualizar el registro del catastro de inmuebles y empresas
Usulután	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Capacitación e implantación de manuales de procedimientos de registro y control tributario • Implantación del Registro del Estado Familiar • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFIMU II • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizó y codificó el inventario de activos fijos • Se implantó la campaña de recuperación de la mora • Con base en una prueba piloto en una colonia modelo se inicio la actualización del registro tributario • Se implantó el Registro del Estado Familiar con contrapartida del 60% de la municipalidad	• No se publicó la ordenanza de tasas por razones políticas	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
San Francisco Menéndez	• Implantación del Manual de tesorería • Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizo el inventario de activos fijos • Se implantó la Contabilidad Gubernamental • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumido por el Concejo Municipal y la auditoria interna	• El proceso de cobro no se realiza en forma sistemática	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Actualizar y mecanizar el registro del catastro de inmuebles y empresas
San Antonio del Monte	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Adecuar e implantar el manual de evaluación del desempeño laboral • Implantación de prueba piloto para probar un sistema de valuación de inmuebles • Implantación experimental del sistema automatizado del modulo de planilla de remuneraciones del personal	• Se actualizó el inventario de activos fijos • Se implantó la campaña de recuperación de la mora • El sistema de evaluación del desem-peño laboral fue asumido por el Alcalde para utilizarlo como herramienta base aen el momento de definir incentivos al personal • Desarrollo de prueba piloto del registro de bienes muebles y del modulo de planillas para mejorar el sistema integrado de informaciones SAFIMU-II		• Capacitación sobre uso e interpretación de los indicadores y estados financieros.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyectos de Continuación
San Isidro	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Adecuación e implantación del manual de evaluación del desempeño laboral • Seguimiento a acciones para implantar la contabilidad gubernamental	• Se actualizó y codificó el inventario de activos fijos • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumido por el Alcalde como una herramienta base para definir incentivos al personal • La Contabilidad Gubernamental ha sido implantada	• Limitado acceso a recursos para evaluar los bienes inmuebles	• Capacitación sobre uso e interpretación de los indicadores y estados financieros.
Suchitoto	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Adecuación e implantación del manual de evaluación del desempeño laboral • Seguimiento a acciones para implantar la contabilidad gubernamental	• Se actualizó y codificó el inventario de activos fijos y se lleva un control de Kardex en tarjetas • La Contabilidad Gubernamental se ha implantado	• Limitado acceso a recursos para evaluar los bienes inmuebles	• Capacitación sobre uso e interpretación de los indicadores y estados financieros.
San Francisco Gotera	• Implantación del sistema de control de inventario de activos fijos • Campaña de Recuperación de Mora y depuración de la cuenta corriente • Elaboración del Estudio de los Resultados Financieros por la prestación de Servicios Municipales • Implantación de acciones contables para facilitar la implementación del sistema SAFIMU II • Adecuación e implantación del manual de evaluación del desempeño laboral	• Se actualizó el inventario de activos fijos • Se implantó la campaña de recuperación de la mora • Se actualizaron los registros de la contabilidad que tenían un año de atraso • El sistema de evaluación del desempeño laboral fue asumido por el gerente general lo que permitió facilitar su implantación	• Limitado involucramiento del Concejo Municipal	• Implementar un sistema administrativo y financiero integrado • Actualizar el registro del catastro de inmuebles y empresas

INFORME DE LA ASISTENCIA TÉCNICA
PROYECTO FODEL-RTI / USAID
AL 31 DE ENERO 2005

Anexo 3
COMPONENTE DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

1.- Avance de procesos participativos en MUNICIPIOS NUEVOS:

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Talnique	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: ▪ Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo ▪ Divulgación del PEP ▪ Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana ▪ Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana	• Se constituyo un Comité de Desarrollo Local formado por líderes comunitarios de la zona urbana y de 3 cantones del municipio. El CDL dispone de un plan de acción. • Se formaron 6 Mesas Sectoriales de Concertación: Jóvenes, Seguridad Ciudadana, Comercio y Producción, Mujer, Salud y Medio Ambiente, Educación cada una de las cuales cuenta con un plan de acción que las dinamice. • De estas mesas la que mayor actividad ha realizado es la de jóvenes. En este caso es de señalar que como un valor agregado, FUSAI ha decidido retomar esta estructura formada y su plan de acción para darle seguimiento través de un proyecto dirigido principalmente a jóvenes y financiado por la Fundación Kellogg. • Los indicadores básicos de participación ciudadana avanzaron de un puntaje inicial de 34 a un final de 74. • Se sensibilizó al Concejo Municipal sobre la importancia y necesidad de la partici-pación de la ciudadanía organizada logrando su participación en las diferen-tes actividades del CDL y Mesas aunque limitada. • Se capacito a líderes comunitarios, miembros del Concejo municipal y empleados municipales para ejercer contraloría social, lográndose la realización de 2 ejercicios . • Se asistió a la municipalidad para realizar rendición de cuentas y para realizar las sesiones abiertas de Concejo. • Se presentó públicamente el Plan Estratégico del municipio • Se dispone de un plan de comunicacio-nes a ser desarrollado conjuntamente entre municipalidad y CDL.	• El alcalde, aunque mostró apertura hacia el proceso y colaboró, siempre mantuvo un estilo vertical de gobierno limitando la capacidad de los funcionarios municipa-les para apoyar o tomar decisiones sobre las actividades programadas • La mayoría de miembros del Concejo municipal en un inicio participó de mane-ra entusiasta, acompañaron la fase diagnóstico territorial pero luego, su presencia fue casi nula, hubo que presionar para asegurar su presencia en la mesas y con el CDL. • Mucho influyó, negativamente, el conflic-to sucitado entre el Alcalde y el Síndico municipal lo que en un momento llegó casi a paralizar al Concejo • Por el lado de la comunidad el principal problema encontrado fue la poca confian-za en que el producto de las consultas se realice porque según muchos habitantes eso ya se ha hecho en varias ocasiones y luego no se hace nada. • Otro factor influyente es el partidario, para la convocatoria a las actividades. Aunque se orientó como hacerlas, por lo general trataban de convocar sólo a correligionarios del partido de gobierno	▪ Fortalecimiento en la implementación de los mecanismos de transparencia ▪ Fortalecimiento del proceso de Asociatividad del municipio en la Micro-región de El Bálsamo.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Sacacoyo	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4. Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana	• El Concejo municipal desde un inicio mostró disposición y compromiso para apoyar el proceso. Siempre se mantuvieron al menos 3 concejales y 2 empleados como referentes y apoyo • El CDL acompaño todo el proceso de consulta territorial y de formación de las 6 Mesas Sectoriales de Concertación. • Las Mesas formadas son: Jóvenes. Mujer, Salud y Medio Ambiente, Comercio y Producción, Educación y la de Seguridad Ciudadana. Tanto el CDL como las Mesas quedan con su plan de acción. • En el período de las consultas se pudo evidenciar una comunidad conocedora de la situación del municipio y con deseos de participar • Las Mesas más activas han sido la de Mujer que ha contribuido a mejorar el parque del municipio, Salud y Medio Ambiente que ha impulsado campañas de limpieza y de vacunación en coordinación con la Unidad de Salud. La Mesa de Jóvenes ha trabajado también en mejorar el parque municipal; la mayoría de sus miembros recibieron un curso de computación lo que facilitó que 2 de ellos ahora formen parte del personal de la municipalidad. Aquí se ha contado con el apoyo del ISNA y de un miembro del Cuerpo de Paz. • El presupuesto municipal 2005 y el de inversiones multianual se formularon de manera participativa tomándose en cuenta todos aquellos proyectos ya comprometidos y priorizados en otras consultas • Se implementaron las sesiones abiertas de Concejo y apoyando la elaboración de su reglamento • Se elaboró un plan de comunicaciones donde participan la comunidad y la municipalidad.	• El Concejo Municipal, en pleno, mantuvo su apertura y disposición para apoyar el proceso de participación ciudadana. • El CDL, que ya funcionaba en el municipio antes de la intervención del FODEL, fue fortalecido en su representatividad y en sus capacidades. • De esta manera, Sacacoyo constituye uno de los procesos con mayores perspectivas de sostenibilidad dentro de la intervención de FODEL	▪ Fortalecimiento del proceso de Asociatividad del municipio en la Micro-región de El Bálsamo.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Usulután	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local • Elaboración de un resumen Ejecutivo del PEP para su masiva distribución 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4. Aprobación y publicación de la ordenanza de Participación Ciudadana: ▪ Capacitación al personal de la Unidad de Promoción Social de la Alcaldía ▪ Elaboración del reglamento correspondiente a la ordenanza 5. Asistencia Técnica a los actores locales en la identificación de iniciativas económicas en el marco del PEP	• La línea de base del proceso participativo fue 3.4 mientras la línea de avance se final sitúa en 6.6. • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio, así como a instituciones que tienen presencia en el municipio. • Se conformó la organización a nivel del territorio urbano. Este es un elemento de suma importancia para la constitución del CDM ya que la zona urbana no se encontraba organizada y dificultando su representación en dicha instancia. Producto de una serie de reuniones con las Juntas Directivas de colonias y barrios se logro constituir el Comité de Desarrollo de Barrios y Colonias de Usulután, ODEBACOLUS. • Constitución de manera representativa y juramentación pública del Comité de Desarrollo Municipal, CDM. • Se desarrolló la capacitación en Mecanismos de Transparencia y Contraloría Social en la cual participaron activamente representantes del CDM y del Concejo Municipal, incluyendo al señor Alcalde. • El Concejo Municipal aprobó la ordenanza de Participación Ciudadana, la cual fue publicada y distribuida masivamente entre los sectores y territorios del Municipio.	• Fuerte diferencias al interior del Concejo Municipal limitaron el avance del proceso de planificación participativa. • Si bien de integró la Unidad Técnica de apoyo al PEP, sus integrantes tuvieron asignadas muchas otras responsabilidades que limitaron su participación en el proceso. Esta situación se notó mucho más durante el período electoral del 2004. • Débil e insuficiente involucramiento de los concejales en las actividades relativas al proceso	

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Jayaque	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3.- Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4.-Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana	• La línea de base del proceso participativo fue 6.8 mientras la línea de avance se final sitúa en 8.4. • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio, así como a instituciones que tienen presencia en el municipio. • El Comité de Desarrollo Local fue integrado de manera representativa y concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana y desarrollo Local, así mismo en lo que respecta a la Contraloría Ciudadana. • Las mesas sectoriales conformadas en el marco del proceso se mantuvieron realizando acciones inmediatas contempladas en el plan, destacándose Las mesas de Jóvenes, que contó con apoyo de la Alcaldía en la organización de la feria de la Juventud del Municipio. • Los mecanismos de transparencia propuestos por el proyecto fueron puestos es práctica, de esta manera se divulgó el presupuesto municipal, se realizaron rendiciones de cuentas y sesiones de Concejo abiertas. • El plan de comunicaciones fue elaborado con la participación del CDL y representantes del Concejo Municipal. • Se aprobó la Ordenanza de Contraloría Ciudadana.	▪ Al interior del Consejo se suscitaron algunas dificultades debido a que el Síndico condiciona demasiado las decisiones del Alcalde lo cual llevó a que acuerdos no se cumplieran o fueran cambiados retrasando el logro de algunos resultados ▪ A pesar de los avances en el tema de contraloría social y el reconocimiento por parte de las autoridades municipales sobre la importancia del tema, existe cierta resistencia por parte del Alcalde respecto a qué per-sonas deben ser elegidas para ejercer la vigilancia correspondiente en los proyectos y sobre cuáles proyectos se debe establecer esta vigilancia ciudadana.	▪ Fortalecimiento en la implementación de los mecanismos de transparencia ▪ Fortalecimiento del proceso de Asociatividad del municipio en la Micro-región de El Bálsamo.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Salcoatitán	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3.- Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4.-Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana	• La línea de base del proceso participativo fue 3.4 mientras la línea de avance se final sitúa en 7.7. • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio, así como a instituciones que tienen presencia en el municipio. • Se logró formar 4 Mesas Sectoriales de Concertación: Mujer, Jóvenes, Comercio y Producción y Salud y Medio Ambiente. Todas cuentan con su plan de acción siendo la más activa la de jóvenes que como acciones inmediatas han impulsado el ornato de la entradas y salidas del municipio, de las partes céntricas de la zona urbana y el esfuerzo más exitoso que ha sido el de desarrollar el concurso donde se elaboró el escudo del municipio. • Se integró Comité de Desarrollo del Municipio (CODEMU) y concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana y desarrollo Local, así mismo en lo que respecta a la Contraloría Ciudadana. • Los mecanismos de transparencia propuestos por el proyecto fueron puestos es práctica, de esta manera se divulgó el presupuesto municipal, se realizaron rendiciones de cuentas y sesiones de Concejo abiertas. • El plan de comunicaciones fue elaborado con la participación del CDL y representantes del Concejo Municipal. • Se aprobó la Ordenanza de Contraloría Ciudadana.	• El alcalde y el Concejo Municipal no se involucraron suficientemente en el proceso y el equipo de apoyo integrado tuvo una participación irregular lo significó retrasos y reprogramación de actividades. • El entusiasmo que caracterizó a las mesas sectoriales al inicio de proceso disminuyó ya que las expectativas sobre las concreciones de muchas iniciativas se vieron limitadas por reducidos recursos para llevarlas a cabo. Esto incidió en la constancia de la participación de los representantes sectoriales en muchas actividades de proceso.	▪ Fortalecimiento en la implementación de los mecanismos de transparencia ▪ Fortalecimiento del proceso de Asociatividad del municipio en la Micro-región de Juayúa

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Nahuizalco	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3.- Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4.-Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana	• La línea de base del proceso participativo fue 3.4 mientras la línea de avance final se sitúa en 7.4. • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio, así como a instituciones que tienen presencia en el municipio. • El actual Concejo municipal progresivamente fue mostrando una actitud más abierta y un real interés en el apoyo aportado por el proyecto • El Comité de Desarrollo Local fue integrado de manera representativa y concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana y desarrollo Local, así mismo en lo que respecta a la Contraloría Ciudadana. • Las mesas sectoriales conformadas en el marco del proceso se mantuvieron realizando acciones inmediatas contempladas en el plan, destacándose las mesas de Jóvenes, Mujer y Comercio. Entre estas acciones inmediatas se institucionalizó todos los domingo la realización del "Festival Típico", impulsado por las Mesas de Mujer y Comercio. • Los mecanismos de transparencia propuestos por el proyecto fueron puestos es práctica, de esta manera se divulgó el presupuesto municipal, se realizaron rendiciones de cuentas y sesiones de Concejo abiertas. • El plan de comunicaciones fue elaborado con la participación del CDL y representantes del Concejo Municipal. • Se aprobó la Ordenanza de Contraloría Ciudadana.	• El Concejo Municipal no contaba con suficiente experiencia ya que en las elecciones del 2003 hubo cambio de partido en el Gobierno Local • Insuficiente incorporación de miembros del Concejo al proceso. • Los empleados que forman parte del equipo de apoyo estuvieron sobresaturados de actividades de la Municipalidad, lo que incidió en un inadecuado seguimiento del proceso, afectando principalmente la convocatoria a las distintas actividades.	▪ Fortalecimiento en la implementación de los mecanismos de transparencia ▪ Fortalecimiento del proceso de Asociatividad del municipio en la Micro-región de Juayua

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Jutiapa	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Dado que al iniciar el FODEL este municipio contaba con un Plan de Desarrollo Participativo de reciente elaboración (diciembre 02), los esfuerzos en este sentido se dirigieron a su actualización y complemento de instrumentos que dicho documento no contemplaba, tales como: ▪ Diagnóstico Regional ▪ Diagnósticos sectoriales e institucional de la municipalidad ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales y Plan Multianual de Inversiones ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo 3. Consecución de la personería jurídica de el Comité de Desarrollo (CDM) luego de trabajar para el fortalecimiento de su representatividad, la elaboración de estatutos y la convocatoria a la Asamblea de constitución, donde fue juramentada formalmente la Junta Directiva. 4. Fortalecimiento de la capacidad de gestión del CDM. 5. Implementación de Mecanismos de Transparencia: ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana.	• La línea de base del proceso participativo fue 5.9 mientras la línea de avance se final sitúa en 7.7 • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio. • El apropiamiento del proceso de participación ciudadana y el PEP como instrumento que lo orienta es evidente en el municipio de Jutiapa. La voluntad del Concejo Municipal y del Alcalde en particular es muy positiva y mantiene una relación directa y de mucho a poyo al Comité de Desarrollo. • Constitución legal del Comité de Desarrollo del Municipio y obtención de la personería jurídica correspondiente. • El Comité de Desarrollo Local concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana y al desarrollo Local, así mismo en lo que respecta a la Contraloría Ciudadana. Conjuntamente esta instancia se avocó a la realización de acciones inmediatas en cuanto a su autonomía financiera y a la gestión y seguimiento de proyectos. • Se implementó la divulgación del presupuesto municipal y la rendición de cuentas dentro de los mecanismos de transparencia propuestos por el FODEL	• Las distancias y las condiciones inadecuadas de las vías de acceso internas del municipio dificultaron en muchas ocasiones la asistencia de los representantes territoriales a las actividades del proceso. • El nivel de instrucción de los actores locales limita la difusión del esfuerzo y el seguimiento del proceso de gestión, ya que tienen una fuerte dependencia del apoyo técnico que les brindan los funcionarios municipales. A pesar de haberse firmado en la carta de compromiso la voluntad de implementar las sesiones de Concejo Abierto y habiéndose desarrollado la capacitación correspondiente a los mecanismos de transparencia y contraloría social, el Concejo no abrió sus Sesiones ni aprobó la Ordenanza de Contraloría Ciudadana.	• Profundizar el ejercicio de los mecanismos de transparencia. ▪ Fortalecer las capacidades de los actores locales, sobre todo en lo referido a iniciativas de diversificación agrícola, ya que tienen mucha disposición e iniciativa. ▪ Fortalecer las iniciativas de Asociatividad del municipio con otros del departamento de Cabañas.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Apastepeque	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos. 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: ▪ Generación de condiciones para la representatividad y pluralidad del proceso: jornadas de capacitación en búsqueda de entendimiento con el liderazgo comunitario y el Concejo Municipal ▪ Diagnóstico Territorial ▪ Diagnóstico Sectorial ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales y Proyección Estratégica del Plan ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo ▪ Divulgación del PEP ▪ Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 4. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 5. Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana 6. Implementación de mecanismos de acceso a la información pública: ▪ Diseño de sistema de información, digitación de la información, capacitación al personal a cargo del sistema, Instalación de sistema e introducción de información al sistema, supervisión del funcionamiento, ▪ Diseño de material informativo sobre Sistema de Información y divulgación a la población.	• La línea de base del proceso participativo fue 3.4 mientras la línea de avance se final sitúa en 7.7 • PEP validado, aprobado y divulgado por el CODEM a nivel de todos los cantones del municipio y de las instituciones que tienen presencia. • Actores locales apropiados del proceso, en permanente actitud de gestión y consecución de apoyos adicionales para la ejecución del PEP. • Comité de Desarrollo del Municipio (CODEM) constituido formalmente, con definición de su estructura organizativa basada en la formación de equipos temáticos: infraestructura, económico, social, ambiental y equipo coordinador. • Implementación de Mecanismos de transparencia y contraloría social: rendición de cuentas, sesiones de concejo abiertas, presupuesto participativo y ejercicio de la contraloría ciudadana, vigilando la ejecución de tres micro-proyectos financiados por USAID. • Aprobación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana • Plan de comunicaciones elaborado, ejecutado en el 2004 y actualizado para el 2005. • Sistema de acceso a la información pública diseñado y funcionando a partir de una computadora que instalada en la Alcaldía da acceso a los interesados de la siguiente información: • Plan de Desarrollo del municipio, Actas y Acuerdos del Concejo Municipal, Ordenanzas municipales, Presupuesto municipal y su ejecución (actualización trimestral), Proyectos en ejecución: estado de su avance y Presupuesto (actualización quincenal o mensual), Eventos y actividades realizadas por el Concejo Municipal y Comité de Desarrollo.	En esté proceso no se registraron dificultades significativas, aparte de cierta tendencia del Alcalde a centralizar las principales decisiones aunque a nivel de discurso se expresara total apertura y voluntad política de abrir los espacios. Sin embargo la dinámica establecida por el CODEM permitió la conclusión de actividades en los tiempos pactados y el logro de todos los resultados esperados con la intervención del FODEL.	▪ Fortalecimiento de las iniciativas de desarrollo económico local en las que está involucrado el municipio. ▪ Seguimiento al Sistema de Acceso a la información pública que garantice sus sostenimiento y ampliación ▪ Apoyo a los procesos de Asociatividad Municipal.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Cojutepeque	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Sesiones de Concejo Abiertas ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana	• La aplicación inicial de los Criterios Básicos definió una línea de base de 3.9. En la actualidad la línea de avance alcanza el 74.5 • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo (PEP), el cual fue aprobado, durante una Sesión de Concejo Abierto, tanto por el Concejo Municipal como por la población que participó en el proceso de formulación,. El CDL inició la divulgación del documento del PEP, aun cuando este proceso continua siendo un compromiso que asume y respalda el Concejo Municipal. • El Comité de Desarrollo Local fue integrado con un buen nivel de receptividad y disposición por parte de representantes de sectores, comunidades e instituciones del municipio y concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana, al desarrollo local y a la contraloría ciudadana. • Los mecanismos de transparencia propuestos por el proyecto fueron puestos es práctica. De esta manera se divulgó el presupuesto municipal, se realizaron rendiciones de cuentas y sesiones de concejo abiertas, mecanismo que ya había sido implementado por las autoridades municipales, pero que fue fortalecido con la formulación y divulgación del reglamento correspondiente. Se elaboró el Plan de comunicaciones el cual ha sido asumido como instrumento para establecer una mejor comunicación entre la Alcaldía y la ciudadanía.	• A pesar de la apertura y disposición hacia la participación ciudadana por parte de la administración municipal, la mayor dificultad en el proceso fue la gran cantidad de trabajo asignada a la Subgerencia de Participación Ciudadana con las actividades de organización de comunidades y sectores, así como la saturación de talleres y jornadas comprometidas por la municipalidad con otras instituciones que están trabajando en el municipio • La presencia de los representantes del Concejo Municipal ante el CDL no ha sido sistemática. • Existe interferencia partidaria al interior del Concejo por la problemática interna del FMLN.	▪ Fortalecimiento de las iniciativas de desarrollo económico local en las que está involucrado el municipio. ▪ Seguimiento y fortalecimiento del ejercicio de la Contraloría Social desde el CDL, instancia que ha propuesto al Concejo Municipal, ejercerla en el marco de la ejecución de proyectos municipales en el 2005.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
El Triunfo	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos. 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: ▪ Generación de condiciones para la representatividad y pluralidad del proceso: jornadas de capacitación en búsqueda de entendimiento con el liderazgo comunitario y el Concejo Municipal ▪ Diagnóstico Territorial ▪ Diagnóstico Sectorial ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales y Proyección Estratégica del Plan ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo ▪ Divulgación del PEP ▪ Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4. Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana 5. Implementación de mecanismos de acceso a la información pública: ▪ Diseño de sistema de información, digitación de la información, capacitación al personal a cargo del sistema, Instalación de sistema e introducción de información al sistema, supervisión del funcionamiento, Diseño de material informativo sobre Sistema de Información y divulgación a la población.	• La línea de base del proceso participativo fue 3.7 mientras la línea de avance se final sitúa en 7.2 • PEP validado, aprobado y divulgado por el CODEM a nivel de todos los cantones del municipio y de las instituciones que tienen presencia. • Actores locales apropiados del proceso, en permanente actitud de gestión y consecución de apoyos adicionales para la ejecución del PEP. • Comité de Desarrollo del Municipio (CODEM) constituido formalmente, con definición de su estructura organizativa basada en la formación de equipos temáticos: infraestructura, económico, social, ambiental y equipo coordinador. • Implementación de Mecanismos de transparencia y contraloría social: rendición de cuentas, sesiones de concejo abiertas, presupuesto participativo y ejercicio de la contraloría ciudadana • Aprobación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana • Plan de comunicaciones elaborado, ejecutado en el 2004 y actualizado para el 2005. • Sistema de acceso a la información pública diseñado y funcionando a partir de una computadora que, instalada en la Alcaldía, da acceso a los interesados de la siguiente información: -- Plan de Desarrollo del municipio, -- Actas y Acuerdos del Concejo Municipal, -- Ordenanzas municipales, -- Presupuesto municipal y su ejecución (actualización trimestral), -- Proyectos en ejecución: estado de su avance y Presupuesto (actualización quincenal o mensual), -- Eventos y actividades realizadas por el Concejo Municipal y por el Comité de Desarrollo	• Este proceso registró limitaciones referidas a los bajos niveles de instrucción y a la inexperiencia de las nuevas autoridades locales, ya que es su primer período edilicio.	• Seguimiento al Sistema de Acceso a la información pública que garantice sus sostenimiento y ampliación • Continuidad en la ejecución de Micro- Proyectos USAID, ya que el CODEM y las organizaciones comunitarias cumplen con los requerimientos e implementan responsablemente estos proyectos. • Fortalecimiento del proceso de Asociatividad que mantiene el municipio con otros municipios del departamento de Usulután, en función de darle solución a problemas comunes.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
San Carlos	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos. 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: ▪ Generación de condiciones para la representatividad y pluralidad del proceso: jornadas de capacitación en búsqueda de entendimiento con el liderazgo comunitario y el Concejo Municipal ▪ Diagnóstico Territorial ▪ Diagnóstico Sectorial ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales y Proyección Estratégica del Plan ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo ▪ Divulgación del PEP ▪ Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Promoción de mecanismos de Transparencia y Contraloría Ciudadana	• La línea de base del proceso participativo fue 1.0 mientras la línea de avance se final sitúa en 5.2 • PEP validado, aprobado y divulgado por el CODEM a nivel de todos los cantones del municipio y de las instituciones que tienen presencia. • Comité de Desarrollo del Municipio (CODEM) constituido formalmente, con definición de su estructura organizativa basada en la formación de equipos temáticos: infraestructura, económico, social, ambiental y equipo coordinador.	• La principal dificultad reside en conflictos al interior del Concejo Municipal. El Alcalde no se involucra en el proceso, aunque hay dos concejales que si han estado participando. • Luego de haber recibido la asistencia técnica correspondiente para la implementación de mecanismos de transparencia y contraloría social, el Concejo expresa mediante carta que no tiene disposición para la consiguiente implementación, pese a haberse comprometido mediante la firma del convenio con RTI y USAID	• Seguimiento al proceso de Asociatividad Municipal del municipio, específicamente en el proyecto de Relleno Sanitario.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
El Divisadero	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos. 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: ▪ Generación de condiciones para la representatividad y pluralidad del proceso: jornadas de capacitación en búsqueda de entendimiento con el liderazgo comunitario y el Concejo Municipal ▪ Diagnóstico Territorial ▪ Diagnóstico Sectorial ▪ Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales y Proyección Estratégica del Plan ▪ Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo ▪ Divulgación del PEP ▪ Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana 4. Aprobación y publicación de la Ordenanza de Contraloría Ciudadana 5. Implementación de mecanismos de acceso a la información pública: ▪ Diseño de sistema de información, digitación de la información, capacitación al personal a cargo del sistema, Instalación de sistema e introducción de información al sistema, supervisión del funcionamiento, Diseño de material informativo sobre Sistema de Información y divulgación a población.	• La línea de base del proceso participativo fue 3.1 mientras la línea de avance se final sitúa en 6.5 • PEP validado, aprobado y divulgado por el CODEM a nivel de todos los cantones del municipio y de las instituciones que tienen presencia. • Actores locales apropiados del proceso, en permanente actitud de gestión y consecución de apoyos adicionales para la ejecución del PEP. • Comité de Desarrollo del Municipio (CODEM) constituido formalmente, con definición de su estructura organizativa basada en la formación de equipos temáticos: infraestructura, económico, social, ambiental y equipo coordinador. • Comité de Desarrollo del Municipio (CODEM) constituido formalmente, con definición de su estructura organizativa basada en la formación de equipos temáticos: infraestructura, económico, social, ambiental y equipo coordinador. • Implementación de Mecanismos de transparencia y contraloría social: rendición de cuentas, sesiones de concejo abiertas, presupuesto partici-pativo y ejercicio de la contraloría ciudadana • Ordenanza de Contraloría Ciudadana Elaborada y aprobada por el Concejo. • Plan de comunicaciones elaborado, ejecutado en el 2004 y actualizado para el 2005. • Sistema de acceso a la información pública diseñado y funcionando a partir de una computadora que, instalada en la Alcaldía, da acceso a los interesados de la siguiente información: -- Plan de Desarrollo del municipio, -- Actas y Acuerdos del Concejo Municipal, -- Ordenanzas municipales, -- Presupuesto municipal y su ejecución (actualización trimestral), -- Proyectos en ejecución: estado de su avance y Presupuesto (actualización quincenal o mensual), -- Eventos y actividades realizadas por el Concejo Municipal y por el Comité de Desarrollo	• Al haberse superado la limitante inicial que significaba la escasa participación del Alcalde y de los Concejales en el proceso, no se presentaron dificultades importantes en el desarrollo del proyecto	• Seguimiento al Sistema de Acceso a la información pública que garantice sus sostenimiento y ampliación. • Darle continuidad a la implemen-tación de Micro Proyectos (USAID). • Fortalecer la participación del municipio en los espacios de Asociatividad del departamento de Morazán.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Sensuntepeque	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Promoción de mecanismos de Transparencia: ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Sesiones de Concejo Abiertas ▪ Elaboración de la Estrategia de Comunicaciones. 4. Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana.	• El nivel de la línea de base establecida al inicio fue de 3.8., actualmente se reporta en 4.8 la línea de avance. • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo, el cual fue aprobado por el Concejo Municipal y se realizó la respectiva presentación pública ante las organizaciones sectoriales y territoriales del municipio, así como a instituciones que tienen presencia en el municipio. La divulgación del proceso a nivel territorial ha estado a cargo del CDL • Se constituyó el CDL con representantes de los territorios y mesas sectoriales que participaron en la elaboración del PEP. Así mismo se elaboró la propuesta de estatutos para su formalización. Se concluyó el programa de capacitación al CDL en los temas relativos a la participación ciudadana y el desarrollo local así como sobre los mecanismos de transparencia y la Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública (LEY LACAP). • El esfuerzo realizado en la promoción de mecanismos de transparencia al interior del Gobierno Local fructificó únicamente al haber elaborado la Estrategia de Comunicaciones de la Alcaldía con participación del Concejo Municipal.	• La participación del Alcalde y del Concejo Municipal en el proceso fue insuficiente. • Resultó sumamente difícil comunicarse y establecer relación periódica con el señor Alcalde para evaluar y hacer correcciones durante el proceso. • Si bien se conformó un equipo técnico municipal, este no respondió adecuadamente generando problemas serios de convocatoria y por ende de asistencia a los distintos talleres y eventos del proceso. • Al requerir que se completara información de la municipalidad, no se tuvieron respuestas ágiles, lo cual atrasó la elaboración del documento final. • No se ha dado seguimiento a las mesas y al CDL por parte de la Alcaldía. Por este motivo fue necesario posponer hasta el mes de enero la actividad pública de presentación del PEP y de Juramentación de la Directiva del CDL por atraso de la municipalidad en entregar información del Plan Multianual de Inversiones.	• Seguimiento al proceso de Asociatividad del Municipio y su participación en el Plan Binacional.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Victoria	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Implementación de mecanismos de Transparencia: ▪ Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones ▪ Divulgación del Presupuesto Municipal ▪ Rendición de Cuentas del Concejo Municipal ▪ Sesiones de Concejo Abiertas ▪ Asistencia Técnica al CDL para el ejercicio de la Contraloría Ciudadana	• La aplicación inicial de los Criterios Básicos definió una línea de base de 4.3 En la actualidad la línea de avance alcanza el 5.4 • Se concluyó la elaboración del Plan Estratégico Participativo. • El Comité de Desarrollo Local fue integrado con representatividad territorial y concluyó la capacitación en los temas concernientes a la participación ciudadana y desarrollo Local, así mismo en lo que respecta a la Contraloría Ciudadana. • Fueron promovidos al interior del Concejo Municipal los mecanismos de transparencia propuestos por el proyecto.	• Centralización de decisiones por parte del Alcalde restaron agilidad al proceso debido a que esta actitud incidió en la programación de las distintas actividades así como en la pluralidad respecto a la convocatoria del liderazgo territorial y sectorial. • Si bien el Alcalde suscribió el convenio de asistencia técnica con RTI, comprometiéndose a implementar los mecanismos de transparencia, en la práctica no cumplió con su compromiso. .	• Divulgación del PEP a nivel de todo el municipio. • Apoyo a las gestiones del municipio en cuanto a Asociatividad con otros municipios de Cabañas, particularmente dentro del proyecto Bi-Nacional.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Sonsonate	1. Establecimiento de la línea de base y de avance del proceso: Aplicación de criterios Básicos 2. Desarrollo del Proceso de Planeación estratégica Participativa: • Diagnóstico Territorial, Diagnóstico Sectorial, Diagnóstico Institucional • Elaboración de propuestas estratégicas sectoriales • Elaboración del documento final: Plan Estratégico Participativo • Divulgación del PEP • Constitución y Capacitación del Comité de Desarrollo Local 3. Elaboración del Resumen Ejecutivo del PEP	• La aplicación inicial de los Criterios Básicos definió una línea de base de 2.7. En la actualidad la línea de avance alcanza el 4.3. • Se concluyó la elaboración del PEP, documento que incluye el resultado del diagnóstico territorial, sectorial, institucional, así como el diagnóstico técnico de los sectores estratégicos en el desarrollo del Municipio, conjuntamente con las macroestrategias de desarrollo económico y de ordenamiento físico del municipio y las estrategias de desarrollo formuladas por las mesas sectoriales. • Se desarrolló el proceso de designación de representantes territoriales y sectoriales en el marco de la elaboración del PEP, formando un grupo de 45 personas que fue capacitado en los temas relativos a la Participación Ciudadana y el desarrollo Local, de entre quienes se nombró una Comisión de Seguimiento al proceso para ser el referente ciudadano del Concejo Municipal. Con esta Comisión y representantes del Concejo Municipal se realizó el ejercicio de priorización de proyectos que dio base al Plan Multianual de Inversiones del Municipio. • El Alcalde, hacia el término del proceso, se manifestó motivado y muy dispuesto a darle continuidad al proceso participativo y a realizar una amplia divulgación del PEP.	• Una excesiva centralización en la toma de decisiones por parte del Alcalde restó agilidad al proceso. • Las personas designadas por el Alcalde como apoyo técnico se excusaron frecuentemente argumentando saturación de labores. Esta situación incidió principalmente en la convocatoria a los ejercicios de diagnóstico territorial, los cuales hubo necesidad de repetir en varios cantones y sectores urbanos, ya que la asistencia no se consideró suficientemente representativa. • A pesar de un discurso de amplitud, existió resistencia del Gobierno Local a la participación efectiva de sectores de población que considerados por el Alcalde como ideológicamente opuestos; esta actitud fue percibida por las personas participantes en el proceso y generó una actitud de cautela en cuanto a su compromiso de involucrarse en el mismo.	• Fortalecer los espacios de concertación entre el Gobierno Local y los Sectores ciudadanos que se lograron durante el proceso PEP. • Promover la implementación de algunos mecanismos (Rendición de Cuentas, Divulgación del Presupuesto) de transparencia, ya que, luego de la intervención del FODEL, existen condiciones para desarrollarlos. • Fortalecer las iniciativas de desarrollo económico que han sido impulsadas en el municipio.

2.- Avance de Procesos Participativos en MUNICIPIOS ANTIGUOS:

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
San Francisco Menéndez	1. Monitoría del proceso participativo anterior aplicando la línea de avance de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes de la AGEDEL (instancia de participación del Municipio) sobre sus roles y funciones. 3. Evaluación y Actualización del PEP 4. Asistencia técnica a mesas sectoriales de participación. 5. Implementación de Mecanismos de Transparencia: • Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones • Elaboración participativa del presupuesto con base en el PEP • Divulgación del presupuesto municipal • Rendición de Cuentas del Presupuesto • Sesiones de Concejo Abierto • Asistencia a la AGEDEL para el establecimiento de Contraloría Social	• Al inicio del FODEL, la línea de avance se situó en 6.9. Luego del fortalecimiento de los mecanismos de transparencia el puntaje se ascendió a 7.2 • La capacitación a la AGEDEL sobre sus roles y funciones dio inicio a un proceso para fortalecer su representatividad y para concentrar esfuerzos en gestiones e iniciativas para la promoción del desarrollo económico local. • La evaluación del PEP mostró los avances del municipio en cuanto a la ejecución de los proyectos contemplados. Luego, el PEP fue actualizado con la participación de representantes territoriales y sectoriales. • El Concejo Municipal continuó implementando los mecanismos de transparencia que ya estaban en marcha desde el proyecto anterior.	• El Alcalde no estuvo de acuerdo en aprobar la Ordenanza de Contraloría Social.	• Acompañamiento a la AGEDEL en las iniciativas de desarrollo económico local que ha emprendido. • Desarrollar iniciativas concretas de asociatividad del municipio con los municipios de la micro – región sur de Ahuachapán.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
San Antonio del Monte	1. Monitoría del proceso participativo anterior mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 3. Evaluación y Actualización del PEP 4. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales 5. Asistencia técnica a mesas sectoriales 6. Implementación de Mecanismos de Transparencia: • Elaboración del Plan Participativo de Comunicaciones • Elaboración participativa del presupuesto con base en el PEP • Divulgación del presupuesto municipal • Rendición de Cuentas del Presupuesto • Sesiones de Concejo Abierto • Asistencia a la AGEDEL para el establecimiento de Contraloría Social 7. Intercambio de experiencias con los municipios de Cojutepeque, Jutiapa y los que integran la Micro Región nor oriental de Chalatenango	• Al inicio del FODEL, la línea de avance se situó en 8.0. Luego del fortalecimiento de los mecanismos de transparencia el puntaje se estableció en 8.8. • La capacitación al CODEL sobre sus roles y funciones derivó en un fortalecimiento de su representatividad a través de la elección de una nueva Junta Directiva, tal como lo demandan sus estatutos. • La evaluación del PEP denotó los grandes avances del municipio en cuanto a la ejecución de los proyectos contemplados. Consecuentemente, El PEP fue actualizado con la participación de representantes territoriales y sectoriales. • Las mesas sectoriales continuaron desarrollando acciones inmediatas; particularmente la mesa de producción que logró implementar la fábrica de procesamiento de frutas que venía gestionando con la Cooperación Española. • El Nuevo Concejo Municipal continuó implementando los mecanismos de transparencia que ya estaban en marcha desde el proyecto anterior. • El CODEL continuó ejerciendo contraloría ciudadana en los distintos proyectos que se desarrollan en el municipio.	• Este proceso no registra dificultades relevantes, más bien constituye un ejemplo de gobernabilidad democrática para todo el país.	• Apoyar al municipio en sus esfuerzos de Asociatividad. • Profundizar los alcances del PEP y elaborar una estrategia específica de desarrollo económico local

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Acajutla	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 3. Evaluación y Actualización del PEP 4. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales 5. Asistencia técnica a mesas sectoriales 6. Implementación de Mecanismos de Transparencia 7. Capacitación al CODEL y al Departamento de Proyección Social para el ejercicio de la contraloría ciudadana	• Al inicio del FODEL, la línea de avance se situó en 8.3. Actualmente esta línea de avance se mantiene en 8.7. • La capacitación sobre roles y funciones del CODEL, se extendió a los integrantes de los CDZ (Comités de Desarrollo Zonales) y permitió un fortalecimiento de la representatividad de estas instancias intermedias. • La evaluación y actualización del PEP fue realizada por el equipo de Promoción Social de la Municipalidad, previa capacitación y con el acompañamiento técnico del componente de Participación Ciudadana del FODEL. • Los integrantes del equipo de Proyección Social están capacitados y comprometidos en el seguimiento de las mesas de concertación que funcionan desde la elaboración del PEP. • Luego de la capacitación sobre mecanismos de transparencia y contraloría social a los actores locales, el CODEL y los CDZ se encuentran realizando este ejercicio en proyectos ejecutados por la Alcaldía. • Se realizaron los ejercicios de rendición de cuentas correspondientes a los dos períodos de duración del proyecto.	• Durante los procesos electorales (2003 y 2004) muchos de los integrantes del equipo de Proyección Social se involucraron en actividades partidarias. • El Alcalde tiene poco tiempo para ejecutar sus actividades normales, debido a que es un Consejero nacional de COMURES y, recientemente, un integrante de la Mesa de Concertación para el Desarrollo Local convocada por el Ejecutivo dedicando mucho tiempo a estas nuevas funciones. Aunque él procura delegar atribuciones en otros funcionarios, existen decisiones para las cuales su presencia es imprescindible y estas se dan con retraso. • El Concejo Municipal, a pesar de haber expresado su anuencia a implementar todos los mecanismos de transparencia propuestos por el FODEL, en la práctica sólo puso en práctica la Rendición de Cuentas.	• Seguimiento para lograr la implementación de sesiones de Concejo Abierto y la aprobación de la Ordenanza de Contraloría Social, ya que están dadas las condiciones de responsabilidad ciudadana entre los representantes territoriales y sectoriales que integran las distintas instancias de participación.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Suchitoto	La asistencia técnica del FODEL en el municipio de Suchitoto fue adaptada a las necesidades específicas señaladas por el Concejo Municipal respecto a la participación ciudadana. De esta manera, las actividades efectivamente realizadas fueron las siguientes: 1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Elaboración del Plan de Comunicaciones. 3. Seguimiento a la implementación de mecanismos de transparencia. 4. Capacitación a las Directivas Zonales Sobre sus roles y funciones. 5. Capacitación a las Secretarías de las Juventud de las diferentes ADESCOS. 6. Asistencia técnica a la Concertación de Mujeres para la elaboración de su Plan estratégico. 7. Asistencia técnica a la Concertación de Jóvenes, instancia que aglutina la representación juvenil de las distintas zonas en la elaboración y presentación pública de su Plan Estratégico	• La línea de avance se mantuvo en 8.6 • El Concejo Municipal continuó implementando las Rendiciones de Cuentas y las Sesiones de Concejo Abiertas. • Se incorporaron jóvenes a las estructuras organizativas zonales • La Concertación de Mujeres cuenta con su Plan Estratégico • La Concertación de Jóvenes elaboró su Plan Estratégico y lo presentó públicamente a distintas instituciones gubernamentales y no gubernamentales, evento durante el cual establecieron contacto formal con la recién creada Secretaría de la Juventud, logrando así algunas ofertas de apoyo puntual para algunas iniciativas contempladas en el Plan. • La Concertación de Jóvenes ha planificado y está desarrollando la divulgación del Plan estratégico a jóvenes de las distintas zonas así como también a las directivas zonales.	• Este proceso no registra dificultades importantes.	• Fortalecer el proceso de integración de una instancia de participación ciudadana permanente a nivel de todo el municipio, ya que hasta la fecha no se ha trascendido de la organización zonal a la municipal. • Profundizar las iniciativas de desarrollo económico local, particularmente las relacionadas con turismo.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
San Isidro	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 3. Evaluación y Actualización del PEP 4. Asistencia técnica a mesas sectoriales 5. Seguimiento a la Implementación de Mecanismos de Transparencia	• La línea de avance se mantuvo en 7.5. • El CDL desarrolló el proyecto "mejorando la salud y la economía de las familias con las cocinas mejoradas tipo Armenia" financiado por el fondo Canadá para Iniciativas Locales. • Durante la implementación de este proyecto se destacan los siguientes hechos respecto al fortalecimiento de las capacidades del CDL: ✓ Los coordinadores del proyecto aprendieron a rendir informes de avance. ✓ Los responsables de la contabilidad elaboraron los informes de acuerdo a los formatos del donante. ✓ Los miembros del CDL realizaron vistas de supervisión semanal al Cantón La Hacienda para verificar la construcción de las cocinas mejoradas. ✓ Los beneficiarios fueron capacitados en el uso adecuado de las cocinas y sobre la protección del Medio Ambiente. ✓ Se han elaborado los informes y liquidación del segundo desembolso. ✓ Se han iniciado los contactos con el Cantón Potrero de Batres para iniciar la tercera etapa del proyecto.	• El proceso de gestión ha presentado dificultades para el CDL, dado que de las pocas ONG´s que tienen presencia en el Municipio de San Isidro, RTI es la única que coordina sus actividades con la Alcaldía; el resto de las ONGs. parecen estar interesadas en trabajar directamente con las comunidades, por lo que se dificulta dar seguimiento al PEP y fortalecer las Mesas de Concertación. • El Alcalde no puso resistencia al proceso pero tampoco invirtió tiempo ni esfuerzo en animarlo. • El Alcalde no cumplió el compromiso de retomar los mecanismos de transparencia	• Fortalecimiento a la capacidad de gestión del CDL. • Promover iniciativas de desarrollo económico local, particularmente la inversión productiva de las remesas familiares
San Julián	En este municipio el Concejo Municipal expresó inicialmente su voluntad y apertura para darle seguimiento al proceso participativo realizado anteriormente. De esta manera fueron programadas un conjunto de actividades para el fortalecimiento del Comité de Desarrollo Local, sin embargo al ser planteadas al señor Alcalde éste no dio su apoyo final para llevarlas a cabo. La línea de avance es de 6.1	• Disposición de las nuevas autoridades a continuar la implementación del PEP elaborado en el proyecto anterior. • Seguimiento del PEP anterior con fondos del presupuesto municipal de inversión.	• El Alcalde no respondió a la propuesta de actividades planteadas para el fortalecimiento del CDL. .	

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
San Francisco Gotera	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEM sobre sus roles y funciones. 3. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales 4. Evaluación y Actualización del PEP 5. Asistencia técnica a comisiones sectoriales del CODEM 6. Promoción y Capacitación a los actores locales en Mecanismos de Transparencia	• La actual línea de avance se estima en 6.4. • Se integraron comisiones al interior del CODEM (Comité de Desarrollo Municipal) con el propósito de distribuir de mejor manera las tareas planteadas en seguimiento al Plan de Desarrollo. Las comisiones son: infraestructura, social, económica y ambiental. • El CODEM implementó su plan operativo para el 2004 y elaboró el del 2005, los cuales se han concentrado en la gestión de recursos para el seguimiento del Plan de Desarrollo. • Se elaboró el Plan de Comunicaciones con la participación del equipo coordinador del CODEM y dos representantes del Concejo Municipal. • El Comité de Desarrollo ha sido capacitado en los temas de transparencia y contraloría social.	• No se logró superar la principal limitante que consistió en el no involucramiento del Alcalde y el Concejo en el proceso de participación ciudadana.	• Asistencia al Comité de Desarrollo del Municipio, la cual se extenderá más allá del FODEL con recursos de FUNDAMUNI. • Fortalecimiento de las iniciativas de Asociatividad Municipal, particularmente el proyecto de Relleno Sanitario Micro-regional.

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Santa Tecla	1. Monitoría del proceso participativo: línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Presentación Pública del PEP en Asamblea Ciudadana 3. Integración y Capacitación al CDL sobre sus roles y funciones. 4. Asistencia técnica a mesas sectoriales 5. Promoción e Implementación de Mecanismos de Transparencia: • Elaboración participativa del presupuesto con base en el PEP • Divulgación del presupuesto municipal • Rendición de Cuentas del Presupuesto • Elaboración de la Ordenanza de Participación Ciudadana 6. Divulgación del Proceso PEP: • Elaboración de video • Elaboración e impresión de resumen ejecutivo del PEP • Elaboración participativa de la sistematización del proceso • Elaboración de CD interactivo conteniendo todos los productos del proceso.	• Al inicio del FODEL, la línea de avance se situó en 7.7. La actual línea de avance se mantiene en 8.3. • Se encuentra constituido el Comité de Desarrollo Local, debidamente integrado por representantes designados democráticamente por sus sectores u organizaciones zonales • Consolidación de mesas sectoriales y desarrollo permanente de acciones inmediatas. • El Presupuesto de inversión de la Municipalidad fue elaborado con la participación activa del CDL • Fue aprobada por el Concejo Municipal la Ordenanza de Participación Ciudadana, la cual le da respaldo jurídico tanto a la acción de las distintas instancias organizativas surgidas del proceso como a las funciones que estas ejercen y que además contempla la función de contraloría social . • Se realizó una presentación de los productos del PEP a todos los representantes de las organizaciones territoriales y sectoriales que participaron en su elaboración. • Fue realizada una sistematización participativa de todo el proceso participativo desarrollado hasta el presente. • Dentro de la Alcaldía se han establecido departamentos y otras unidades de apoyo para otorgar un adecuado seguimiento al proceso y la atención institucional al CDL, Mesas sectoriales y organizaciones territoriales.	• Este proceso es sólido y hay una adecuada apropiación del mismo por parte de los actores locales. No obstante pequeñas limitantes se dieron por desorden administrativo y por la participación del Alcalde en la campaña interna, como aspirante a la candidatura presidencial y a la Coordinación del FMLN.	• Divulgación del proceso PEP, fundamentalmente entre los municipios del área metropolitana de San Salvador. • Acompañar las distintas gestiones del municipio, principalmente en lo referido al ordenamiento del Centro Histórico, Fondo de Contrapartida con Empresas de Santa Tecla y las referidas al desarrollo agrícola en el área rural. • Potenciar las Mesas de Educación y Salud como futuros referentes de los esfuerzos de descentralización que se lleven a cabo en el país

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Guaymango	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEGUAY sobre sus roles y funciones. 3. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales	• La línea de avance se situó en 4.0, al inicio del FODEL y se mantuvo de esta manera.	• Hubo cambio de autoridades locales y desde el inicio el nuevo Alcalde mostró resistencia a darle continuidad al PEP, y, aunque firmó el convenio con RTI, no aceptó la asistencia técnica para actualizar el Plan de Desarrollo, indicando que había solicitado fondos PATDEL del FISDL, para la realización de este trabajo.	
Candelaria de la Frontera	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CDM sobre sus roles y funciones. 3. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales	• Integrantes del Concejo de Desarrollo Municipal han sido capacitados en relación a sus roles y funciones.	El Alcalde solicitó por escrito suspender la asistencia técnica del FODEL hasta que lograra resolver las serias contradicciones al interior del Concejo Municipal.	
Sonzacate	1. Monitoría del proceso participativo mediante la determinación de la línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 2. Presentación del PEP a las nuevas autoridades municipales 3. Sesiones de capacitación en participación ciudadana al CODEL y a funcionarios municipales.	• La línea de avance es de 5.1	• A pesar de haber firmado el convenio, no hubo interés real por parte del Alcalde para recibir la asistencia técnica ofrecida.	
Concepción Batres	1. Monitoría del proceso participativo: línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 3. Seguimiento a la implementación de mecanismos de transparencia y Contraloría Social	• La línea de avance es de 9.8 • Los actores locales están absolutamente apropiados del proceso participativo • Los actores locales continúan implementando y actualizando su PEP y cuentan con asistencia técnica de muchas otras instituciones. • Se implementan los mecanismos de transparencia con periodicidad	Este proceso constituye un ejemplo de voluntad, apertura y compromiso de los Actores Locales.	• Apoyar al municipio en sus esfuerzos de Asociatividad. • Profundizar los alcances del PEP y elaborar una estrategia específica de desarrollo económico local

Municipio	Principales Actividades	Principales Logros	Principales Dificultades	Posibles Proyectos de Continuación
Santa Elena	1. Monitoría del proceso participativo: línea de avance con la aplicación de los Criterios Básicos. 2. Capacitación a los integrantes del CODEL sobre sus roles y funciones. 3. Seguimiento a la implementación de mecanismos de transparencia y Contraloría Social	• La línea de avance es 7.3 • El Concejo Municipal continuó implementando las sesiones de Concejo Abiertas y la Rendición de Cuentas.	• El involucramiento de los funcionarios municipales en la campaña electoral entorpeció y canceló las actividades programadas para el fortalecimiento del CODEL .	.

INFORME DE LA ASISTENCIA TÉCNICA
PROYECTO FODEL-RTI / USAID
AL 31 DE ENERO 2005

Anexo Nº 4
COMPONENTE DE PROVISIÓN DE SERVICIOS

1.- Asistencia Técnica a EMPRESAS DE AGUA POTABLE:

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
AA ATAP; **ATACO APANECA, AHUACHAPÁN**	▪ Elaboración y Presentación del Diagnóstico ante Junta Directiva. ▪ Coordinación con representantes de Concejos Municipales, usuarios miembros de la Junta Directiva y empleados de la empresa para consensuar la integración y funcionamiento regular de la misma. ▪ Realización de reuniones de Junta Directiva para establecer agenda de trabajo. ▪ Instalación de la nueva versión del Sistema de facturación SASA ▪ Entrega del nuevo manual del usuario del SASA. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización, de Funciones y Descriptor de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación de Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Legalización e implementación del nuevo Sistema Contable. ▪ Elaboración y Aprobación del Presupuesto 2004. ▪ Apoyo en la planificación y organización de la Asamblea General de rendición de cuentas y elección de representantes de usuarios en Junta Directiva. ▪ Revisión y aporte para solventar los recomendaciones de auditoria realizada por la Corte de Cuentas.	▪ Normas de funcionamiento de Junta Directiva fueron acordadas. ▪ Acuerdo de Agenda de trabajo. ▪ Acuerdo para definición de términos de negociación con Proyecto ANDA-BID ▪ Acuerdo de compra de fuente de agua. ▪ Miembros de Junta Directiva han sostenido reuniones con ANDA para modificar estatutos de la Empresa y negociar inversión en el sistema (Fondos BID) ▪ Planificación y Preparación de Memoria de Labores y Estados Financieros para la Asamblea de Usuarios para Rendir Cuentas y Elegir a representantes de la Comunidad para la Junta Directiva. ▪ Trámite para exoneración de impuestos. ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva.	▪ El nuevo alcalde de Ataco no participó en el proceso inicial de descentralización con ANDA y en formación de la empresa y está en desacuerdo con la estructura actual de la Junta Directiva, con los cargos asignados, con el funcionamiento de la empresa y con el convenio con ANDA. ▪ Conflicto interno al interior de la Junta Directiva por diferencias partidarias políticas ▪ La Junta Directiva ha permanecido en su cargo a pesar que el período de funcionamiento ha finalizado. ▪ ANDA ha sostenido reuniones bilaterales con alcaldes generando desconfianza al interior de la Junta Directiva. ▪ Alcaldes mostraron resistencia a reunirse durante 4 meses con representantes de los usuarios de la Junta Directiva.	▪ Revisión de Estatutos. ▪ Asamblea General de Usuarios para elección de representantes de los usuarios ante la nueva Junta Directiva. ▪ Capacitación a la nueva Junta Directiva. ▪ Campaña de Educativa de Conexión de micro-medidores y uso del recurso. ▪ Fortalecimiento en Procedimientos Administrativos y Financieros. ▪ Renegociación de Convenio con ANDA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMACO, COMALAPA, CHALATENANGO	▪ Se efectuaron reuniones de coordinación con usuarios y concejales y con empleados de la empresa para consensuar reuniones de Junta Directiva. ▪ Realización de reuniones periódicas de Junta Directiva. ▪ Elaboración y presentación del diagnóstico EMACO ante Junta Directiva. ▪ Elaboración y presentación del Presupuesto 2004 ante la Junta Directiva. ▪ Elaboración del Sistema Contable de la empresa; actualización de la información contable y generación de estados financieros 2002-2003. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización, del Manual de Funciones y del Descriptor de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Realización de 3 Asambleas Generales de Usuarios de rendición de cuentas y elección de representantes de los usuarios ante la nueva Junta Directiva. ▪ Capacitación de nueva Junta Directiva electa y empleados de la empresa.	▪ La empresa ha implementado un Plan de Recuperación de Mora. ▪ La empresa se ha trasladado a una nueva oficina independiente de la municipalidad. ▪ La empresa compró un equipo de computación para facilitar la facturación. ▪ La empresa ha mantenido la cloración del agua, siendo evaluada por el Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social (MSPAS) como la mejor agua en todo el departamento de Chalatenango. ▪ Diagnóstico de le empresa ha sido elaborado y presentado a la Junta Directiva. ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ La Junta Directiva realizó 3 asambleas generales: 2 de rendición de cuentas (4 de julio y 5 de septiembre 2004), al igual que una asamblea extraordinaria. ▪ RTI asesoró y dio seguimiento a todo el proceso de asambleas realizando 5 reuniones con Junta Directiva y empleados, apoyándolos en la elaboración de la Memoria de Labores, de Estados Financieros y de Actas. ▪ Junta Directiva y empleados han sido capacitados	▪ Representantes del Concejo Municipal ante la Junta Directiva de la empresa no asisten regularmente a reuniones ordinarias, solo se presentan representantes de los usuarios. ▪ La tarifa establecida basada en un sistema directo es baja y dificulta la sostenibilidad del sistema.	▪ Elaborar un Programa de Inversiones para comprar una nueva fuente y para reconstruir y reparar el sistema. ▪ Realizar gestión con cooperantes que trabajan en la Microregión La Montañona (COSUDE, PLAN EL SALVADOR, PRÓVIDA). ▪ Fortalecimiento en Procedimientos Administrativos y Financieros. ▪ Realizar Tramite de Exención de Impuestos sobre la renta. ▪ Renegociación del Convenio con ANDA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMA **SAN JULIAN, SONSONATE**	▪ Presentación del Diagnóstico a la Junta Directiva. ▪ Realización de 11 asambleas de barrios preparatorias para la Asamblea General de Usuarios. ▪ Coordinación con la administración y candidatos electos de los 9 barrios para organizar la campaña de los 9 pre-candidatos y la Asamblea General Ordinaria. ▪ Elaboración del plan de capacitación, diseño de cartas didácticas y materiales de 5 módulos de capacitación para la nueva Junta Directiva. ▪ Implementación del sistema de facturación SASA. ▪ Entrega del nuevo manual del usuario del SASA. ▪ Elaboración y presentación del Presupuesto 2004 ante la Junta Directiva. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización, del Manual de Funciones y del Descriptor de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación de Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Conclusión del programa de capacitación a la nueva Junta Directiva.	▪ Diagnóstico de la empresa fue presentado a la Junta Directiva. ▪ 9 pre-candidatos de los usuarios ante Junta Directiva fueron electos en asambleas de barrios y capacitados sobre sus responsabilidades en Junta Directiva. ▪ Se obtuvo un 26% de participación de los usuarios en el proceso de elección de los candidatos a Junta Directiva. ▪ 5 representantes electos en asamblea general de usuarios han asumido sus cargos en la Junta Directiva. ▪ El Plan de Capacitación para la Junta Directiva fue diseñado por los integrantes de la misma, en coordinación con la asistente técnica de RTI ▪ Junta Directiva saliente presentó Informes de Memoria de Labores, Balance Financiero y Dictamen de Auditoria Externa durante la III Asamblea General Extraordinaria. ▪ Presupuesto 2004, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva.	▪ Miembros de la Junta Directiva señalan que la participación de los usuarios en asambleas ha sido débil, debido al manejo politizado que han realizado 4 partidos que han dirigido la municipalidad, generando desconfianza en la población. ▪ La no existencia de registros previos sobre participación de usuarios en asambleas impide realizar análisis comparativos.	▪ Revisión y Actualización de tarifas. ▪ Compra de Terrenos y realización de Plan de Protección de la Fuente. ▪ Elaboración Plan de Inversiones: Compra de Fuentes, Ampliación de Red y Tanques, construcción de red de alcantarillado y planta de tratamiento de aguas negras.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMSAGUAT, TACUBA, AHUACHAPÁN	▪ Presentación del Diagnóstico de EMSAGUAT ante la Junta Directiva de la empresa y al Concejo Municipal. ▪ Realización de reuniones periódicas de Junta Directiva. ▪ Elaboración y presentación del Presupuesto 2004 ante la Junta Directiva. ▪ Elaboración del Sistema Contable de la empresa; actualización de la información contable y generación de estados financieros del 2003. ▪ Revisión de avances en Comisiones de seguimiento a aspectos operativos de la empresa. ▪ Consolidar el trabajo de la Junta Directiva electa el año 2003. ▪ Realización de 13 asambleas especiales (de barrios) y 2 Asambleas Generales apoyándolos en la elaboración de la Memoria de Labores y Estados Financieros. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización, de Funciones y de Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Se realizó un análisis de desempeño del personal de la empresa.	▪ Diagnóstico de la empresa fue concluido y presentado ante Junta Directiva de EMSAGUAT y Concejo Municipal de Tacuba. ▪ La empresa ha implementado un Plan de Recuperación de Mora recuperando $12,000 de un total de $19,000 de mora heredados de la gestión anterior. ▪ Acuerdo escrito del Concejo Municipal y acuerdo de la Empresa EMSAGUAT para solicitar asistencia técnica a RTI y compromiso de aportar la contraparte de 10%. del valor de su asistencia técnica ▪ Normas de funcionamiento de la Junta Directiva fueron acordadas. ▪ Acuerdo de la Agenda de trabajo de la Junta Directiva. ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Sistema Contable de la empresa ha sido elaborado y actualizado. ▪ Realización de 13 Asambleas Especiales y 2 Asambleas Generales Ordinarias de rendición de cuentas (19 junio y10 julio 2004) siendo aprobados la Memoria de Labores y el Balance General de la empresa.	▪ El nuevo gobierno municipal no participó en el proceso inicial de formación de la empresa mostrando desconfianza a la estructura actual de la Junta Directiva, a sus empleados y al convenio con ANDA. ▪ La realización de acciones unilaterales por parte de representantes del Concejo Municipal y los usuarios. ▪ Los problemas de comunicación y malos entendidos. Diferencias partidarias al interior de la Junta Directiva han generado problemas de integración. ▪ Dentro de las políticas de recuperación de mora la empresa EMSAGUAT realizó la suspensión del servicio a la Alcaldía por la existencia de una mora de 5 años lo cual ha generado un conflicto al interior de la Junta Directiva.	▪ Implementar el Sistema SASA. ▪ Fortalecimiento en Procedimientos Administrativos y Financieros. ▪ Renegociación de Convenio con ANDA. ▪ Implementar Plan de Manejo de Cuenca con fondo PSA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMASA SUCHITOTO, CUSCATLÁN	▪ Realización de 7 asambleas de barrios y colonias en Suchitoto preparatorias para la Asamblea General. ▪ Realización de la III Asamblea General Ordinaria. ▪ Realización de 4 reuniones de Junta Directiva anterior, 2 reuniones para traslado de funciones y 2 reuniones de Junta Directiva electa. ▪ Realización de capacitación sobre Módulos I, II, III Y IV a la Junta Directiva electa. ▪ Apoyo en el proceso de selección del (o de la) asistente técnico (a) en agua y saneamiento de la municipalidad. ▪ Apoyo en la revisión y actualización del Manual de Puestos para empleados de EMASA ▪ Instalación de la nueva versión del SASA y entrega del nuevo manual de usuario. ▪ Realización de la IV Asamblea General Ordinaria de rendición de cuentas. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización, de Funciones y de Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Elaboración del Presupuesto 2004. ▪ Realización de la 2ª Reunión de la Mesa Municipal Interinstitucional del Agua, Suchitoto.	▪ Han sido elegidos 35 delegados y 14 pre-candidatos a la Junta Directiva de barrios y colonias previo a la Asamblea General. ▪ Se realizó la III Asamblea General Extraordinaria siendo electa la Junta Directiva 2003-2005 de la empresa. ▪ Junta Directiva saliente presentó la Memoria de Labores, el Balance Financiero y el Dictamen de Auditoria Externa durante la III Asamblea General Extraordinaria ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones, Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Se diseñó el Plan de Capacitación en conjunto con miembros de la Junta Directiva. ▪ Fueron realizadas 4 jornadas de capacitación a la nueva Junta Directiva ▪ Persona responsable de unidad de agua municipal fue seleccionada. ▪ Se Implementó el Manual de Funciones y Descriptor de Puestos de EMASA ▪ Evaluación del personal EMASA por la Junta Directiva saliente y análisis para la redistribución de funciones. ▪ El Plan de trabajo de la Mesa Municipal Interinstitucional del Agua de Suchitoto está siendo elaborado con participación de instituciones como PNC, MSPAS, ONGs, sistemas rurales de agua, empresa EMASA, cooperantes y municipalidad.	▪ Cansancio de directivos salientes. ▪ Hubo 2 barrios que no nombraron sus delegados a la Asamblea General ▪ Desperfectos en la línea aductora del sistema causó una suspensión del servicio por una semana en el mes de marzo del 2004..	▪ Campaña Educativa de Conexión de micro-medidores y uso del recurso dirigida a centros escolares e Instituto Nacional. ▪ Renegociación del convenio con ANDA. ▪ Ejecutar Plan de Inversiones 2005. ▪ Realizar Trámite de exención de Impuestos sobre la renta.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
VILLANUEVA SEM DE CV	▪ Elaboración y presentación del Diagnóstico a la Junta Directiva. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización y de Funciones y Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Elaboración y Aprobación del Presupuesto 2004. ▪ Realización de reuniones con líderes de San José Villanueva: algunos integrantes de la ADESCO y el Comité Pro-Mejoramiento, párroco, Concejales, directores de centros escolares, empleados de la empresa y actuales miembros directivos para iniciar un proceso de venta de acciones. ▪ Reuniones de coordinación con personal de la empresa, asesor legal y Junta Directiva para preparación de propuesta de venta de acciones privadas. ▪ Realización de Asambleas informativas de barrios y colonias para promover venta de acciones privadas. ▪ Instalación de la nueva versión del SASA y entrega del nuevo manual del usuario. ▪ Elaboración de Plan de sectorización para el verano. ▪ La Asamblea General de Socios fue realizada el 28-05-04. ▪ Contabilidad Ajustada	▪ Diagnóstico ha sido elaborado y presentado ante Junta Directiva. ▪ Elaboración y entrega de los Títulos Valores al accionista privado y al accionista público. ▪ La Junta Directiva tomó acuerdo para solicitar asistencia técnica de RTI. ▪ Empresa y municipalidad han realizado una inversión conjunta en el año 2003 para la mejora y ampliación de cobertura del servicio de agua potable a 180 nuevas acometidas. ▪ Definición de estrategias y procedimientos para el proceso de venta de acciones de la empresa ▪ 3 asambleas fueron realizadas: Barrios El Centro, Santa Lucía, El Calvario, Comunidades San Paulino, El Zapote, Arcos de Villa-nueva, La Ceiba, Montecristo, El Amate. ▪ La empresa cumplió con su compromiso de regular el servicio de agua, implementando el plan de sectorización que permite racionar equitativamente el servicio en la temporada seca (verano). ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Asamblea General de Socios incrementando capital y ratificando a la Junta Directiva. ▪ Ajustes a la contabilidad aprobados por la Junta Directiva.	▪ La Junta Directiva se ha mantenido en su cargo por 3 ½ años. La Escritura Pública limita el período sólo a 2 años. ▪ Nuevo Concejo Municipal no ha sido informado ni ha nombrado sus representantes en la JD. ▪ La empresa no ha impulsado acciones para la participación a los usuarios. Existe rechazo de líderes y usuarios a la modalidad de Sociedad de Economía Mixta y venta de acciones. ▪ Algunos líderes de oposición no han mostrado disposición de escuchar la propuesta de venta de acciones privadas y no han asistido a las reuniones. ▪ Ritmo lento y actitud cautelosa del Presidente de la empresa sobre la apertura informativa y proceso de venta de acciones, por posible participación de miembros de la oposición. ▪ Conflictividad debido a la escasez del agua obligó a suspender venta de acciones.	▪ Asambleas de usuarios para informar, canalizar quejas y dar a conocer el proceso de venta de acciones privadas. ▪ Continuar con el proceso de la venta de acciones ▪ Elección de la nueva Junta Directiva de la Empresa. ▪ Contratación de Auditoría Externa y Contabilidad independientes. ▪ Campaña Educativa de Conexión de micro-medidores y uso del recurso. ▪ Renegociación del Convenio con ANDA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMASIC, SAN ISIDRO, CABAÑAS	▪ Elaboración del Diagnóstico de la empresa ▪ Levantamiento topográfico en planimetría y altimetría de la fuente, línea de aducción y de la red de distribución. ▪ Capacidad existente y futura (a 20 años) de la fuente, línea aductora y Diseño de Ampliación. ▪ Cálculo de la red de distribución y almacenamiento con los caudales mínimos y máximos horarios, para servir eficientemente a la población futura a 20 años plazo. ▪ Determinación de los montos de inversión requeridos para mejorar el sistema. ▪ Análisis de las presiones y flujos para optimizar el servicio de agua potable, definiendo horarios, cierre y apertura de válvulas y tiempo de llenado del tanque. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización y de Funciones y Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Elaboración del Presupuesto 2004. ▪ Elaboración de diseño conjunto de capacitaciones dirigidas a usuarios de EMASIC y estudiantes de centros escolares. ▪ Elaboración conjunta RTI- EMASIC del estudio del caso.	▪ Diagnóstico de la empresa fue finalizado. ▪ Junta Directiva tomó acuerdo para solicitar asistencia técnica de RTI y aportar la contraparte del 10%. ▪ Estudio de caso ha sido elaborado. ▪ Solicitud de exención de Impuestos sobre la Renta ante la DGII ha sido elaborada y aprobada. ▪ Presupuesto 2004, Manual de Organización, de Funciones y Descripción de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Planos del Sistema han sido elaborados. ▪ Identificación de las inversiones necesarias para mejorar la operatividad del sistema. ▪ Se realizó capacitación a 249 estudiantes de 7 secciones del INSIC en aspectos relacionados con EMASIC, la microcuenca y hábitos de ahorro del agua. ▪ Realización de la Inversión para ampliar la línea aductora. ▪ Realización de la Asamblea General Ordinaria de la Empresa EMASIC	• No hay limitantes de importancia.	▪ Completar la Implementación del nuevo plan de operaciones de la red. ▪ Campaña Educativa de Conexión de micro-medidores y uso del recurso. ▪ Renegociación de convenio con ANDA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMAPSAF, SANTIAGO DE LA FRONTERA, SANTA ANA	▪ Presentación del diagnóstico de la empresa en Asamblea General de usuarios. ▪ Instalación de nueva versión SASA y entrega del nuevo manual del usuario ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización y de Funciones y Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa. ▪ Elaboración del Presupuesto 2004. ▪ Apoyo en la elaboración del Sistema Contable de la empresa; actualización de la información contable y generación de estados financieros del 2003. ▪ Realización de la Asamblea General de Usuarios. ▪ Seguimiento en 7 reuniones de Junta Directiva electa. ▪ Se ha capacitado a la Nueva Junta Directiva.	▪ Diagnóstico de la empresa ha sido elaborado y presentado a la Asamblea General de usuarios. ▪ Presupuesto, Manual de Organización, Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Realización de la Asamblea General Ordinaria para rendición de cuentas y elección de nueva Junta Directiva. ▪ ANDA aprobó liquidaciones de EMAPSAF y los fondos fueron devueltos a la empresa.	▪ La Junta Directiva permaneció un año más en su cargo a pesar que su período había finalizado. ▪ No ha habido participación de todos los sectores de usuarios del municipio. ▪ La falta de seguimiento y asistencia técnica, como el cambio de fontanero (3 veces en un año) ha generado dificultades en la misma.	▪ Revisión de Estatutos. ▪ Fortalecimiento en Procedimientos Administrativos y Financieros. ▪ Campaña de Educativa de Conexión de Micro-medidores y uso del recurso. ▪ Elaboración de Plan de Inversiones. ▪ Renegociación de Convenio con ANDA. ▪ Realizar Tramite de exención de Impuestos sobre la renta.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
EMANC **NUEVA CONCEPCIÓN** **CHALATENANGO**	▪ Realización de reuniones periódicas de seguimiento de la Junta Directiva. ▪ Elaboración y presentación del diagnóstico de EMANC ante la Junta Directiva. ▪ Elaboración del Sistema Contable de la empresa; actualización de la información contable y generación de estados financieros para 2002 y 2003. ▪ Elaboración y presentación del Presupuesto 2004 ante la Junta Directiva. ▪ Instalación de la nueva versión del SASA y entrega del nuevo manual del usuario. ▪ Levantamiento topográfico en planimetría y altimetría de la fuente, línea de aducción y red de distribución. ▪ Determinación de la capacidad existente y futura (a 20 años) de la fuente; identificación de la línea aductora y diseño de ampliación. ▪ Calculo de la red de distribución y almacenamiento con los caudales mínimos y máximos horarios, para servir eficientemente a la población futura a 20 años plazo. ▪ Calcular los montos de inversión requeridos para mejorar el sistema. ▪ Análisis de las presiones y flujos para optimizar el servicio de agua potable, definiendo horarios, cierre y apertura de válvulas y tiempo de llenado del tanque. ▪ Elaboración e implementación del Manual de Organización y del Manual de Funciones y Descripción de Puestos. ▪ Elaboración e Implementación del Reglamento Interno de la Empresa.	▪ El Diagnóstico de la empresa ha sido concluido y presentado ante Junta Directiva. ▪ La Junta Directiva tomó acuerdo para solicitar asistencia técnica de RTI . ▪ Libro de actas con 6 meses de atraso ha sido actualizado. ▪ 5 Liquidaciones retrasadas fueron presentadas a ANDA. ▪ Presupuesto, Manual de Organización, de Funciones y Descriptor de Puestos y Reglamento Interno de Trabajo han sido presentados y aprobados ante la Junta Directiva. ▪ Sistema Contable legalizado y actualizado. ▪ Funcionamiento de la Junta Directiva fue regularizado. ▪ Realización de la primera Asamblea General de Rendición de Cuentas y Elección de representantes de usuarios ante la Junta Directiva.	▪ La Junta Directiva permaneció en su cargo un año más de lo establecido en el reglamento	▪ Reforma de Estatutos. ▪ Realizar Trámite de exención de Impuestos sobre la renta. ▪ Ejecutar Plan de Inversiones. ▪ Elaborar Reglamento Interno de la Junta Directiva. ▪ Capacitación a la nueva Junta Directiva. ▪ Renegociación del convenio con ANDA.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
MICRO-REGIÓN JUAYUA y NAHUIZALCO, SALCOATITÁN Y JUAYUA, SONSONATE	▪ Elaboración y presentación del Diagnóstico a la gerencia de la empresa. ▪ Instalación de la nueva versión del SASA y entrega del nuevo manual del usuario. ▪ Se estableció un compromiso de programar una presentación del diagnóstico hacia la Junta Directiva de la micro-región.	▪ Diagnóstico ha sido elaborado. ▪ Nueva versión del SASA Instalada.	▪ Proceso de integración de la microregión no consolidado. ▪ No se ha promovido la participa-ción de la comunidad en la ges-tión de la empresa.	▪ Elaborar e Implementar Manual de Organización, de Funciones y Descriptor de Puestos. ▪ Implementar un Sistema Contable. ▪ Involucrar a los usuarios en la toma de decisiones de la empresa. ▪ Renegociar convenio con ANDA.
TETRALOGÍA SEM DE CV	▪ Elaboración y presentación del Diagnóstico a la gerencia de la empresa. ▪ Instalación de la nueva versión del SASA y entrega del nuevo manual del usuario. ▪ Apoyo a la Junta Directiva en la revisión del Contrato préstamo BID entre la empresa y ANDA.	▪ Nueva versión del SASA Instalada. ▪ Análisis del contrato y toma de posición de la Junta Directiva ante nuevo con-trato.		
SISTEMAS RURALES AGUA SUCHITOTO, CUSCATLÁN	▪ Asesoría a comités y asociaciones rurales: ARAH (7 comunidades), ARAPAC (2 comunidades), ARAS (3 comunidades) y Agua Tibia (El Barío) para registro de índices de gestión, registros contables, preparación de asambleas de rendición de cuentas y asambleas generales ordinarias. ▪ Realización de 4 Encuentros para elegir el Comité Gestor de 12 Asocia-ciones y Comités Rurales de Agua en conjunto con la municipalidad. ▪ Participación en reuniones de constitución de la Concertación Municipal de Agua. ▪ Apoyo en selección de Asistente Técnico de Sistemas Rurales para la municipalidad.	▪ Revisión financiera y operativa de 6 meses de funcionamiento ARAH; y 1 año de funcionamiento de Asociaciones ARAPAC, Agua Tibia y ARAS. ▪ El apoyo de la municipalidad ha logrado crear un grupo de 60 líderes especializa-dos en la temática de agua y en el sa-neamiento y la administración de los sistemas. ▪ Fue formado el Comité de Concertación Municipal de Agua. ▪ Se han definido los roles de cada uno de los actores dentro del proceso: Concejo Municipal, Juntas Directivas de Sistemas rurales, cooperantes, ONGs, OG's (PNC, MSPAS). ▪ Asistente Técnica para Sistemas Rurales fue seleccionada y ha coordinado el trabajo durante un año.		

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
SISTEMAS RURALES AGUA JUATIAPA, CABAÑAS	▪ Capacitación al Concejo Municipal de Jutiapa, Directivos de ADESCOS y presidentes de las Juntas de Agua Rurales de los cantones: Llano Largo, Carolina y Santa Bárbara en el proceso organizativo, legal y de participación ciudadana en los sistemas rurales de agua.	▪ 3 Juntas de Agua seleccionan modelos administrativos para su constitución. ▪ Apoyo financiero, social y técnico del Gobierno Municipal a las 3 Juntas de Agua. ▪ Se realizó un proceso de discusión sobre los roles y compromisos de los diferentes actores en la construcción, gestión, y administración de los Sistemas de Agua Rurales.	▪ Sólo uno de los sistemas ha sido construido. Las otras 2 infraestructuras se construirán durante el año 2005.	
JUNTAS DE AGUA SAN ANTONIO DEL MONTE	▪ Realización de 2 talleres con representantes de las Juntas de Agua del municipio de la zona Urbana.	▪ Fue elaborado el Diagnostico técnico, el FODA y la Visión para integrar las 2 asociaciones que incluyen a 20 Juntas de Agua en San Antonio del Monte. ▪ Se realizó una capacitación a miembros de las 20 Junta Directivas de Agua sobre los modelos administrativos para los sistemas de agua	▪ Miembros directivos de las Juntas de Agua duplican funciones y realizan un gasto excesivo de recursos. ▪ Aunque asistieron representantes de las dos asociaciones de Juntas de Agua, una de ellas no estuvo de acuerdo en integrar un solo esfuerzo. ▪ Diferencias político partidarias afectan la integración de las Juntas en una sola asociación.	
Coordinación con Red de Agua	▪ Realización de 6 talleres con representantes de las Empresas de Agua Descentralizadas. ▪ Asistencia al Curso "Instrumentos Económicos para la Gestión Integrada del Agua en Centroamérica"; organizada por la GWPCA, CCAD-Prosiga. ▪ Asistencia al Seminario: "La Administración Pública de Agua en América Latina"	▪ Realización de Seminarios para Identificación de necesidades de asistencia técnica y conformación de una entidad aglutinadora de las Empresas Descentralizadas en coordinación con RAS-ES/PRODES. ▪ Asistencia a dos seminarios realizados por GWP y materiales recopilados en el área de recursos hídricos y descentralización del servicio de agua ▪ Elaboración de Propuesta de Estatutos para Constituir una Federación de Empresas descentralizadas de Agua.		▪ Búsqueda de consensos para la constitución de la Federación de Empresas Descentralizadas de Agua Potable y Alcantarillado.
OTRAS ACTIVIDADES	▪ Realización del Seminario "Experiencias de Descentralización de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado en El Salvador. ▪ Publicaciones Realizadas: ❖ "Base Conceptual y Recomendaciones Generales sobre la Institucionalidad para los Servicios de Agua Potable y Saneamiento Básico en El Salvador" ❖ "Sistematización de las Experiencias de Descentralización de Servicios de Agua Potable y Alcantarillado en El Salvador			

2.- Asistencia Técnica a EMPRESAS de DESECHOS SÓLIDOS:

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
SONSONATE	▪ Elaboración de un Diagnostico Técnico Operativo sobre el Manejo de los Desechos Sólidos. ▪ Estudio de Caracterización y Cantidad de Desechos Sólidos. ▪ Estudio para Determinar la Frecuencia de Recolección de desechos. (Rutas y Horarios). ▪ Determinación del Costo por tonelada del servicio de Aseo. ▪ Diseño del Sistema de Recolección y Disposición de los Desechos Sólidos. ▪ Implementación de nuevas rutas de recolección (11 rutas Domiciliares y 1 Especial). ▪ Realización de 3 visitas de campo al Relleno Sanitario de Sonsonate con la finalidad de proporcionar elementos para la toma de decisiones del Concejo Municipal sobre la eficiencia en el servicio proporcionado por la empresa CAPSA, S.A. de C.V.. ▪ Se ha presentado la propuesta de modificación de tasas del servicio de recolección, barrido y disposición final al Concejo Municipal. ▪ Establecimiento de un plantel en el Rastro para guardar los camiones. ▪ Reuniones con el Concejo municipal para presentar la propuesta de una campaña divulgativa dirigida a los usuarios del servicio de recolección de desechos sólidos ▪ Diseño e implementación de un Plan Piloto sobre Educación en Manejo Adecuado de los Desechos Sólidos en 4 Centros Educativos.	▪ Basado en el Diagnostico Técnico el Concejo Municipal concedió el aval para implementar el plan de modernización de la unidad de Aseo Público. ▪ Actualmente se están depositando los residuos sólidos en el relleno sanitario de Sonsonate, los municipios de San Julián, Sonzacate Caluco y la empresa PROACES. ▪ Utilización de las rutas diseñadas y capacitación al Jefe y Supervisores de la Sección de Aseo en la utilización de controles para el monitoreo y ajustes de la rutas de recolección y barrido. ▪ El Alcalde Municipal y su Concejo ha internalizado la necesidad de la actualización de las tasas para la cual solicitó se le presentaran tres alternativas para realizar la actualización de las mismas. ▪ Propuesta de campaña divulgativa (14 boletines) fue revisado por el Concejo municipal del Municipio de Sonsonate. ▪ La Municipalidad ha aprobado el aporte de 10% como contraparte de la asistencia técnica proporcionada. ▪ Se capacitaron 156 alumnos del Centro Escolar Sensunapan (2 secciones: 7º y 8º Grados) y Colegio Salarrue (2 secciones: 2º y 9º Grados) para proporcionarles conocimientos elementales para mejorar el aseo de su entorno.	• A pesar de los informes y de las recomendaciones presentados con posterioridad a las visitas al relleno sanitario no se han tomado medidas para sancionar a la empresa por el manejo inadecuado de este relleno.	• Actualización de la Ordenanza de Tasas de Aseo Público. • Revisión del contrato con CAPSA SA de CV a efecto de verificar si se está cumpliendo con auditorias del MARN.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
MIPANOR[1]	▪ Elaboración de un Diagnostico Técnico Operativo del Manejo de los Desechos Sólidos. ▪ Diseño y validación de Rutas de Recolección y Barrido. ▪ Elaboración de Propuesta de nuevas tasas y la Ordenanza del Sistema Diseñado. ▪ Se ha finalizado el Estudio de Selección de Sitio para MIPANOR y se ha presentado al MARN junto con el Formulario Ambiental. ▪ Se tiene él valuó del terreno por parte del Ministerio Hacienda y una promesa de venta del sitio. ▪ Elaboración de un Estudio de Impacto Ambiental. ▪ Se han presentado, a los alcaldes miembros de MIPANOR y de MICUSAM, alternativas de Administración para el Relleno Sanitario Microrregional. ▪ Se han realizado visitas de campo a los Rellenos Sanitarios de Usulutan manejado por SOCINUS y el de Sonsonate administrado por CAPSA para conocer las lecciones aprendidas en estas experiencias. ▪ Se efectuarón tres publicaciones en periódico para consulta ciudadana del Estudio de Impacto Ambiental para el Relleno Sanitario. ▪ Se ha realizado el diseño del Relleno Sanitario.	▪ Se han efectuado ante las autoridades municipales una serie de presentaciones del proyecto a la Microregión Cuscatlán - San Martín (MICUSAM) con la finalidad de incorporarlos en el Relleno Sanitario. ▪ Estudio de Impacto Ambiental presentado al MARN el 30 de Julio del 2004 ▪ Diseño del Relleno Sanitario: Entrega de Planos y Presentación a la MIPANOR y MICUSAM. ▪ Elaboración del Presupuesto de Inversiones para la Construcción del Relleno Sanitario. ▪ La MIPANOR adquirió el terreno para la ubicación del relleno sanitario. ▪ Se ha cumplido con la consulta ciudadana que exige el MARN para este tipo de proyectos.	▪ La dificultad para encontrar sitios que reúnan los requerimientos técnicos y en los cuales no se encuentren núcleos cercanos de población. ▪ Los trámites legales para la legalización de la MIPANOR y la asociación con MICUSAM han sido demasiado lentos.	▪ Definir Alternativa de Administración para el Relleno Sanitario Microrregional. ▪ Asistencia Técnica para la Construcción y puesta en operaciones del ente administrador.
SAN ANTONIO DEL MONTE	▪ Elaboración de un Diagnostico Técnico Operativo del Manejo de los Desechos Sólidos. ▪ Estudio de Caracterización y Cantidad de Desechos Sólidos. ▪ Estudio para Determinar la Frecuencia de Recolección de desechos. (Rutas y Horarios). ▪ Determinación del Costo por tonelada del servicio de Aseo ▪ Diseño del Sistema de Recolección y Disposición de los Desechos Sólidos ▪ Diseño de Rutas de Recolección y Barrido. ▪ Implementación de nuevas rutas de recolección.	▪ Se ha presentado el Diagnostico Técnico al Concejo Municipal el cual concedió el aval para implementar el plan de modernización de la unidad de Aseo Público. ▪ Se han implementado las nuevas rutas de recolección.		

[1] Microregión formada por municipios: Sensuntepeque, Ilobasco, San Isidro, Victoria, Jutiapa, Cinquera, Dolores, Guacotecti, Tejutepeque, El Rosario y San Rafael Cedros.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
ASOCIACION VALLE CENTRAL Y SUR DE MORAZAN[2]	▪ Diseño del Sistema de Recolección y Disposición de los Desechos Sólidos ▪ Diseño y validación de Rutas de Recolección y Barrido. ▪ Elaboración de Propuesta de nuevas tasas y la Ordenanza del Sistema Diseñado. ▪ Se realizaron dos Asambleas con vecinos del sitio seleccionado como primera opción para la ubicación del Relleno Sanitario con la finalidad de presentar el diagnostico de la situación del servicio y el estudio de selección de sitio. ▪ Se realizaron las tres publicaciones en periódico para consulta ciudadana del Estudio de Impacto Ambiental para el Relleno Sanitario. ▪ Capacitación al personal del servicio para la implementación de las rutas. ▪ Elaboración de panfletos para difundir en la población las nuevas rutas de recolección en el municipio de San Francisco Gotera.	▪ Los municipios de El Divisadero y Delicias de Concepción implementaron el servicio de recolección bajo la modalidad de subcontrato, en base a las recomendaciones del diagnóstico. ▪ El botadero actual se ha cercado y se ha puesto un portón para controlar a quienes depositan desechos en el lugar a fin de presentar una imagen diferente a la población. ▪ Coordinación de esfuerzos y recursos entre RTI y PRACCSA la cual aportó la Elaboración del Estudio de Impacto Ambiental del Relleno Sanitario. ▪ Se ha cumplido con la consulta ciudadana que exige el MARN para este tipo de proyectos.	▪ Según la normativa del MARN, para la identificación de un sitio destinado a un relleno sanitario debe hacerse previamente una Consulta Ciudadana cuando existen núcleos poblacionales cercanos a los 500 mts. del sitio. Pese a que no hay un núcleo importante de viviendas en el radio de acción del sitio en consideración, las pocas viviendas afectadas se oponen al proyecto, retrasando su implementación	▪ Diseño del Relleno Sanitario Microregional. ▪ Elaboración del Presupuesto de Inversiones para la Construcción del Relleno Sanitario. ▪ Análisis de Alternativas de Administración para el Relleno Sanitario Microregional. ▪ Definir una alternativa de Administración para el Relleno Sanitario Microrregional. ▪ Asistencia Técnica para la Construcción y puesta en operaciones del ente administrador.
SOCINUS[3]	▪ Se presentó a los Concejos Municipales de Ereguayquín, Concepción Batres y Usulután las alternativas de prestación del Servicio de Recolección y Disposición Final. ▪ Se han rediseñado las rutas de recolección de 3 municipios. ▪ Se Rediseño del relleno sanitario con sus planos constructivos. ▪ Se rediseñaron e implementaron parcialmente las rutas de recolección y barrido. ▪ Realización del Curso de Operación y Mantenimiento del Relleno Sanitario de SOCINUS . ▪ Realización de la Capacitación para el Fortalecimiento de la Unidad de Aseo de Usulután. ▪ 4 presentaciones al los miembros del CDA de Usulután, MARN, COMURES y FISDL del Rediseño del Relleno Sanitario Administrado por SOCINUS. ▪ Realización de 3 reuniones con el CDA, COMURES y MARN para presentar el rediseño del Relleno Sanitario de SOCINUS y presentarlo como una opción regional.	▪ Los Concejos Municipales de Ereguayquín y Concepción Batres optaron por subcontratar el servicio de recolección y transporte con un tercero y sólo dar a SOCINUS la disposición final. En cambio el Concejo de Usulután optó por fortalecer su unidad de aseo para que realice los servicios de recolección y transporte y dejar a SOCINUS solamente la Disposición Final. ▪ Rediseño de rutas de recolección. ▪ Rediseño del Relleno Sanitario. ▪ Se capacitó a 9 técnicos 8 del departamento de ingeniería de la municipalidad de Usulután y 1 de SOCINUS. ▪ Se capacitó a 48 personas de la unidad de aseo de la Municipalidad de Usulutan. ▪ Se presentó a la Junta Directiva de SOCINUS el rediseño y los requerimientos para la operación eficiente del relleno sanitario.	▪ A pesar de que los alcaldes reconocen las limitantes que se identificaron en él diagnostico, en la práctica no han asumido su responsabilidad para hacer los cambios necesarios o estos han sido muy lentos. ▪ No hay una actitud empresarial en el manejo de la empresa. ▪ La situación de mora impacta negativamente en las operaciones de SOCINUS.	▪ Apoyo en la implementación de la ampliación de la celda de trabajo anual. ▪ Diseño de Campaña Divulgativa del Servicio. ▪ Ampliación del servicio de disposición a 15 municipios aledaños. ▪ Cambio de deuda por la compra del terreno del relleno. ▪ Venta de los camiones.

[2] La asociación esta formada por los municipios de San Francisco Gotera, Jocoro, Chilanga, Cacaopera, Lolotiquillo, Yoloaiquin, Delicias de Concepción, El Divisadero, San Carlos y Sociedad.

[3] Los accionistas de la empresa son las municipalidades de Concepción Batres, Ereguayquín, Puerto El Triunfo y Usulután.

Empresas	Actividades Realizadas	Principales Logros	Principales Dificultades	Proyecciones Futuras
MICROREGION EL BALSAMO[4]	▪ Elaboración y Presentación del Diagnóstico Técnico Operativo del Manejo de los Desechos Sólidos a la Microregión. ▪ Elaboración de Rutas de Recolección de Desechos Sólidos de los Municipios de Sacacoyo y Jayaque de la microregión	▪ Presentación de los resultados del diagnóstico a los alcaldes de la microrregión. ▪ 2 de los municipios han implementado el Diseño del Sistema de Recolección y Disposición de los Desechos Sólidos: Rediseño de Rutas de Recolección.		▪ Análisis de alternativas de disposición de desechos sólidos para la Microregión.
General	▪ Se diseño y levantó la Encuesta de conocimiento de roles de los Concejos Municipales y de los usuarios en la prestación de los servicios.	▪ Instrumentos para llevar a cabo las encuestas se encuentran diseñados y aprobados. ▪ Han sido elaborados el informe por municipio y el informe consolidado de los resultados de la encuesta.		▪ Talleres sobre Roles de Autoridades y Usuarios. ▪ Talleres sobre Sostenibilidad de los servicios: Costos y tasas
Publicaciones	▪ "Diagnostico y Línea Base sobre Roles y Responsabilidades de Gobiernos Municipales y Población Usuaria en la Prestación de Servicios Municipales" ▪ "La Gestión Municipal de los Desechos Sólidos, Experiencia de RTI INTERNACIONAL en El Salvador"			

[4] La Microregión del Bálsamo está formada por los municipios de Talnique, Tepecoyo, Sacacoyo y Comasagua.

ANEXO Nº 5

PROCESO DE SELECCION DE MUNICIPIOS

(Abril – Mayo 2003)

1. Selección preliminar de 70 municipios

De común acuerdo con USAID, se identificó, en primer lugar, un conjunto de 70 municipios como posibles beneficiarios de la asistencia técnica del Proyecto. En la elaboración de este listado fueron considerados los municipios que presentaran las siguientes situaciones:

a) Que hubiesen sido afectado por los terremotos (1 Punto)
b) Que hubiesen participado en programas SO-1 ó SO-4 de USAID (1 Punto)
c) Que estuviesen realizando una experiencia descentralizada de agua potable (2 puntos); y,
d) Que estuviesen realizando una experiencia descentralizada de ma-nejo y disposición de desechos sólidos (2 puntos)

De un listado general de 170 municipios que presentaban alguna de las situaciones mencionadas anteriormente, fueron seleccionados todos los municipios cuyo puntaje total fuese igual o superior a 2, todos los cuales alcanzaron a la cantidad de 70.

2. Invitación a Municipios a Seminarios de Divulgación

Los 70 municipios identificados en la preselección anterior fueron invitados a participar en tres diversos Seminarios de Divulgación:

a) Seminario en San Salvador el 22 de Abril, asistieron 50 personas (alcaldes y concejales) en representación de 26 municipios;
b) Seminario en San Salvador el 8 de Mayo, asistieron 42 personas (alcaldes y concejales) en representación de 19 municipios
c) Seminario en San Miguel el 13 de Mayo, asistieron 33 personas (alcaldes y concejales) en representación de 14 municipios;

En total, a los tres Seminarios concurrieron 60 de los 70 muni-cipios invitados. En cada uno de los casos, la invitación fue extendida al Sr. Alcalde y al menos a un Concejal, ambos recientemente electos.

En la primera parte de estos Seminarios se dio a conocer a los asistentes el alcance y el contenido del actual Proyecto USAID-RTI, detallando en forma especial las actividades proyectadas en el área de la participación ciudadana, del fortalecimiento de

los sistemas de administración y finanzas y del mejoramiento en la prestación de servicios.

Una vez presentado en forma detallada el contenido de la oferta de los servicios del Proyecto se hizo entrega a los alcaldes concurrentes de un formulario de Expresión de Interés con el objeto de que, dentro del plazo de una semana, pudiesen hacer llegar a RTI una manifestación consensuada y detallada de la voluntad de cambio de sus respectivos municipios, en relación a las diversas materias que cubre la asistencia técnica ofrecida. (Ver facsímil adjunto).

3. Recepción y calificación de Solicitudes recibidas en RTI

Las Expresiones de Interés recibidas en RTI, fueron clasifica-das en cuatro categorías de acuerdo a su contenido y a la oportunidad en que fueron presentadas:

a) Interés total y presentación dentro del plazo;
b) Mucho interés, con pequeñas objeciones o con entrega fuera de plazo;
c) Regular interés general; y
d) Interés parcializado, solamente hacia algunas materias.

Del total de 60 municipios que asistieron a los tres Seminarios de Divulgación, 29 hicieron llegar sus Expresiones de Interés, copia de las cuales se acompaña en el Anexo Nº 1.

4. Selección Final de los 15 municipios nuevos

Considerando los antecedentes de los 29 municipios que hicie-ron llegar sus Expresiones de Interés, se procedió a seleccionar a los 15 muni-cipios nuevos para el Proyecto, atendiendo a los siguientes criterios:

a) Dar preferencia a aquellos municipios que expresaron en forma más clara y oportuna su interés en participar en el Proyecto;
b) Asegurar una equilibrada representación de los partidos políticos de acuerdo a la proporción de votos alcanzada en las últimas elecciones;
c) Lograr una equilibrada distribución geográfica de la muestra elegida; y
d) Lograr una equilibrada representatividad de municipios grandes, medianos y pequeños.

Bajo estas consideraciones finales, fueron seleccionados los municipios que se destacan en el cuadro siguiente:

Departamentos	Municipios	Población (habitantes)	Partido Político
Sonsonate	Sonsonate	103,000	ARENA
	Salcoatitán	5,000	ARENA
	Nahuizalco	43,000	PCN
La Libertad	Jayaque	15,000	ARENA
	Sacacoyo	14,000	ARENA
	Talnique	8,000	ARENA
Cuscatlán	Cojutepeque	55,000	FMLN-CDU
Cabañas	Sensuntepeque	41,000	ARENA
	Victoria	15,000	ARENA
	Jutiapa	8,000	FMLN
San Vicente	Apastepeque	20,000	FMLN
Usulután	Usulután	70,000	FMLN-CDU
	El Triunfo	7,000	PCN
Morazán	El Divisadero	8,000	FMLN
	San Carlos	4,000	PDC

EXPRESION DE INTERES

Disposición de las autoridades electas para iniciar procesos de modernización en sus respectivos municipios con la cooperación técnica del Proyecto FODEL

Nombre del Municipio: _____ Fecha: 22 de abril, 2003

I.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA (40%)

Ud. y su Concejo Municipal, ¿estarían dispuestos a:	Si	No	2003	2004	Comentarios
1.- Liderar un proceso de planificación estratégica participativa, asegurando la representatividad y la pluralidad en todas las etapas del proceso?					
2.- Conformar una instancia permanente de participación ciudadana integrada por miembros del Gobierno Local y por representantes de todos los sectores ciudadanos, la cual esté encargada de asegurar la ejecución y la actualización periódica del Plan Estratégico Participativo?					
3.- Establecer Sesiones de Concejo Abiertas?					
4.- Efectuar reuniones públicas de rendición de cuentas y de divulgación del presupuesto municipal de inversión?					
5.- Destinar al menos el 60% del presupuesto municipal de inversión para el financiamiento de las prioridades establecidas en el Plan Estratégico Participativo?					

II.- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (30%)

Ud. y su Concejo Municipal, ¿estarían dispuestos a:	Si	No	2003	2004	Comentarios
1.- Implementar acciones que permitan la cobranza efectiva de impuestos y tasas municipales?					
2.- Implementar acciones destinadas a generar ahorro corriente, ya sea aumentando los ingresos propios y/o disminuyendo los gastos corrientes de la municipalidad?					
3.- Completar y actualizar el catastro de los contribuyentes?					
4.- Completar y actualizar los registros contables y administrativos para poder implementar el sistema SAFI?					
5.- Dar preferencia a la contratación de personal técnico calificado para el desempeño de posiciones claves dentro de la administración municipal?					

III.- PRESTACIÓN DE SERVICIOS (30%)

Ud. y su Concejo Municipal, ¿estarían dispuestos a:	Si	No	2003	2004	Comentarios
1.- Actualizar el valor de las tasas por servicios para que los ingresos permitan cubrir su costos de operación?					
2.- Promover activamente una campaña educativa de clarificación de responsabilidades de usuarios y de prestadores de servicios?					
3.- Evaluar y utilizar, cuando sea aconsejable, nuevas formas de prestación de servicio públicos, tales como terciarización, concesiones, contratos de servicios, contratos de gestión u otros similares?					
4.- Utilizar fondos propios, transferencias del 6% y/o aportes del sector privado para efectuar mejoras en la calidad y en la cobertura de los servicios?					

APORTES DE CONTRAPARTIDA

Ud. y su Concejo Municipal, ¿estarían dispuestos a:	**Si**	**No**	**2003**	**2004**	**Comentarios**
1.- Contribuir, con recursos propios o provenientes de otras fuentes nacionales o extranjeras, al financiamiento de al menos un 10% del valor total del costo de la asistencia técnica comprometida?					

Municipio: _____

_____ Nombre del Alcalde

_____ Nombre del Síndico

_____ Firma

_____ Firma

Por favor remitir esta "Expresión de Interés" a RTI a más tardar **el martes 29 de abril, 2003**, vía Fax 243-3384 ó en las oficinas de RTI ubicadas en el Boulevard del Hipódromo, Pasaje 10, Casa #110, Colonia San Benito, San Salvador.

ANEXO N° 6

ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA PROGRAMADAS PARA LOS MUNICIPIOS

1. Servicios Técnicos para Municipios Antiguos

1.1. Para el Grupo de los Siete

1.1.1.Participación Ciudadana y Transparencia

a) Institucionalización del proceso participativo
-- Capacitación del Consejo de Desarrollo Local (CDL) y ADECOS
-- Facilitación de reuniones entre CDL y nuevas autoridades electas
-- Medición del avance del proceso participativo (uso Criterios Básicos)
-- Evaluación del Plan Estratégico Participativo anteriormente elaborado
-- Actualización del Plan Estratégico Participativo
-- Asistencia técnica a Acciones Inmediatas y a Mesas de Concertación
b) Mejorar mecanismos de transparencia
-- Elaboración de un Plan Participativo de Comunicaciones
-- Divulgación del Presupuesto Municipal vigente
-- Rendición de Cuentas del Presupuesto Municipal anterior
-- Promoción de sesiones de Concejo abiertas
-- Asistencia técnica al CDL para establecer Comités de Contraloría

1.1.2.Fortalecimiento Administrativo y Financiero

-- Elaboración del Diagnóstico Administrativo y Financiero (PEFM)
-- Elaboración del Plan de Fortalecimiento Financiero Municipal (PFFM)
-- Implementar un Manual de Evaluación de Desempeño del Personal
-- Estudios de costos por servicios prestados (agua, aseo y otros)
-- Propuesta de ordenanza de tasas por servicios
-- Capacitación para actualización del catastro
-- Levantamiento y legalización de activos fijos
-- Implementación de un sistema de control presupuestario
-- Implementación del Manual de tesorería

1.2. Para el Grupo de los Seis

1.2.1.Participación Ciudadana y Transparencia

-- Capacitación del Consejo de Desarrollo Local (CDL) y ADECOS
-- Facilitación de reuniones entre CDL y nuevas autoridades electas
-- Medición del avance del proceso participativo (uso Criterios Básicos)
-- Evaluación del Plan Estratégico Participativo anteriormente elaborado
-- Actualización del Plan Estratégico Participativo

-- Asistencia técnica a Acciones Inmediatas y a Mesas de Concertación

2. Servicios Técnicos para Municipios Nuevos

2.1. Participación Ciudadana y Transparencia

-- Presentación del programa a las autoridades y a la ciudadanía
-- Acuerdos con las autoridades locales
-- Levantamiento de la Línea de Base (uso de Criterios Básicos)
-- Elaboración del Diagnóstico participativo (barrios y sectores)
-- Constitución del Consejo de Desarrollo Local (CDL)
-- Elaboración de Propuestas estratégicas participativas
-- Elaboración del Documento del Plan Estratégico Participativo (PEP)
-- Elaboración del Plan de Inversiones de Corto, Mediano y Largo Plazo
-- Elaboración del Presupuesto Participativo
-- Aprobación oficial del Plan Estratégico Participativo (PEP)
-- Divulgación exhaustiva y detallada del Plan Estratégico Participativo
-- Levantamiento de la Línea de Avance (uso de Criterios Básicos)

2.1.1.Fortalecimiento Administrativo y Financiero

-- Elaboración del Diagnóstico Administrativo y Financiero (PEFM)
-- Adecuación e implementación del Manual de Organización Funciones
-- Adecuación e implementación del Manual de Descripción de Puestos
-- Implementar un Manual de Evaluación de Desempeño del Personal
-- Elaboración del Plan de Fortalecimiento Financiero Municipal (PFFM)
-- Elaboración del presupuesto por áreas de gestión (sistema SAFI)
-- Implementación de un sistema de control presupuestario
-- Apoyo a la elaboración del plan anual de auditoría interna
-- Estudios de factibilidad y solicitudes de financiamiento para proyectos de inversión municipal
-- Implementación del Manual de Tesorería
-- Adecuación del Manual de Cobro normal, administrativo y judicial
-- Implementación de políticas de recuperación de moras y depuración de cuentas corrientes
-- Seguimiento de acciones contables para implementar el SAFIMU II
-- Estudios de costos de servicios y formulación de ordenanzas y tasas
-- Capacitación sobre indicadores de desempeño de la gestión administrativa y financiera
-- Elaboración de una ordenanza sobre el catastro municipal
-- Capacitación para actualizar el catastro de bienes inmuebles y de empresas
-- Implementación de sistemas de registro y control de bienes inmuebles y de empresas
-- Actualización del inventario y legalización de activos fijos
-- Implementación de un sistema de control de inventario de existencias

ANEXO N° 7

ACTIVIDADES DE ASISTENCIA TÉCNICA PROGRAMADAS PARA LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

1. Servicios Técnicos para Empresas de Agua Potable

-- Revisión del marco jurídico de la empresa
-- Asistencia para la Integración de la empresa a la Asociación de Empresas Municipales Descentralizadas
-- Diagnóstico administrativo y financiero
-- Diagnóstico e implementación del Sistema de Cobranzas Automatizado de Servicios Administrativos (SASA)
-- Capacitación del uso del sistema SASA a todos los empleados
-- Revisión y actualización de tarifas
-- Elaboración o implementación del Manual de Organización
-- Elaboración o implementación del Manual Descriptor de Cargos
-- Elaboración o implementación del Manual de Procedimientos
-- Implementación del sistema contable por partida doble

2. Servicios Técnicos para Empresas de Desechos Sólidos

-- Presentación de las empresas a Alcaldes de municipios asociados recientemente electos.
-- Diagnóstico operacional, administrativo y financiero de la empresa
-- Asistencia técnica para la renovación de autoridades de la empresa
-- Diseño o rediseño de rutas de recolección y transporte
-- Diseño del sistema de barrido de calles y áreas públicas
-- Revisión de los costos y ajustes de tarifas de cobro
-- Campaña de divulgación del servicio
-- Elaboración de propuestas de ordenanzas municipales
-- Elaboración de estudios para la selección de sitios para rellenos sanitarios
-- Elaboración de estudios de evaluación de impacto ambiental
-- Diseños técnicos de rellenos sanitarios
-- Asistencia técnica a las municipalidades en la selección de alternativas de administración de los rellenos sanitarios.
-- Concientización e involucramiento de la población

ANEXO Nº 8

SIGLAS MENCIONADAS EN EL PRESENTE INFORME

A continuación se detalla el significaco de cada una de las Siglas mencionadas en el presene Informe Semestral:

SIGLA	SIGNIFICADO	CATEGORÍA
AA ATAP	EMPRESA DE AGUA (Municipios Ataco, Apaneca y Ahuachapán)	Empresa Descentralizada de Agua
EMA	EMPRESA DE AGUA (Municipio de San Julián)	Empresa Descentralizada de Agua
EMACO	EMPRESA DE AGUA (Municipio de Comalapa)	Empresa Descentralizada de Agua
EMANC	EMPRESA DE AGUA (Municipio de Nueva Concepción)	Empresa Descentralizada de Agua
EMAPSAF	EMPRESA DE AGUA (Municipio de Santiago de la Frontera)	Empresa Descentralizada de Agua
EMASA	EMPRESA DE AGUA (Municipio Suchitoto y Cuscatlán)	Empresa Descentralizada de Agua
EMASIC	EMPRESA DE AGUA (Municipio de San Isidro y Cabañas)	Empresa Descentralizada de Agua
EMSAGUAT	EMPRESA DE AGUA (Municipios de Tacuba y Ahuachapán)	Empresa Descentralizada de Agua
INSAFORP	INSTITUTO SALVADOREÑO DE FORMACION PROFESIONAL	Agencia del Gobierno Nacional
MIPANOR	EMPRESA DE DESECHOS SOLIDOS (Municipio de Cabañas y otros)	Empresa Descentralizada de Aseo
OMA	EMPRESA DE AGUA (Municipios de Juayúa, Salcoatitán y Nahuizalco)	Empresa Descentralizada de Aseo
SOCINUS	EMPRESA DE DESECHOS SÓLIDOS (Municipio de Usulután y otros	Empresa Descentralizada de Aseo
TETRALOGIA	EMPRESA DE AGUA (Santiago de María y otros 5 mnunicipios)	Empresa Descentralizada de Aseo
VILLANUEVA	EMPRESA DE AGUA (Municipio San José Villanueva)	Empresa Descentralizada de Aseo
ADEL	AGENCIA DE DESARROLLO LOCAL	Agencia Interinst. Público Privada
ADEPRO	APLICACIÓN Y DESARROLLO DE SERVICIOS PROFESIONALES	Empresa consultora nacional
ADESCO	ASOCIACION DE DESARROLLO COMUNAL	Asociación de vecinos
AV Consultores	AVILES VELAZQUEZ CONSULTORES	Empresa consultora nacional
CDL	CONSEJO DE DESARROLLO LOCAL	Instancia municip de part. ciudadana
CENDEPESCA	CENTRO NACIONAL DE PESCA Y ACUICULTURA	Agencia del Gobierno Nacional
CEPA	COMISION EJECUTIVA PORTUARIA AUTONOMA	Agencia Autónoma del Gobierno Nacional
CODEIN	CONSULTORA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL	Empresa consultora nacional
CONADEL	COMISION NACIONAL PARA EL DESARROLLO LOCAL	Comisión Presidencial multisectorial
COMURES	CORPORACION DE MUNICIPIOS DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR	Asociación de Municipios
CORSATUR	CORPORACION SALVADOREÑA DE TURISMO	Agencia del Gobierno Nacional
DEL	DESARROLLO ECONOMICO LOCAL	Desarrollo económico local
FISDL	FONDO DE INVERSION SOCIAL PARA EL DESARROLLO LOCAL	Agencia del Gobierno Nacional
FODEL	FORTALECIMIENTO DEMOCRATICO LOCAL	Proyecto RTI - USAID
FODES	FONDO PARA EL DESARROLLO ECONOMICO Y SOCIAL	Fondo para transferencias a municipios
FUNDACAJUTLA	FUNDACION PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE ACAJUTLA	Fundación de Empresas de Acajutla
FUNDAMUNI	FUNDACION DE APOYO A MUNICIPIOS DE EL SALVADOR	ONG
FUNDAPYME	FUNDACION PROMOCION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	ONG
FUNDE	FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO	ONG
FUNDESA	FUNDACIÓN PARA EL DESARROLLO	ONG
FUSAI	FUNDACION SALVADOREÑA DE APOYO INTEGRAL	ONG
GTZ	AGENCIA DE COOPERACION ALEMANA	Agencia de Cooperación alemana
ISDEM	INSTITUTO SALVADOREÑO DE DESARROLLO MUNICIPAL	Agencia del Gobierno Nacional
PEFM	POTENCIAL ECONOMICO Y FINANCIERO MUNICIPAL	Instrumento de diagnóstico municipal
PEP	PLAN ESTRATEGICO PARTICIPATIVO	Instrumento de planificación municipal
PFFM	PLAN DE FORTALECIMIENTO FINANCIERO MUNICIPAL	Instrumento de planificación municipal
PNUD	PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO	Agencia de Coop. de las Naciones Unidas
PROYECTICA	PROYECTOS Y SISTEMAS INFORMATICOS	Empresa Consultora Costarricense
RTI	RESEARCH TRIANGLE INSTITUTE	Empresa Consultora Internacional
SACDEL	SISTEMA DE ASESORIA Y CAPACIT. PARA EL DESARROLLO LOCAL	ONG
SAFI	SISTEMA DE ADMINISTRACION FISCAL	Sistema de contab. y administración fiscal
SAFIMU	SISTEMA DE ADMINISTRACION FISCAL MUNICIPAL	Sistema integrado de adm.fiscal municipal
USAID	AGENCIA DE ESTADOS UNIDOS PARA DESARROLLO INTERNACIONAL	Agencia de Coop. de los Estados Unidos