

CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| I. INTRODUCCION | 1 |
| EL ENFOQUE LOCAL DEL PII..... | 1 |
| UN PROGRAMA BASADO EN EL DIAGNÓSTICO MUNICIPAL..... | 2 |
| EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL: ¿COMO? Y ¿QUIEN? | 2 |
| COORDINACIÓN CON OTRAS ACTIVIDADES DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA | 3 |
| CAPITULO I: LOS ENTES RECTORES LOCALES DEL DESARROLLO URBANO | 4 |
| 1.1. LA ALCALDÍA DE SAN MIGUEL | 4 |
| 1.2. UNA FUNDACIÓN DE DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE SAN MIGUEL..... | 7 |
| CAPITULO II: LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE IMPLEMENTACION INMEDIATA..... | 14 |
| 2.1. ESTRATEGIA..... | 15 |
| 2.2. OBJETIVOS | 17 |
| 2.3. METAS E INDICADORES | 18 |
| 2.4. ACTIVIDADES..... | 18 |
| CAPITULO III: LOS COSTOS Y EL FINANCIAMIENTO DEL PFI DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA | 24 |
| 3.1. DESTINO DE LOS FONDOS..... | 24 |
| 3.2. ORIGEN DE LOS FONDOS | 24 |
| 3.3. PRESUPUESTO POR OBJETIVOS Y POR ACTIVIDADES | 26 |
| APENDICE A | 30 |

Apéndices:

- Apéndice A: Preasignación de Responsabilidades y Necesidades de Fortalecimiento Institucional.
 Apéndice B: Propuesta de Reestructuración de la Alcaldía de San Miguel.

Gráficas:

- Gráfica No.2.1. Organigrama Actual de la Municipalidad de San Miguel, No Oficializado.
 Gráfica No.2.2. Propuesta de Estructuración Organizacional para el proceso de Modernización de la Municipalidad de San Miguel.

i. INTRODUCCION

El presente documento es el tercer volumen del Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI) del Plan Maestro de Desarrollo Urbano (PLAMADUR) de la Ciudad de San Miguel, El Salvador. Los documentos anteriores del PFI ofrecen: Un inventario de la situación institucional de San Miguel (Vol. I) y un diagnóstico de la capacidad institucional de la Municipalidad de San Miguel, como ente rector del desarrollo urbano en su sitio y territorio (Vol. II). Con base en estos insumos y otros, el presente volumen (Vol. III) ofrece el Programa de Fortalecimiento Institucional de Implementación Inmediata, para los años entre la terminación del estudio y la puesta en marcha de las inversiones asociadas con el Plan. En este Plan de Implementación Inmediata (PII) se espera reunir en San Miguel en los años 1997, 1998 y en los inicios de 1999 los esfuerzos de varias instituciones, que actualmente tienen en marcha actividades de fortalecimiento municipal en el país. El siguiente volumen del PFI (Vol. IV) ofrece el programa para los años de implementación del PLAMADUR (1999-2015). Enseguida se señalan algunos aspectos metodológicos y el alcance del presente estudio.

El Enfoque Local del PII

El presente volumen del PFI está enfocado en el fortalecimiento de los entes rectores **locales** del desarrollo urbano.

Desde una óptica, parece obvia la idea de fortalecer la Alcaldía de San Miguel, para que pueda darle seguimiento al PLAMADUR. El Código Municipal establece que compete a las municipalidades el uso de los planes locales como una herramienta fundamental en la gestión del desarrollo urbano. La naturaleza multi-sectorial de la gestión de desarrollo urbano, exige un papel fuerte del gobierno local. Este enfoque en la Municipalidad obedece a la lógica de sostenibilidad, dado que es la Municipalidad, por la naturaleza local del estudio, la que tendrá el interés principal en ser dueña del mismo.

Desde otra óptica, sin embargo, parece un poco utópica y no realista la idea que la Municipalidad pueda responsabilizarse por la implementación del PLAMADUR. Las debilidades de las municipalidades salvadoreñas son bastante conocidas; el Diagnóstico del PFI (Vol. II) describió el alto nivel de participación e injerencia del Gobierno Central en el desarrollo urbano de San Miguel, así como en el "que hacer" municipal. Hay que aceptar desde el inicio, que es cierto que el Gobierno Central tendrá algún grado de participación en la implementación del Plan, y un papel predominante en el caso de algunos de sus componentes técnicos (Por ejemplo: Transporte, saneamiento, etc.). El presente estudio es desarrollado a partir de esta realidad.

Tomando en cuenta estos factores, sin embargo, el presente estudio toma la posición de que, con respecto a los varios componentes del PLAMADUR, la Municipalidad de San Miguel tiene que jugar un papel por lo menos de seguimiento, y en algunos casos un papel mucho más amplio. La naturaleza multi-sectorial del desarrollo urbano, exige que la Ciudad dé seguimiento, y por lo menos haga el intento de coordinar todos los componentes del

Plan, incluyendo aquellos en los que las instancias del Gobierno Central tienen la responsabilidad predominante para implementar el Plan.

Entonces, tomando en cuenta las debilidades históricas y actuales que ha sufrido el Municipio Salvadoreño, y las relativas fortalezas que disfrutaban las instancias del Gobierno Central, el PFI tiene que enfocarse en el fortalecimiento de los actores locales, principalmente la Municipalidad de San Miguel. Se anticipa que las instancias del Gobierno Central, encargadas del seguimiento de algunos aspectos del PLAMADUR, generalmente podrán cumplir con sus responsabilidades sin necesitar más fortalecimiento, capacitación, etc.

Un Programa Basado en el Diagnóstico Municipal

El PFI se ha basado en un diagnóstico de la situación institucional de la Alcaldía de San Miguel. Este diagnóstico se encuentra en dos partes, primero en el PFI Volumen II, que diagnosticó la capacidad de la Alcaldía para poder administrar el desarrollo urbano en su territorio. La segunda parte del diagnóstico institucional se encuentra en el Apéndice A del presente documento. Este Apéndice diagnostica las necesidades de fortalecimiento institucional de la Alcaldía, departamento por departamento. Tanto el PFI de Implementación Inmediata (El presente documento) como el PFI para los años 1999-2015, han tomado como insumos estas dos partes del diagnóstico municipal.

El Fortalecimiento Institucional: ¿Como? y ¿Quien?

Partiendo de las necesidades identificadas, se espera fortalecer la Alcaldía principalmente por medio de tres tipos de enfoques: **La capacitación** de los empleados municipales actuales; **la asistencia técnica**, que incluye **el empleo** de nuevas personas con buena formación profesional y la contratación de consultores de corto plazo; así como **el equipamiento** de las unidades administrativas.

¿Con respecto a quién debe brindar este fortalecimiento? Durante el período de implementación inmediata, se ha pensado en involucrar otros entes que tienen experiencia en fortalecimiento municipal (FI) en las áreas técnicas relevantes. En otras palabras, durante este período se busca un FI **multi-institucional**, que reúna los esfuerzos de una serie de entidades, en lugar de un programa que sea responsabilidad de un solo organismo. En los casos en que se busque asistencia afuera de la Alcaldía, se ha pensado siempre en la sostenibilidad de la inversión, o sea, cómo la Alcaldía puede absorber la inversión.

Finalmente, vale la pena destacar que el presente volumen del PFI presenta una **propuesta** para el fortalecimiento institucional. La cual, no refleja de ninguna manera las disposiciones de las instancias propuestas para ofrecer programas de capacitación, etc. Con esta propuesta en mano, sin embargo, y después de ser revisada con representantes de OPES/VMVDU y de la Municipalidad de San Miguel, en la próxima fase de trabajo, en la etapa de gestión, se espera que sea presentada a los representantes de los organismos identificados para proporcionar asistencia.

Coordinación con Otras Actividades de Implementación Inmediata

El presente documento trata del fortalecimiento institucional durante los años 1997, 1998 y los inicios de 1999, pero no es el fortalecimiento institucional la única actividad que hay que desarrollar durante estos años. Durante el mismo período, se espera que el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) realice una serie de actividades con el fin de desarrollar un proyecto en San Miguel basado en el Programa de Inversiones Estratégicas (PIE) del presente estudio. El ciclo de proyectos del BID típicamente comprende las fases de programación, identificación, preparación, análisis, negociación y aprobación por su Junta Directiva, y ejecución. Una descripción detallada y programación de estas actividades queda fuera del enfoque del presente documento. Sin embargo, hay que notar que la unidad técnica de asesoramiento, propuesta adelante, como una parte del PFI de Implementación Inmediata, tendrá que coordinarse con las personas que estarán desarrollando esta iniciativa del BID, y darle seguimiento.

El Programa de Fortalecimiento Institucional (Vol. III), entonces, sigue la estructuración que se presenta a continuación¹.

Item i Es la presente introducción.

Capítulo 1 Presenta los entes rectores locales del desarrollo urbano en San Miguel, que deben ser responsabilizados con el seguimiento del PLAMADUR. Entre ellos, la Municipalidad de San Miguel es el ente más importante. Este capítulo ofrece algunas recomendaciones relacionadas con el programa de modernización y reestructuración, que está implementando la Municipalidad actualmente; y presenta una propuesta preliminar para establecer una corporación o fundación de desarrollo local.

Capítulo 2 Presenta la propuesta de **estrategia de fortalecimiento institucional de implementación inmediata**, con una priorización de las necesidades, y su correspondiente **programa**.

Capítulo 3 Presenta los costos asociados con el programa de implementación inmediata, y una propuesta de financiamiento. Como se había mencionado anteriormente, se está proponiendo un programa que reúna los esfuerzos de una serie de instituciones.

¹ Cabe mencionar que el documento sobre la Gestión del Plan ofrece alguna orientación adicional para la instrumentación del Plan en los años 1997-1998. También hay que mencionar que el presente documento no representa un plan operativo completo, lo que queda afuera de los Términos de Referencia del presente Estudio.

CAPITULO I: LOS ENTES RECTORES LOCALES DEL DESARROLLO URBANO

En este Capítulo, se reafirma que el eje principal de desarrollo local y urbano en San Miguel es la Alcaldía, y se introduce la posibilidad de constituir una corporación o fundación de desarrollo local² incorporando la participación de la ciudadanía, inclusive de la que no reside en la ciudad, para complementar el esfuerzo y constituirse en otro eje primario del desarrollo local. Se dan las pautas para construir o adecuar estos dos entes. La lógica para enfocar el PFI en la Alcaldía de San Miguel ha sido presentada en la Introducción; la racionalidad para intentar establecer una corporación de desarrollo local se presenta en adelante.

1.1. La Alcaldía de San Miguel

La Alcaldía de San Miguel fue el enfoque de la investigación diagnóstica del PFI, Volumen II. No es necesario repetir todo que se planteó en este documento previo. Sin embargo, vale la pena hacer lo siguiente: (1) Discutir el programa de modernización, en el cual la Alcaldía actualmente se encuentra; y (2) Presentar las recomendaciones finales de este estudio con respecto a la reestructuración de la Municipalidad de San Miguel.

1.1.1. Modernización de la Alcaldía

En el Diagnóstico del PFI (Vol. II), se había detectado que la Municipalidad, sin respaldo de afuera, ha avanzado en un programa de modernización, que el Alcalde ha destacado como una prioridad de su administración. Este programa se considera una iniciativa muy valiente e importante para establecer las bases administrativas orientadas a lograr la buena implementación del PLAMADUR, así como para lograr otras metas. Además de los otros beneficios que el programa de modernización conlleva, se hace hincapié en que virtualmente todos estos esfuerzos también tienen el impacto de aumentar la capacidad de la Municipalidad para administrar préstamos y entonces aumentan sus oportunidades para lograr los mismos. Hoy es el momento oportuno para consolidar las iniciativas de modernización actualmente en marcha. Se refiere a los intentos de introducir y/o mejorar:

- El presupuesto por programa.
- La contabilidad patrimonial.
- La auditoría externa.
- La concesión de servicios al sector privado.
- El desarrollo de un proceso de contratación que permite más competencia y transparencia.
- El aumento de la recaudación de impuestos y otros ingresos.
- La computarización y actualización del catastro.
- La evaluación anual de personal, etc.

² Se reconoce también, que algunas organizaciones no gubernamentales (ONGs) podrían jugar un papel en esta materia también. Este aspecto de la implementación del Plan no se discutirá en esta ocasión.

Varias de estas alternativas quedan todavía en el ámbito de borrador (Por ejemplo: Los nuevos procesos de contratación) o en los pasos iniciales de desarrollo. Los componentes mencionados anteriormente que más exigen el seguimiento y el apoyo, se han incorporado en el PFI de Implementación Inmediata, presentado en el Capítulo II.

Si bien es cierto que estas iniciativas han sido valiosas, sin embargo actualmente el programa de modernización de la Municipalidad de San Miguel, se encuentra incompleto. Otros componentes que vale la pena incluir en el PFI, de implementación inmediata o en el corto plazo) son los siguientes:

- **La programación de inversiones para plazos múltiples.** Se considera que tal programa debe ser aprobado periódicamente por el Concejo Municipal, representar un plazo de tres años, y ser prorrogable. Debe comprender las proyecciones del flujo de ingresos y gastos corrientes, y un plan de financiamiento. Los proyectos de inversión incluidos en tal programa deben reflejar no solamente las prioridades de la comunidad, sino también los criterios de costo y beneficio, así como una visión para el desarrollo físico de la ciudad, nutrida por el PLAMADUR. Para lograr este último objetivo, el proyecto del programa de inversiones debe ser revisado por el director de Planificación, o el funcionario a quien se asigne sus funciones, antes de su presentación anual al Concejo Municipal.
- **El mejoramiento del control sobre el uso de suelo.** Se ha detectado una serie de problemas con respecto al control sobre el uso de suelo en San Miguel, que resulta en número elevado de parcelaciones ilegales. La Alcaldía debe seguir dos caminos complementarios para enfrentar este problema: un aumento en el control sobre las parcelaciones ilegales y la agilización de los trámites que rigen el proceso de parcelación legal³.
- **La meta de recuperación de costos.** La Municipalidad debe emprender la meta de recuperación de los costos totales en los que incurre para proporcionar los servicios urbanos. La no-recuperación de los gastos totales debilita financieramente a la Institución.
- **El establecimiento de un sistema de administración de recursos humanos.** Hay que desarrollar una planta de recursos humanos que sea útil en cumplir con los deberes municipales. Esta tarea implica algunos requisitos establecidos para la contratación de nuevos empleados; y el desarrollo de incentivos para los empleados que quedan en la Alcaldía.

La inclusión de estas cuatro nuevas iniciativas dentro del programa de modernización de la Alcaldía, permitirá una modernización más completa de la Municipalidad de San Miguel.

³ El PFI, Volumen II (Diagnóstico) ofrece una serie de recomendaciones sobre la agilización de estos trámites. También se espera que un proyecto actualmente en desarrollo por el Ministerio de Obras Públicas y la Comisión Presidencial para la Modernización del Sector Público, para diseñar una ventanilla única en la aprobación de proyectos urbanísticas y arquitectónicas, ayude a agilizar los trámites de parcelación.

1.1.2 Reestructuración de la Alcaldía

Como una parte de la modernización de la Alcaldía, según la solicitud de la Gerencia de la Municipalidad de San Miguel, el equipo del estudio asistió a la Alcaldía, en la reestructuración de la Municipalidad, por medio de una serie de talleres con los jefes de las unidades administrativas. El organigrama actual de la Municipalidad se presenta en el Gráfico No. 1.1.

En el Gráfico No.1.2, se presenta la propuesta final para la reestructuración de la Municipalidad. Se propone este cambio al inicio de período de implementación⁴. La propuesta organizacional conlleva el criterio de la división y especialización del trabajo además se ha provisto la organización por procesos que complementará el uso de las habilidades y conocimientos técnicos y especializados. De esta manera el esquema organizacional presenta dos tipos de gerencia: Las de apoyo y las de línea. Esta reestructuración incorpora los siguientes criterios:

- **La distinción entre gerencias de línea y gerencias de apoyo.** La estructura organizacional contiene dos gerencias de apoyo que están cargadas en el gráfico hacia la derecha, y que son la Gerencia de Ingresos y la Gerencia Administrativa y Financiera. Son consideradas de apoyo, porque brindan el soporte administrativo a la institución en general. Por otra parte las gerencias de línea que son las que demarcan más representativamente las funciones de la municipalidad aparecen cargadas hacia el lado izquierdo en el organigrama y son la Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital y la Gerencia Operacional de Servicios. Las cuatro gerencias aludidas reportan a la Gerencia General y cada una de ellas ha sido dotada de un número determinado de Departamentos y/o Secciones para realizar en buena forma las funciones y obligaciones que les serán asignadas.
- **La creación de una nueva Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital.** La Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital ha sido considerada como una unidad organizacional de gran importancia. Tres entes internos la conforman que son: La Sección de Inversiones de Capital, la Sección de Control Urbano y la Sección de Ordenamiento Territorial, Ambiental y de Planificación de Servicios. La asignación de funciones para esta Gerencia incluirá el ordenamiento territorial y la planificación de los servicios municipales actuales.
- **La distinción entre la administración operativa de servicios y la planificación de servicios.** La Gerencia Operacional de Servicios tendrá las responsabilidades operativas y rutinarias. Estará estructurada mediante dos departamentos: El Departamento de Servicios. Tal Departamento, tendrá siete secciones relacionadas con los servicios municipales tradicionales: Aseo Público, Mercados, Cementerios, Alumbrado Público, Rastro y Tiangué, etc.

⁴ La definición de objetivos para cada unidad del nuevo organigrama queda afuera de los Términos de Referencia del presente Estudio. La elaboración de un manual de funciones que corresponde al organigrama propuesto será una tarea del PFI de Implementación Inmediata, presentada en los Capítulos 3 y 4. Véase también estos capítulos para una discusión de la contratación de personal durante el período de implementación inmediata.

- **La creación de una nueva Gerencia de Ingresos.** La Gerencia de Ingresos se propone dentro del esquema organizacional como una Gerencia de Apoyo a la cual se le asignará la grande responsabilidad de garantizar los ingresos municipales.
- **La formalización de las instancias de consultoría al Alcalde, y de grupos tarea intergerencial.** En el esquema organizacional correspondiente a la propuesta del PLAMADUR para la modernización de la Alcaldía Municipal se pueden observar (En el dibujo recargados hacia la derecha) y en dos niveles separados grupos de cuadros de apoyo. Que vienen a constituir en el nivel superior, asesoría al Señor Alcalde Municipal en materias de relaciones Gubernamentales e Internacionales para temas como: (a) Ordenamiento Territorial, (b) Transporte, (c) Ordenamiento Ambiental.

En un nivel inferior el esquema organizacional propone la inclusión de cuadros de apoyo que representan grupo tarea para atender asuntos interdepartamentales. Se han incluido los grupos tarea que corresponden a: (i) Programación de Inversiones, (ii) Control sobre uso de suelo, (iii) Aumento de Ingresos, (iv) Medio Ambiente, (v) Recursos Humanos y Capacitación, (vi) Seguridad Ciudadana. De manera indistinta, tanto en los grupos tarea como en los de asesoría del Señor Alcalde, se juzga recomendable que siempre haya en su seno un representante del Concejo Municipal preferiblemente al Presidente de la Comisión relacionada con el tema específico.

En algunos casos, en el Gráfico No. 1.2 se han hecho reasignaciones de una sección a una nueva Gerencia, e inclusive se ha cambiado su nombre para aclarar su función indicada. Estos cambios se aclaran adelante, en el Apéndice B.

1.2. Una Fundación de Desarrollo del Municipio De San Miguel

Un eje principal del desarrollo urbano de San Miguel puede ser una fundación de desarrollo local⁵. A continuación, se presenta: (1) Una justificación inicial para el establecimiento de tal instancia, y (2) Una breve descripción de tal organización, con una discusión de las alternativas.

1.2.1. Necesidad de Establecer una Fundación de Desarrollo

La necesidad de establecer una fundación o corporación de desarrollo se fundamenta, en primera instancia, en las debilidades institucionales que se encuentran en San Miguel, no solamente por parte de la Municipalidad, sino también por parte del sector privado. En el PFI, Volumen II, se planteó la poca participación del sector privado en la prestación de los servicios municipales en San Miguel⁶. Al mismo tiempo, se ha detectado una serie de servicios públicos que competen a la Municipalidad de San Miguel que casi no se prestan. Existen también otros servicios que la Municipalidad actualmente presta, que algunas

⁵ Otro término para tal ente sería una *corporación* de desarrollo local; sin embargo, el término legal más preciso para tal organización es *fundación*. Véase la "Ley de Asociaciones y Fundaciones sin Fines de Lucro", Decreto No. 894, Diario Oficial, 17 de diciembre de 1996.

⁶ No hay que dejar de reconocer que la Alcaldía de San Miguel ha contratado al sector privado para recolectar basura. Sin embargo existen muchas otras oportunidades más para lograr la participación del sector privado en el ámbito municipal.

empresas de iniciativa privada quizás puedan prestar más eficientemente. Estas circunstancias se derivan no solamente de una Municipalidad débil, sino también de un sector privado local que necesita más orientación, para que pueda asumir la concesión o contratación de algunos servicios municipales. Esta situación que experimenta el sector privado fue detectada, de cierto modo, en el Diagnóstico socioeconómico Preliminar (Documento No. 1), que identifica un número elevado de micro-empresas en San Miguel, y el número muy limitado de empresas de tamaño mediano y grande.

Finalmente, de los diversos componentes del PLAMADUR salen una serie de recomendaciones para nuevas actividades y servicios que quedan dentro de la competencia municipal, en las cuales el sector privado podría apoyar. Entonces, el momento es oportuno para pensar en como lograr la inserción del sector privado en la prestación de algunos servicios públicos en San Miguel.

1.2.1.1 ¿Porqué No la Alcaldía Misma?

Aceptándose la necesidad de responsabilizar a alguien para velar por la inserción del sector privado en el “que hacer” municipal, hay que preguntar todavía, ¿Porqué no se responsabiliza a la Alcaldía misma con la realización de esta actividad? La respuesta es que, una fundación llevaría algunas ventajas con las cuales la Alcaldía no cuenta. En primera instancia, tal fundación podría contar con una agrupación de objetivos mucho más limitados y claros que los de una municipalidad, que por su naturaleza tiene que intentar satisfacer una serie de objetivos muy variados. Esta claridad de objetivos le daría una mejor esperanza de éxito.

Una fundación también podría funcionar y mantenerse completamente diferente de una Alcaldía, en términos de su flujo de caja, el control y el destino de sus ingresos y egresos, etc. Hasta el momento, la Alcaldía no ha organizado los centros de costos en forma segura y definitiva. Una fundación de desarrollo local, por otro lado, sería su propio centro de costos. Mejor que una municipalidad, ella podría reinvertir los ingresos desarrollados por la prestación de un dado servicio en el mismo servicio.

Una fundación de desarrollo también podría atraer un gerente muy calificado, con antecedentes del sector privado, más fácilmente que la Alcaldía. Si bien es cierto que la Alcaldía de San Miguel ha logrado atraer algunos profesionales muy capaces, incluyendo varias personas del sector privado, sin embargo este éxito ha sido la excepción a la regla. La Alcaldía está sujeta, por lo menos hasta cierto punto, a las normas salariales que se experimenta en el sector público. Una fundación de desarrollo, sin embargo, no experimentaría estas dificultades.

Una última razón, por la cual una fundación de desarrollo podría jugar el papel planteado anteriormente mejor que la Alcaldía, es porque podría fomentar trabajo no solamente en el Municipio de San Miguel, sino en otros municipios también. Una oportunidad de licitación muchas veces parece más atractiva, cuando el ganador puede ofrecer el servicio no solamente en un municipio, sino en una agrupación o “microregión” de municipios. Una

fundación de desarrollo podría velar por tal concertación entre municipalidades, quizás mejor que un solo alcalde quien tiene un enfoque primario en su propio municipio⁷.

1.2.1.2. ¿Porqué No un Ente Existente?

Si se está hablando sobre una fundación de desarrollo local, otra pregunta clave es, ¿Porqué no un ente que ya existe? El equipo del PLAMADUR ha sostenido una serie de reuniones con líderes locales y municipales en San Miguel, para discutir la idea de tal fundación, y ha revisado los estatutos de algunas organizaciones que tienen oficinas en San Miguel. Después de lo cual, se ha llegado a la conclusión preliminar que sería preferible intentar conformar una nueva organización. Como está planteado en adelante, la fundación tendría que contar con una junta (General o directiva), donde tanto los líderes municipales como el sector privado Migueleño tendría representación y ninguna organización existente cuenta con esta figura.

1.2.2. Características de una Fundación de Desarrollo Local

La fundación o corporación propuesta tendría las siguientes características.

- **Personería Jurídica.** La fundación de desarrollo local buscaría la personería jurídica, así como una declaración de utilidad pública. La fundación funcionaría sin finalidades lucrativas.
- **Objetivos.** Mejorar el bienestar de la población de la Ciudad de San Miguel y de la Región Oriental, por medio de: (1) Velar por la inserción del sector privado y la sociedad civil en el suministro de los servicios públicos, (2) Asistir, en forma directa o indirecta a las municipalidades, para mejorar la transparencia en la concesión de servicios al sector privado, (3) Asistir y apoyar la creación y el fortalecimiento de nuevas empresas, (4), Llevar a cabo proyectos de beneficio para la ciudad y región. Tal organización jugaría un papel transitorio; debe de funcionar hasta que el sector privado haya logrado alcanzar un buen nivel de participación en la prestación de los servicios públicos locales.
- **Mecanismo y Proceso.** Una Fundación de Desarrollo del Municipio de San Miguel tendría que trabajar tanto con el sector público como con el privado, para cristalizar la nueva participación de empresas privadas o de economía mixta, en prestar servicios públicos. En primera instancia, la Fundación identificaría una serie de oportunidades o nichos, donde la Municipalidad de San Miguel u otros entes del Estado, podrían concesionar el derecho de prestar servicios al sector privado y/o a la sociedad civil. Entonces, la Fundación velaría ante los encargados de estos servicios, ya sea la Municipalidad, algún Ministerio o Institución Autónoma, para fomentar la voluntad de aquellas instituciones para concesionar los mismos.

⁷ Se conoce de los malos resultados de un intento anterior en poner de acuerdo a los municipios de San Salvador, para organizar la prestación en común de algunos servicios urbanos (ej: de recolección de basura). El fracaso de este intento, a pesar de su buena lógica económica, se puede interpretar como señalamiento de la dificultad en organizar la prestación de servicios inter-municipales sin el respaldo de un ente extra-municipal, tal como una fundación de desarrollo local.

Con alguna manifestación de interés por parte del ente rector para concesionar determinado servicio, la fundación podría asistir para la constitución de una nueva empresa, así como para desarrollar un plan de negocios, con unas proyecciones de los beneficios y costos, un plan de financiamiento, la estructura de la empresa, etc. En algunos casos la Fundación intentaría formar una nueva empresa y en otros casos fortalecer un negocio existente (Por ejemplo: Una pequeña o micro empresa). Depende del caso, estas empresas, en comparación con la fundación misma, podrían tener o no fines de lucro.

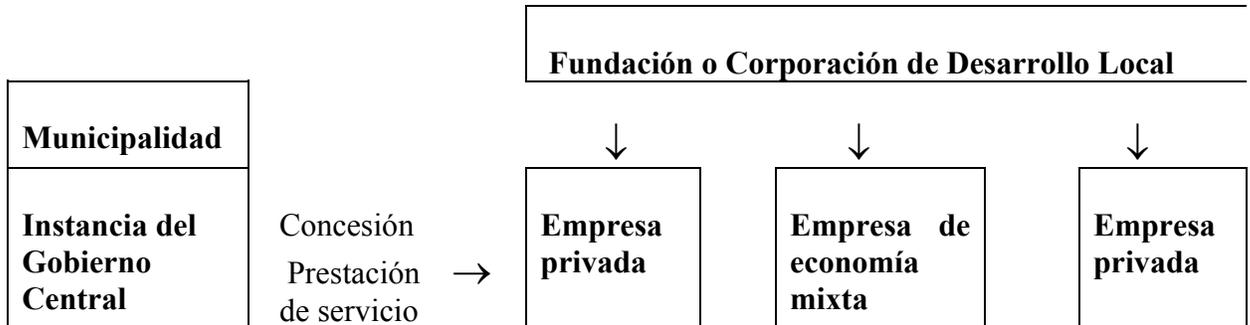
Después de haber sido formadas o fortalecidas, las empresas que dependen de la fundación tendrían que concursar, en competencia con otros entes, para ofrecer los servicios indicados. En todos casos, la fundación tendría que darles seguimiento hasta el punto que las empresas puedan lograr una concesión de servicio.

La fundación podría recibir sus recursos o patrimonio de varias fuentes distintas: de los miembros fundadores; de donativos y contribuciones de miembros contribuyentes, de patrocinadores o socios colaboradores; de los ingresos que se obtengan de inversiones que realice la fundación. Estos beneficios se reinvertirían en nuevas actividades.

Mientras que el enfoque principal de la fundación sería en el Municipio de San Miguel, como se había mencionado antes, la Fundación debe poder trabajar en otros municipios vecinos también. Esta flexibilidad se considera necesaria para su éxito. Al sector privado le interesaría más desarrollar nuevas actividades en la Región Oriental, siempre que existiera una masa crítica de municipios allá, que quieran concesionar algunos servicios o contratar con el sector privado para realizar algunas tareas. En la misma manera, en algunos casos, una empresa de iniciativa privada podría alcanzar economías de escala, con la prestación de un servicio público (Por ejemplo: Recolección de basura) en más de un solo municipio.

- **Aspectos Organizativos.** La fundación tendría que contar con una Junta General, así como una Junta Directiva. Tanto el sector municipal como el sector productivo de San Miguel, deben tener una amplia participación en dirigir las actividades de la fundación. Estas Juntas tendrían que contar con un Director Ejecutivo con fuertes antecedentes como empresario y/o financiero, y el respeto de todos los sectores miguelños. Mientras que él recibe un salario atractivo, una gran parte de sus ganancias debe de estar basada en bonos vinculados al éxito de la fundación.
- **Transparencia y contabilidad.** El esquema debe de guardar la transparencia y contabilidad y obedecer a los principios de la buena administración, por medio de una serie de mecanismos. En primera instancia, la fundación tiene que actuar sin fines de lucro. Los oficiales municipales, integrantes en la junta general y/o directiva, no pueden recibir utilidades de las empresas que la fundación apoya. De la misma manera, todas las licitaciones en que concursasen las empresas respaldadas por la fundación, tienen que ser públicas (Abiertas) y obedecer a los principios de transparencia y competencia. Además, la Fundación de Desarrollo tendría que contar con una Auditoría interna y externa; y rendir un informe de su desempeño en cada período de Ley a la Junta General y la Junta Directiva.

El esquema planteado se puede dibujar como se presenta seguidamente:



- **Ejemplos Relevantes.** En El Salvador, existen varios ejemplos de fundaciones de utilidad pública, que han logrado acuerdos con varias instancias del Gobierno en proporcionar servicios públicos. Sin embargo, en el país, no se han detectado ejemplos de una fundación tan vinculada a una municipalidad, como está planeado en el presente documento.

Se ha detectado ejemplos de tales fundaciones o corporaciones de desarrollo local en algunos otros países. La Ciudad de Curitiba, Brasil, por ejemplo, cuenta con la Compañía de Desarrollo de Curitiba (CIC). Entre sus estrategias de acción está la promoción y desarrollo de las empresas ya instaladas en Curitiba; y la atracción de nuevas inversiones y negocios a emprender, compatibles con las unidades ya instaladas en el sitio. Para lograr tales metas, la CIC ofrece, por ejemplo, un programa de capacitación y desarrollo de proveedores. Reconociendo que la mayoría de las grandes empresas establecidas en Curitiba suele recurrir a proveedores de afuera de la Ciudad por razones de problemas de calidad, etc., presentados por los proveedores locales, este programa intenta facilitar la implementación de procesos de calidad total en toda la cadena productiva.

La Corporación de Desarrollo e Inversiones del Maule, en Chile, es una entidad de derecho privado sin fines de lucro cuya misión es “Potenciar el Desarrollo Económico de la Región” su creación respondió a la iniciativa de un grupo de particulares que detectaron la necesidad de crear una entidad capaz de coordinar a los distintos actores de la región, en la perspectiva de apoyar y participar en las actividades que intervengan directamente en el desarrollo de la “Región de Maule”. Dentro de los objetivos de la corporación, están los siguientes:

- Facilitar a las empresas regionales la prospección e identificación de oportunidades de negocios.
- Fomentar la creación de empresas.
- Facilitar y promover inversión nacional y extranjera en la región.
- Generar fuentes de financiamiento nacional o internacional, público o privado para los diferentes proyectos.

- Generar una relación formal, orgánica entre las instituciones públicas, el sector empresarial y los trabajadores ligados al sector productivo regional.
- Apoyar el proceso de regionalización.

En Centro América, hay ejemplos donde una municipalidad había asistido en cristalizar una empresa privada o sociedad de economía mixta, sin haber contado con una fundación de desarrollo. Por ejemplo, en San Pedro Sula, Honduras, la Municipalidad promovió la formación de una empresa de sociedad mixta, basada en la Cámara de Comercio, para administrar el aeropuerto local.

Vale la pena aclarar que la propuesta de una fundación de desarrollo local que está planteada aquí, es distinta a la figura que se ha desarrollado en los Departamentos de Chalatenango y Morazán, con la asistencia del Programa de Desarrollo para Desplazados, Refugiados y Repatriados (PRODERE) financiado por el PNUD. En Chalatenango, por ejemplo, se encuentra la Corporación Departamental para el Desarrollo Integral de Chalatenango (CODDICH). La CODDICH responde a una estrategia de concertación política de todas las fuerzas y sectores sociales del departamento y de coordinación interinstitucional.

La Corporación fue integrada en 1994 y aunque no cuenta con personería jurídica, el convenio de su constitución fue protocolizado en 1995. El gobierno de la Corporación se ejerce a través de dos órganos: la Asamblea Departamental y la Junta de Directores. La CODDICH está constituida por representantes de mecanismos locales, tales como: la Agencia para el Desarrollo Económico Local (ADEL), los Sistemas Locales de Salud (SILOS), etc. También se ha establecido una estrategia de planificación territorial, que divide el departamento en una serie de microregiones. En cada microregión se ha formado un Comité Microregional de Desarrollo (COMIDES). Se ve claramente, que la CODDICH es muy distinta de la fundación planteada para San Miguel, tanto en sus objetivos, su personería jurídica, como en su relación con la municipalidad.

1.2.3 La Coordinación Interinstitucional

En el estudio se ha llegado a la conclusión de no proponer la creación de una nueva entidad para asistir con la coordinación interinstitucional, tomando en cuenta lo siguiente: La coordinación interinstitucional de los procesos locales de desarrollo, queda claramente estipulada en el Código Municipal como una responsabilidad municipal. En su artículo 6, este Código establece que “La administración del Estado únicamente podrá ejecutar obras o prestar servicios de carácter local o mejorarlos cuando el municipio al cual competen, no las construya o preste, o lo haga deficientemente. En todo caso el Estado deberá actuar con el consentimiento de las autoridades municipales y en concordancia y coordinación con sus planes y programas”. Además el artículo 12 refuerza esta función coordinadora al rezar que “Todas las instituciones del Estado y entes autónomas están obligados a colaborar con el municipio en la gestión de las materias y servicios de su competencia”. Otras leyes, por ejemplo el Código de Salud (Decreto 955 de 28 de abril de 1988) también refuerzan esta

conclusión sobre el papel de la municipalidad como coordinador interinstitucional dentro de su territorio⁸.

⁸ Otros aspectos de la coordinación interinstitucional con respecto a la implementación del PLAMADUR de San Miguel, se presenta en el documento Gestión de Plan de este Estudio.

CAPITULO II: LA PROPUESTA DE ESTRATEGIA Y PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DE IMPLEMENTACION INMEDIATA

Con base en los planteamientos del capítulo anterior y del diagnóstico institucional de San Miguel (Volumen II del PFI y el Apéndice A del presente documento), se puede pasar a la estrategia de fortalecimiento institucional de implementación inmediata y su correspondiente programa. Es oportuno en este momento, recordar lo que se planteó en la Introducción: el presente documento trata el PFI de implementación inmediata, es decir entre 1997 y 1999.

Con respecto al fortalecimiento institucional, hay que señalar enfáticamente que, lastimosamente, la Municipalidad de San Miguel ha sido dejada fuera de casi todos los programas de capacitación y asistencia técnica que se están realizando en el país. Se ha llegado a esta conclusión después de una serie de reuniones que se sostuvo en el mes de junio de 1997, con varios organismos que ofrecen asistencia técnica. La GTZ, por medio del programa PROMUDE, prefiere trabajar en municipios con poblaciones de menos de 20,000 o 30,000 habitantes, que excluye a San Miguel. USAID tiene dos proyectos que favorecen a los municipios, de los cuales el Proyecto de Desarrollo Municipal y Participación Ciudadana trabajará en 15 municipios, pero no en San Miguel⁹. USAID está financiando otro proyecto de fortalecimiento municipal por medio del Instituto Salvadoreño de Desarrollo Municipal (ISDEM), que está dando asistencia a otros 53 municipios, pero no a San Miguel¹⁰. Actualmente, el PNUD está listo para firmar convenios de proyectos con ISDEM y COMURES, para trabajar con la mayoría de los municipios de los Departamentos de Chalatenango, Cabañas, Morazán y Cuscatlán, pero no en San Miguel. Es cierto que el ISDEM invita a los funcionarios del Municipio de San Miguel de vez en cuando a seminarios, talleres u otros eventos y el FISDEL tiene previsto una ronda de talleres con todos los alcaldes del país; sin embargo, este no equivale a una participación continua en un programa de fortalecimiento municipal sostenido. Esta falta de atención a San Miguel se ve inquietante, dado que San Miguel fue uno de los lugares más impactados por la guerra en la década pasada.

Tomando en cuenta esta observación, a continuación se presenta: (1) Algunas consideraciones estratégicas, (2) Una breve descripción del PFI de implementación inmediata, así como (3) Una exposición más amplia y formal del Programa de Fortalecimiento Institucional de Implementación Inmediata para la Municipalidad de San Miguel.

⁹ Fuente: USAID/RTI, Municipal Development and Citizen Participation Project, Report for the Period July 1, 1996 - December 31, 1996.

¹⁰ Fuente: Lic. Carlos Ortiz, Gerente Administrativo y Financiero, ISDEM, 12 de junio de 1997.

2.1. Estrategia

2.1.1. Consideraciones Básicas

Se retoman algunas orientaciones estratégicas con que cuenta el PFI:

- **Un enfoque municipal.** La Municipalidad de San Miguel tiene que jugar un papel clave en la implementación del PLAMADUR. Dada la situación institucional en que se encuentra la Municipalidad actualmente, este enfoque exige un fuerte fortalecimiento institucional.
- **Un programa de fortalecimiento municipal,** enfocado en: (1) Un fortalecimiento administrativo-financiero básico, (2) Una preparación para implementar el PLAMADUR, y (3) Los servicios municipales.
- **Un programa multi-institucional.** No se puede esperar la aprobación de un programa basado en el Plan de Inversiones Estratégicas (PIE), en por lo menos dos o tres años. La implementación del PLAMADUR, necesita un seguimiento inmediato. El desarrollo y la implementación de un programa de fortalecimiento de implementación inmediata, involucran más de una institución.
- **Un programa que busca las oportunidades para la participación del sector productivo en el "quehacer" municipal.** No se pretenderá sobrecargar la Alcaldía con nuevos empleados, si resultase más eficiente, por ejemplo, contratar empresas a corto plazo para realizar alguna tarea específica.
- **Un programa que toma en cuenta la sostenibilidad.** Con respecto al fortalecimiento institucional, la sostenibilidad significa que la Alcaldía puede estar absorbiendo la asistencia técnica ofrecida. Por ejemplo: Si se piensa en el empleo de un nuevo profesional en la Alcaldía, financiado por otro ente, la Alcaldía debe de estar preparada para asumir este nuevo gasto después de un período limitado y determinado, por ejemplo, un año. Hay que considerar la movilización de los recursos de la Alcaldía, en todas las partes del PFI, a manera de contrapartida.

2.1.2 Prioridades de Fortalecimiento Institucional

Se considera las siguientes áreas técnicas como prioridades en el fortalecimiento institucional municipal¹¹.

2.1.2.1. Fortalecimiento Administrativo-Financiero

¹¹ Estas áreas no se consideran como las prioridades de todo el PLAMADUR; sino solamente las prioridades de fortalecimiento institucional.

- **El aumento de los ingresos.** La autonomía financiera es una condición clave, para que la Alcaldía pueda gestionar el desarrollo urbano en San Miguel. Esta prioridad incluye el fortalecimiento del catastro municipal.
- **El fortalecimiento del sistema contable.** Esta implica mejoras en la contabilidad del patrimonio municipal, el análisis de los costos de servicios, de los gastos de operación y mantenimiento, etc.
- **Un sistema transparente de concesión de servicios.** Se ve esta área como importante, para que el sector privado pueda asumir un papel más importante de apoyo a la Municipalidad en el cumplimiento de sus responsabilidades.
- **Presupuesto.** La municipalidad moderna exige un sistema presupuestario por áreas de gestión; y un buen mecanismo para divulgar el presupuesto entre la ciudadanía. También implica la consideración de los gastos de operación y mantenimiento de nuevas inversiones, entre otros.
- **La modernización de la administración de los recursos humanos.** Se busca establecer un nuevo sistema de empleo, que permita escoger los candidatos más calificados, con un sistema transparente de incentivos, entre otros.

2.1.2.2. Planificación e Inversiones

- **Control sobre el desarrollo urbano.** Esta prioridad implica no solamente un aumento en el poder regulatorio de la Municipalidad, incluyendo la protección de recursos naturales, y la habilidad de interpretar mapas de zonificación; como también la agilización de los trámites para aprobar urbanizaciones y parcelaciones, la regularización de las lotificaciones ilegales, etc.
- **Administración del SIG.** El sistema de información geográfica podrá asistir la Alcaldía no solamente como una herramienta de planificación, sino también en aumentar sus ingresos.
- **Priorización de la inversión municipal.** Se busca lograr una programación de inversiones que toma en cuenta no solamente las prioridades de la ciudadanía, sino también las prioridades estratégicas del municipio, costos y beneficios, etc. Esta priorización debe de estar formulada para plazos múltiples.

2.1.2.3. Administración de Servicios

- **Mejoramiento de la prestación de servicios.** Varias de las prioridades señaladas arriba tienen que ver por una parte con la prestación de servicios municipales. Pero además, hay que asistir en otros aspectos de la prestación de servicios, incluyendo el análisis de aspectos técnicos de los servicios, entre otros.
- **Contratación urgente de estudios para el drenaje pluvial.** Es este un aspecto de casi emergencia debido al estado actual del sistema de drenaje pluvial de la ciudad. Será

necesario iniciar de inmediato el proceso para, a más corto plazo posible, poder contar con un nuevo sistema de drenaje pluvial que elimine las condiciones actuales de alto riesgo.

2.1.3 Escenarios Futuros

A continuación, se hace referencia a los tres escenarios que serán planteados en el Plan Estratégico.

- **Si no se hace nada** (El futuro de la ciudad sin el PFI), la ciudad misma no podrá implementar casi ninguna parte del PLAMADUR. Se tendrá que buscar al Gobierno Central para implementarlo. Dado la índole local de la mayoría de los asuntos que trata el Plan, se correrá el riesgo que el Gobierno Central pudiera no interesarse en el mismo, y el Plan quedaría en desuso.
- El segundo escenario representa el futuro de **la ciudad haciendo algo pero no todo**: quizás logrando realizar tres de las nueve prioridades de fortalecimiento institucional presentadas anteriormente. De las ocho prioridades presentadas, se considera como más prioritarios las siguientes tres: (1) el aumento de los ingresos, (2) el fortalecimiento del sistema contable, y (3) el control sobre el desarrollo urbano. Si se lograra implementar estos tres componentes del PFI, la ciudad podría implementar una buena parte del PLAMADUR, con dos grandes excepciones. En la primera instancia, la ciudad no podrá asumir la responsabilidad, ni la implementación del Plan de Inversiones Estratégicas, ni de reembolso del préstamo correspondiente. Sin poder priorizar las inversiones con criterios más técnicos, difícilmente la ciudad podría reembolsar un préstamo para inversiones de capital. Y en segunda instancia, sin algún fortalecimiento en la prestación de servicios, la ciudadanía no podría esperar muchas mejoras en la prestación de los servicios municipales.
- El tercer escenario supone que **se puede implementar todo del PFI**. Bajo este escenario, la ciudad si podrá jugar un papel fuerte en implementar el PLAMADUR y en la gestión y coordinación del desarrollo urbano, en su territorio, aunque todavía no está completo. Bajo este escenario, la ciudadanía puede esperar mejoras en la prestación de los servicios municipales. Se espera que eventualmente la Municipalidad pueda administrar un préstamo bancario para inversión de capital, probablemente con una garantía del gobierno central.

2.2. Objetivos

El PFI de Implementación Inmediata pretende apoyar a la Alcaldía de San Miguel para:

1. Modernizar sus sistemas administrativos-financieros, y de los recursos humanos, que le permitan lograr la buena planificación financiera y control.
2. Aumentar sus ingresos.

3. Mejorar y ampliar la prestación de servicios municipales y la eficiencia de los mismos, incluyendo por medio de la participación del sector privado.
4. Mejorar su habilidad de gestionar el desarrollo urbano.

2.3. Metas e Indicadores

CUADRO 2.1
Metas e Indicadores del PFI de Implementación Inmediata

| Objetivo | Meta/Indicador |
|---|--|
| 1. Modernizar sus sistemas administrativos - financieros. | 1.a Con el uso del SIG, identificar todos los bienes inmuebles que son de patrimonio municipal. 1.b Adoptar la contabilidad patrimonial. 1.c Empezar a adoptar el presupuesto por programa. 1.d Modernizar el sistema de administración de recursos humanos. |
| 2. Aumentar sus ingresos. | 2.a Desarrollar e implementar una aplicación del SIG, relacionada al sistema tributario. 2.b Empezar a modernizar el catastro municipal. 2.c Lograr aumentos continuos en los ingresos municipales. |
| 3. Mejorar y aumentar la prestación de servicios municipales. | 3.a Calcular los costos totales de por lo menos un servicio municipal. 3.b Empezar a desarrollar un plan para recuperar los costos totales de por lo menos un servicio. 3.c Identificar y empezar a prestar un nuevo servicio municipal. 3.d Establecer la Fundación de Desarrollo de San Miguel. 3.e Mejorar el sistema de licitación y concesión de servicios. 3.d Contratar el estudio de prefactibilidad del sistema de drenaje pluvial como proyecto piloto. |
| 4. Mejorar su habilidad de gestionar el desarrollo urbano. | 4.a Instrumentar el PLAMADUR. 4.b Mejorar el sistema de control sobre las urbanizaciones. 4.c Agilizar los trámites de urbanización. 4.d Desarrollar una aplicación del SIG, relacionada a la gestión urbana. 4.e Empezar a adoptar la programación de inversiones por plazos múltiples. 4.f Empezar a nutrir la toma de decisiones sobre el desarrollo urbano por medio del análisis. |

2.4. Actividades

A continuación, se presentan las actividades necesarias para lograr las metas presentadas anteriormente.

2.4.1. Actividades de Seguimiento Inmediato

2.4.1.1. Formar el equipo de implementación inmediata del PLAMADUR, bien como adecuar y equipar sus oficinas

Se espera contar con un experto en la implementación de planes de desarrollo urbano, contratado con financiamiento externo del BID, un experto en los SIG también financiado por el BID, un voluntario prestado por una organización voluntaria, y un planificador ambiental cuyo salario será pagado por la Alcaldía misma¹². Con este núcleo se construirá la Oficina de Ordenamiento Territorial, Ambiental y Planificación de Servicios en la Alcaldía (Ver la Gráfica No. 2.2). Se espera que la Alcaldía, en conjunto con OPES, elabore los términos de referencia o las descripciones de puesto para los miembros de este equipo.

2.4.1.2. Apoyar a las personas involucradas en la formulación de un programa basado en el Plan de Inversiones Estratégicas (PIE) de San Miguel.

Como se menciona anteriormente, el PFI de implementación inmediata se implementará paralelamente con otras actividades, incluyendo la formulación de un programa basada en el PIE de San Miguel. Se espera que tal proceso incluya una evaluación de la capacidad de la Alcaldía en endeudarse. Mientras que su objetivo principal será el fortalecimiento de la Alcaldía de San Miguel, el equipo de implementación inmediata también tendrá que darle seguimiento a las personas que estarán formulando tal programa.

2.4.1.3. Apoyar a la Alcaldía en atraer varias actividades de fortalecimiento institucional actualmente en marcha en el país a San Miguel, durante la fase de implementación inmediata.

Entre otros, hay que involucrar las siguientes organizaciones en el PFI de Implementación Inmediata:

- **USAID.** Se espera convencer la USAID en extender su Programa de Desarrollo Municipal con Participación Ciudadana (PDMPC) a San Miguel¹³. Los componentes del PDMPC que se ven más críticos para San Miguel son los siguientes:
- **Administración financiera y de contabilidad.** Integración y fortalecimiento de la administración tributaria municipal; contabilidad incluyendo la contabilidad patrimonial; modernización financiera integrada.
- **Presupuesto e inversión.** Implantación del sistema presupuestario por áreas de gestión; determinación de necesidades y priorización de la inversión municipal; divulgación del presupuesto entre la ciudadanía.
- **Servicios municipales.** Análisis de la situación financiera y de costos en la prestación de servicios (Servicio auto-financiable); procedimientos y estrategias para mejorar la

¹² La propuesta supone la contratación de cada persona por un período de 18 meses.

¹³ Se nota que los evaluadores del PDMPC han aconsejado que: The major success of the [project] pilot phase, that should be widely disseminated and replicated, is the model for financial transparency...The insularity of the project should be overcome, through communicating replicable results..." (El más grande éxito del la fase piloto [del proyecto] que debe ser ampliamente diseminado y repetido, es el modelo para la transparencia financiera... El aislamiento del proyecto debe ser sobrepasado, a través de la difusión de los resultados repetibles) Fuente: USAID/RTI, PDMPC Report for the Period July 1, 1996 - December 31, 1996, pág. No. 3. Si USAID misma no quisiera financiar la inclusión de San Miguel dentro de su programa, se podría buscar el financiamiento de otro ente (ej: alguna embajada).

prestación de los servicios; análisis de aspectos técnicos de los servicios; aumento en la inversión para el mejoramiento y ampliación de los servicios.

- **Banco Mundial / Centro Nacional de Registros.** El Banco Mundial, por medio de su Programa de Mejoramiento de los Registros de Propiedad y Servicios de Catastro (PMRPSC), está aplicando un nuevo sistema de registro así como está realizando un trabajo de campo en el que "...se verificará la situación de cada parcela del territorial nacional". Este Programa ha arrancado con un proyecto piloto en Sonsonate. Según su programación actual, sin embargo, el Programa no llegará a San Miguel hasta el año 2000. Se espera convencer a los directores de este Programa a adelantar su trabajo en las varias ciudades donde actualmente se están realizando un PLAMADUR, incluyendo en San Miguel. Este cambio no solamente beneficiaría a San Miguel, sino también podría ahorrar los recursos del PMRPSC, dado que actualmente existen datos frescos, fotografías aéreas y de satélite, etc. que podrían ser útiles para el PMRPSC, sin tener que gastar sus propios recursos para levantar estos datos.

Las actividades que se realizarán a través de estas organizaciones y programas, son incluidas a continuación¹⁴.

2.4.2. Objetivo No.1: Apoyar a la Alcaldía en modernizar sus sistemas administrativos y financieros, que le permitan lograr la buena planificación financiera y control.

- 2.4.2.1. Mejorar el sistema de control financiero en la Alcaldía, por medio de la modernización financiera integrada (USAID)¹⁵.
- 2.4.2.2. Utilizar el SIG para identificar todos los bienes inmuebles que son de patrimonio municipal.
- 2.4.2.3. Utilizar la información financiera que es generada por la Alcaldía para lograr la mejor gestión de la Municipalidad (USAID).
- 2.4.2.4. Empezar a instalar el sistema presupuestario por áreas de gestión; así como la divulgación del presupuesto entre la ciudadanía (USAID).
- 2.4.2.5. Modernizar el sistema de administración de recursos humanos, incluyendo la elaboración, aprobación e implementación de un manual de funciones.

2.4.3 Objetivo No. 2: Apoyar a la Alcaldía para aumentar sus ingresos.

¹⁴ A continuación, cuando una actividad está muy relacionada a un programa actualmente en marcha en el país, se ha señalado la propuesta fuente de financiamiento entre comillas. El plan de financiamiento para el PFI de Implementación Inmediata se presenta en forma más detallada a continuación. Algunas de las actividades mencionadas a continuación, se empezarán durante el período de implementación inmediata (1997-1998), pero continuarán durante el período de implementación del PLAMADUR propiamente dicho (a partir de 1999). El equipo de seguimiento inmediato será involucrado en la implementación de casi todas las actividades mencionadas a continuación.

¹⁵ Antes de cualquier actividad de fortalecimiento institucional realizada por la USAID, es probable que se realizará un diagnóstico institucional de la Alcaldía para firmar un convenio entre ella y la USAID.

- 2.4.3.1. Lograr la integración y fortalecimiento de la administración tributaria municipal (USAID).
- 2.4.3.2. Coordinar con el Programa Nacional del Catastro (Banco Mundial), para que se adelante el trabajo en San Miguel y el trabajo con el catastro municipal corresponda a los planteamientos del Programa Nacional (Banco Mundial).
- 2.4.3.3. Modernizar el catastro municipal y actualizar los datos del catastro municipal (Banco Mundial).
- 2.4.3.4. Desarrollar e implementar una aplicación del SIG, relacionada al sistema tributario.
- 2.4.4. Objetivo No. 3: Asistir a la Alcaldía en mejorar y ampliar la prestación de servicios municipales y la eficiencia de los mismos, incluyendo la participación del sector privado.**
 - 2.4.4.1. Revisar y empezar a implementar las recomendaciones operativas del PLAMADUR, con respecto a los servicios de: parques y jardines, aseo público, mercados, rastro y tiangué, cultura y deportes, salud y educación, seguridad ciudadana, cementerio, registro familiar, la promoción del desarrollo económico, etc.
 - 2.4.4.2. Promover la creación de una Fundación de Desarrollo de San Miguel, identificar sus objetivos, y asistir en su establecimiento.
 - 2.4.4.3. Empezar a analizar la situación financiera y de costos en la prestación de servicios (Servicio autofinanciable o subsidiado); procedimientos, estrategias y planes para mejorar la prestación de los servicios; análisis de aspectos técnicos de los servicios; y aumento en la inversión para el mejoramiento y ampliación de los servicios (USAID).
 - 2.4.4.4. Empezar a prestar un nuevo servicio municipal.
 - 2.4.4.5. Empezar a mejorar el sistema de licitación pública y concesión de servicios en la Alcaldía. Tomar como proyecto piloto el diseño y construcción del sistema de drenaje pluvial, servicio de extrema necesidad dada la situación de riesgo.
- 2.4.5. Objetivo No. 4: Asistir la Alcaldía en mejorar su habilidad de gestionar el desarrollo urbano.**
 - 2.4.5.1. Elaborar un anteproyecto de Ordenanza Municipal para instrumentar el PLAMADUR y aprobarlo.
 - 2.4.5.2. Elaborar un anteproyecto de Ley para instrumentar algunos componentes seleccionados del PLAMADUR, y lograr su aprobación.

- 2.4.5.3. Implementar los mecanismos de implementación municipal, mejorando el sistema de control sobre las urbanizaciones, y agilizando los trámites de urbanización.
- 2.4.5.4. Establecer y empezar a implementar un sistema sensato de legalización de lotificaciones ilegales, y de registro de urbanizaciones y de ventas de terreno.
- 2.4.5.5. Establecer un mecanismo de consulta entre el Concejo Municipal y los analistas de la dinámica urbana en San Miguel.
- 2.4.5.6. Implementar los mecanismos de coordinación intergubernamentales.
- 2.4.5.7. Desarrollar una aplicación del SIG, relacionada a la gestión urbana.
- 2.4.5.8. Empezar a priorizar y programar la inversión municipal por plazos múltiples, con la participación de la ciudadanía (USAID).
- 2.4.5.9. Mejorar la capacidad de la Alcaldía en identificar necesidades, desarrollar proyectos y buscar su financiamiento (USAID).

La programación de estas actividades de implementación inmediata, se presenta en el Cuadro 2.2. Su financiamiento se presenta en el siguiente Capítulo.

CUADRO No. 2.2
Cronograma del PFI de Implementación Inmediata (por Trimestre)

| Objetivo / Actividad | 1997 | 1998 | | | | 1999 | |
|------------------------------|------|------|----|----|----|------|----------|
| | 4° | 1° | 2° | 3° | 4° | 1° | Continua |
| Seguimiento Inmediato | | | | | | | |
| 3.4.1.1 | | | | | | | |
| 3.4.1.2 | | | | | | | |
| 3.4.1.3 | | | | | | | |
| Objetivo No. 1 | | | | | | | |
| 3.4.2.1 | | | | | | | 5 |
| 3.4.2.2 | | | | | | | |
| 3.4.2.3 | | | | | | | 5 |
| 3.4.2.4 | | | | | | | 5 |
| 3.4.2.5 | | | | | | | |
| Objetivo No. 2 | | | | | | | |
| 3.4.3.1 | | | | | | | 5 |
| 3.4.3.2 | | | | | | | |
| 3.4.3.3 | | | | | | | |
| 3.4.3.4 | | | | | | | |
| Objetivo No. 3 | | | | | | | |
| 3.4.4.1 | | | | | | | |
| 3.4.4.2 | | | | | | | |
| 3.4.4.3 | | | | | | | 5 |
| 3.4.4.4 | | | | | | | 5 |
| 3.4.4.5 | | | | | | | 5 |

| Objetivo No. 4 | | | | | | | |
|-----------------------|--|--|--|--|--|--|---|
| 3.4.5.1 | | | | | | | |
| 3.4.5.2 | | | | | | | |
| 3.4.5.3 | | | | | | | |
| 3.4.5.4 | | | | | | | |
| 3.4.5.5 | | | | | | | |
| 3.4.5.6 | | | | | | | |
| 3.4.5.7 | | | | | | | |
| 3.4.5.8 | | | | | | | 5 |
| 3.4.5.9 | | | | | | | 5 |

CAPITULO III: LOS COSTOS Y EL FINANCIAMIENTO DEL PFI DE IMPLEMENTACIÓN INMEDIATA

En este Capítulo, se desarrollan los costos y se proponen las fuentes de financiamiento para el PFI de Implementación Inmediata. En esta propuesta de financiamiento, se toman los siguientes criterios y suposiciones.

Se ha intentado evitar la duplicación en la contabilidad. Por ejemplo, si una actividad implica la contratación de personal, y otra actividad estará implementado por estas mismas personas, se ha contabilizado la contratación de estas personas solamente una vez. También, si un programa actualmente en marcha en el país tiene programado el desarrollo de algunas actividades en San Miguel y estas actividades son contempladas dentro del PFI de Implementación Inmediata, no se han contabilizado estos costos dentro del siguiente plan de financiamiento. Tampoco no se ha contabilizado en adelante la transferencia del SIG y su software a la Alcaldía; esta fue una actividad programada dentro del presente Estudio y no corresponde al PFI.

Cuando hay un programa existente que se propone llevar a San Miguel, el siguiente plan de financiamiento incluye solamente los costos variables de esta nueva actividad, no los costos fijos. Este incluye las actividades de capacitación, donde se invitará a los funcionarios de San Miguel a participar en algún curso; el presente programa solamente financiará los costos asociados con la participación de los funcionarios migueños.

3.1. Destino de los Fondos

Los costos totales del PFI de Implementación Inmediata son:

| Destino de Fondos | Costo (Miles de US\$) |
|--------------------------|------------------------------|
| Asistencia Técnica | 395 |
| Capacitación | 30 |
| Equipamiento | 55 |
| TOTAL | 480 |

El destino de los fondos para el PFI de Implementación Inmediata es presentado en más detalle en los Cuadros Nos. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4 y 3.5. en el presupuesto.

3.2. Origen de los Fondos

El PFI de Implementación Inmediata pretenderá buscar financiamiento de una serie de fuentes. Además de las organizaciones mencionadas en el capítulo anterior, el Banco

Mundial, el BID y la USAID, se menciona también el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica Social (ILPES), una dependencia de las Naciones Unidas con sede en Santiago, Chile. Esta organización parece tener interés y experiencia en áreas tales como la propuesta para establecer una Fundación de Desarrollo de la Ciudad de San Miguel y en la realización de programas específicos bajo esta figura que asistiría al sector productivo de San Miguel para poder proporcionar algunos servicios públicos en esta Ciudad.

Sobre la participación de la Alcaldía de San Miguel misma en el financiamiento del presente programa, se recuerda que recientemente la Asamblea Nacional aprobó la transferencia de 6% del presupuesto nacional a las municipalidades. La operacionalización de esta transferencia ayudará bastante la Alcaldía en poder respaldar la implementación del PLAMADUR y el PFI de Implementación Inmediata, así como el desempeño de sus otras responsabilidades.

Se resumen las propuestas de origen de fondos para el PFI de Implementación Inmediata así:

| Origen de Fondos (Propuesta) | Costos (Miles de US\$) |
|-------------------------------------|-------------------------------|
| BID | 168 |
| USAID | 155 |
| ILPES | 80 |
| EE.UU. Cuerpo de Paz | 36 |
| Alcaldía | 41 |
| TOTAL | 480 |

Estas propuestas son presentadas en más detalle a continuación en los Cuadros Nos. 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 y 3.10.

3.3. Presupuesto por Objetivos y por Actividades

CUADRO No.3.1.
2.4.1. Seguimiento Inmediato
Actividades No. 2.4.1.1. a 2.4.1.3.

| Descripción | Fondos (Miles de US\$) | | |
|--------------------|------------------------|-----------|------------|
| | Locales | Externos | Sub-Total |
| Asistencia Técnica | 110 | 60 | 170 |
| Capacitación | | | |
| Equipamiento | 13 | 7 | 20 |
| TOTAL | 123 | 67 | 190 |

CUADRO No.3.2.
2.4.2. Objetivo No.1: Sistemas Administrativos y Financieros
Actividades No. 2.4.2.1. a 2.4.2.5.

| Descripción | Fondos (Miles de US\$) | | |
|--------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | Locales | Externos | Sub-Total |
| Asistencia Técnica | 20 | 20 | 40 |
| Capacitación | 5 | 5 | 10 |
| Equipamiento | 5 | 15 | 20 |
| TOTAL | 40 | 40 | 70 |

CUADRO No.3.3.
2.4.3. Objetivo No.2: Ingresos Municipales
Actividades No. 2.4.3.1. a 2.4.3.4.

| Descripción | Fondos (Miles de US\$) | | |
|--------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | Locales | Externos | Sub-Total |
| Asistencia Técnica | 7 | 8 | 15 |
| Capacitación | 2 | 3 | 4 |
| Equipamiento | | | |
| TOTAL | 9 | 11 | 20 |

CUADRO No.3.4.

2.4.4. Objetivo No.3: Servicios Municipales
Actividades No. 2.4.4.1. a 2.4.4.5.

| Descripción | Fondos (Miles de US\$) | | |
|--------------------|------------------------|-----------|------------|
| | Locales | Externos | Sub-Total |
| Asistencia Técnica | 20 | 60 | 80 |
| Capacitación | 7 | 8 | 15 |
| Equipamiento | 5 | 10 | 15 |
| TOTAL | 32 | 68 | 110 |

CUADRO No.3.5.

2.4.5. Objetivo No.4: Desarrollo Urbano
Actividades No. 2.4.5.1. a 2.4.5.9.

| Descripción | Fondos (Miles de US\$) | | |
|--------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | Locales | Externos | Sub-Total |
| Asistencia Técnica | 20 | 70 | 90 |
| Capacitación | | | |
| Equipamiento | | | |
| TOTAL | 20 | 70 | 90 |

CUADRO No.3.6.

2.4.1. Objetivo No.1: Seguimiento Inmediato
Actividades No. 2.4.1.1. a 2.4.1.3.

| Descripción del Financiamiento | Posible Financiador | Origen (Miles de US\$) | | | |
|--------------------------------|---------------------|------------------------|-----------|------------|----|
| | | Locales | Externos | Sub-Total | |
| Prestamos Multi/Bilaterales | BID | 59 | 59 | 118 | |
| Donaciones: | | | | | |
| | Gobiernos | EE.UU. | 30 | 6 | 36 |
| | Otros | | | | |
| Contribuciones de Capital | Alcaldía | 36 | 0 | 36 | |
| TOTAL | | 125 | 70 | 190 | |

CUADRO No.3.7.
2.4.2. Objetivo No.1: Sistemas Administrativos y Financieros
Actividades No. 2.4.2.1. a 2.4.2.5.

| Descripción del Financiamiento | Posible Financiadore | Origen (miles de US\$) | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | | Locales | Externos | Sub-Total |
| Prestamos Multi/Bilaterales | | | | |
| Donaciones: | | | | |
| Gobiernos | USAID | 30 | 40 | 70 |
| Otros | | | | |
| Contribuciones de Capital | | | | |
| TOTAL | | 30 | 40 | 70 |

CUADRO No.3.8.
2.4.3. Objetivo No.2: Ingresos Municipales
Actividades No. 2.4.3.1. a 2.4.3.4.

| Descripción del Financiamiento | Posible Financiadore | Origen (miles de US\$) | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | | Locales | Externos | Sub-Total |
| Prestamos Multi/Bilaterales | | | | |
| Donaciones: | | | | |
| Gobiernos | USAID | 9 | 11 | 20 |
| Otros | | | | |
| Contribuciones de Capital | | | | |
| TOTAL | | 9 | 11 | 20 |

CUADRO No.3.9.
2.4.4. Objetivo No.3: Ingresos Municipales
Actividades No. 2.4.4.1. a 2.4.4.5.

| Descripción del Financiamiento | Posible Financiadore | Origen (miles de US\$) | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|-----------|------------|
| | | Locales | Externos | Sub-Total |
| Prestamos Multi/Bilaterales | | | | |
| Donaciones: | | | | |
| Gobiernos | USAID | 7 | 18 | 25 |
| Otros | | 20 | 60 | 80 |
| Contribuciones de Capital | Alcaldía | 5 | 0 | 5 |
| TOTAL | | 32 | 78 | 110 |

CUADRO No.3.10.
2.4.5. Objetivo No.4: Ingresos Municipales
Actividades No. 2.4.5.1. a 2.4.5.9.

| Descripción del Financiamiento | Posible Financiadore | Origen (miles de US\$) | | |
|--------------------------------|----------------------|------------------------|-----------|-----------|
| | | Locales | Externos | Sub-Total |
| Prestamos Multi/Bilaterales | BID | 10 | 40 | 50 |
| Donaciones: | | | | |
| Gobiernos | USAID | 10 | 30 | 40 |
| Otros | | | | |
| Contribuciones de Capital | | | | |
| TOTAL | | 20 | 70 | 90 |

Fuente de todos los Cuadros: PADCO/ESCO

APENDICE A

PREASIGNACION DE RESPONSABILIDADES Y NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Es oportuno recordar que no es intención del presente documento hacer una exposición completa de las tareas relacionadas con la implementación del PLAMADUR. Para los objetivos del presente documento, es suficiente que se realice una asignación general de los componentes principales del plan, a las varias instancias de la Municipalidad de San Miguel, sin entrar en mucho detalle. A continuación, se presenta: (1) una asignación de responsabilidades¹⁶ para la implementación del PLAMADUR para la ciudad de San Miguel, y (2) las necesidades claves para el fortalecimiento institucional de la Municipalidad.

A.1 ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES

Para que el PLAMADUR sea útil, la Municipalidad de San Miguel tienen que velar constantemente por su cumplimiento. En una primera instancia, esto implica que, para cada componente, hay que asignar al jefe de una unidad administrativa, la responsabilidad primaria para la implementación del mismo. En otras palabras, *hay que aplicar el principio de responsabilidad (“accountability”) a la implementación de PLAMADUR*. Si bien es cierto que varios de los componentes implican algún nivel de seguimiento por parte del Gobierno Central, sin embargo es la Alcaldía la responsable de velar por la implementación de cada componente del PLAMADUR. Hay que acordarse que el PLAMADUR de San Miguel comprende una serie de componentes y sub-componentes, así:

Programa de Reactivación Económica para la Ciudad de San Miguel (PRE)

Programa de Inversiones Estratégicas (PIE)

Programa de Fortalecimiento Institucional (PFI)

Plan de Implementación del Sistema de Información Geográfica (SISM/SIG)

Plan de Ordenamiento Territorial (POT)

- Programa para la Gestión Urbanística (PGU)
- Programa de Mejoramiento del Centro de la Ciudad (PMCC)
- Programa de Mejoramiento de Barrios (PMB)

Plan de Ordenamiento Ambiental (POA)

- Plan de Manejo de Desechos Sólidos (PMDS)
- Plan de Preservación de Acuíferos (PPA)
- Plan Integrado de Areas Abiertas / Recreación (PIAA)

Plan de Transporte Urbano (PTU)

¹⁶ La preasignación solamente cubre el período hasta 1999, cuando el PFI (1999-2005) asigna responsabilidades.

Con base en éstos componentes, se propone la asignación de la responsabilidad primaria, como es presentado en el siguiente cuadro¹⁷:

Cuadro A.1
Asignación de Responsabilidades Primarias para la Implementación del PLAMADUR

| Instancia con Responsabilidad Primaria (Alcaldía Municipal de San Miguel) | | Sub-Componente del PLAMADUR |
|--|--|--|
| Gerencia | Sección | |
| Planificación e Inversiones de Capital | Ordenamiento Territorial, Ambiental y Planificación de Servicios | <i>POT</i> : PGU, PMCC, PMB, SIG, PRE <i>POA</i> : PPA <i>PTU</i> |
| | Control Urbano | <i>PGU/PFI</i> : Control Sobre el Uso del Suelo |
| | Inversiones de Capital | <i>PIE</i> , <i>PFI</i> : Programación de Inversiones multianuales |
| Servicios | Parques y Jardines | <i>POA</i> : PIAA |
| | Aseo Público | <i>POA</i> : PMDS |
| | Mercados | <i>POT</i> : (Elementos correspondientes) |
| | Rastro y Tiangué | |
| | Cultura y Deportes | |
| | Promoción Social, Salud y Educación | |
| | Grupo Tarea: Seguridad Ciudadana | |
| Ingresos | Catastro | <i>PFI</i> : Catastro |
| Administrativa y Financiera | | |

¹⁷ La asignación está basada en la propuesta de reestructuración presentada por la Gerencia Municipal.

| | | |
|--|-----------------------------|--|
| | Contabilidad (Departamento) | <i>PFI</i> : Presupuesto por Programa; Sistema de Concesión de Servicios |
| | Contabilidad de Costos | <i>PFI</i> : Cálculo de Costos Totales de Servicios Públicos |
| | Control Contable | <i>PFI</i> : Contabilidad Patrimonial |
| | Recursos Humanos | <i>PFI</i> : R.R.H.H |

Sobre esta asignación de responsabilidades, se nota lo siguiente:

Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital

Una nueva Gerencia que tendrá la responsabilidad del Ordenamiento Territorial y Ambiental y de realizar el Control Urbano (POT, PTU y POA); de preparar todas las obras de Inversión de Capital (PIE) y; el monitoreo constante de la prestación de los servicios (PFI). En suma, esta nueva Gerencia planificará y atenderá la determinación de las necesidades de inversión que serán generadas directamente por los objetivos y metas delineados en todos los componentes y sub-componentes del Plan. Esta Gerencia será la encargada de dar el seguimiento al Plan de Inversiones Estratégicas y apoyar al señor Alcalde en gestionar el préstamo necesario (PII). Será la unidad que, inmediatamente al término de este estudio, sustentará o dejará caer en el olvido las recomendaciones que aquí se hacen; de ahí la importancia de su formación y fortalecimiento.

Las actuales unidades de Desarrollo Urbano y de Ingeniería y Arquitectura, por las actividades que realmente realizan, estarán encargadas de todo lo relacionado con el control del uso del suelo. Para asumir esas actividades y manejar instrumentos como el ERUS, el EMT y el SIGSM, tendrán que contar con personal más capacitado. El reto más grande estará en asimilar los resultados y recomendaciones del POT y en introducir el SIG como instrumento de trabajo. El otro gran desafío será la incorporación del componente socioeconómico al trabajo de planificación. Tradicionalmente, este ha sido un aspecto totalmente desechado por las autoridades y funcionarios municipalidades. En la medida que los aspectos anteriores sean incorporados, en esa medida se podrá considerar el éxito de las recomendaciones del PLAMADUR.

Por todo lo anterior, la Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital estará en la primera línea del fortalecimiento institucional en la etapa de seguimiento o implementación inmediata.

Gerencia Operacional de Servicios

La Gerencia Operacional de Servicios, integrada por dos Departamentos: (a) el Departamento de Servicios Jurídicos y Desarrollo Comunal que absorberá las recomendaciones del PLAMADUR relacionadas con la Cultura y Deportes, la Promoción Social, Salud y Educación; y (b) el Departamento de Servicios que se responsabilizará de todas las recomendaciones del PLAMADUR que corresponden a los servicios que son de ejecución rutinaria y que quedan a un nivel más operativo.

La modernización en la prestación de servicios sociales es importante para la imagen que logre proyectar la Municipalidad. La ciudadanía que demanda de los servicios mencionados en el párrafo anterior, forma una opinión que es decisiva para la aceptación de proyectos que requieren de una buena disponibilidad a pagar. Sin el aporte de la ciudadanía los proyectos no son recuperables y, en este caso, es difícil lograr financiamiento para los mismos.

Para asumir e implementar las recomendaciones del PIAA, del PMDS y del PFI, las unidades operativas necesitarán de un decisivo fortalecimiento institucional. En las actuales condiciones es imposible que se pueda llevar a cabo la implementación de las recomendaciones de cada uno de los componentes del PLAMADUR.

Gerencia de Ingresos

Otra nueva Gerencia, la de Ingresos ejercerá una responsabilidad de trascendencia, pues se espera que los ingresos vayan en progresivo aumento para poder sustentar las necesidades y responsabilidades financieras de la Alcaldía. La modernización del Catastro es de suma importancia. Bajo las actuales condiciones, solamente un 30% de los bienes inmuebles inscritos y un 20% de empresas inscritas se encuentran al día y pagan por adelantado los impuestos y tasas municipales. Con solo poner la meta de un incremento del 30% a los ingresos relacionados con la información de Catastro, se estaría contando con 3 millones de colones más (tres veces la inversión de capital prevista para 1997!). Esta meta depende completamente de la actualización del Catastro Municipal. En segundo lugar, para impedir que la mora siga creciendo, hay que modernizar el Catastro para agilizar el cobro de los impuestos y tasas (la mora reportada al 31 de diciembre de 1996 es de 13 millones de colones).

Gerencia Administrativa y Financiera

Esta gerencia deberá ser construida de las estructuras administrativas existentes, pero para ejecutar con eficiencia y efectividad las actividades de apoyo a los planes, programas y proyectos propuestos por el PLAMADUR, su cultura administrativa deberá ser radicalmente cambiada. Para tal efecto se requiere de fortalecimiento y especialmente de asistencia técnica en la etapa inmediata al término de este estudio. Esto será indispensable para garantizar las condiciones para una buena administración del préstamo a contraer.

Grupos de Asesoría y de Tarea

Para lograr una mejor efectividad en la implementación de las medidas del PLAMADUR, se propone reforzar la asesoría al señor Alcalde, por grupos de profesionales del sector civil y se retoma una practica ya existente en la Municipalidad, los grupos de tarea, constituidos por los jefes de las diferentes unidades involucradas en determinado asunto. Se presentan las asignaciones en el siguiente cuadro:

**Cuadro A.2:
Asignación de Responsabilidades de Asesoramiento y Consulta para la
Implementación del PLAMADUR**

| Asesoramiento al Alcalde sobre Asuntos Intergubernamentales e Internacionales | Componente de PLAMADUR |
|--|-------------------------------|
| Ordenamiento Territorial | <i>POT, PFI</i> |
| Transporte | <i>PTU</i> |
| Ordenamiento Ambiental | <i>POA</i> |

| Grupos Tarea Interdepartamentales de la Organización | Componente de PLAMADUR |
|---|-------------------------------|
| Programación de Inversiones | <i>PIE</i> |
| Control sobre el Uso de Suelo | <i>PGU, PFI</i> |
| Medio Ambiente | <i>POA</i> |
| Seguridad Ciudadana | <i>POT</i> |
| Aumento de los Ingresos | <i>PFI</i> |
| Recursos Humanos y Capacitación | <i>PFI</i> |

A.2 NECESIDADES DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Las necesidades de fortalecimiento institucional, para que las instancias asignadas puedan cumplir con sus nuevas responsabilidades, se analizan a continuación (por gerencia y sección encargada).

A.2.1 Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital

Una nueva Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital necesitará de un gran nivel de fortalecimiento institucional, para aspirar a desempeñar sus nuevos papeles asignados. Los miembros del actual Departamento de Planificación, se trasladarían a la nueva Sección de Control Urbano; mientras que la Unidad de Proyectos, formará el núcleo de la nueva sección de Inversiones de Capital. El demás personal deberá ser contratado para ocupar nuevos puestos a crear.

A.2.1.1 Ordenamiento Territorial, Ambiental y Planificación de Servicios

Para integrar esta nueva sección, se espera contratar personas calificadas para los siguientes puestos:

| Nuevo Puesto | Responsabilidad Primaria |
|----------------------------|---------------------------------|
| Coordinador/Planificador | POT, PTU, POA, PII, PIE y PFI |
| Planificador Físico | PGU/ DAZIVP, PMCC, PMB, |
| Planificador Ambiental | POA, PPA, PIAA, PMDS |
| Planificador de Transporte | PTU |
| Experto de SIG | SIG |

Entre otras funciones, esta Sección tiene que dar seguimiento a la implementación del PLAMADUR por toda la organización de la Alcaldía, hacer presentaciones sobre el mismo al Concejo Municipal y a los Gerentes Municipales, etc.

El Coordinador del Equipo deberá tener amplia experiencia y capacidad de negociación con autoridades y en administración municipal para poder adaptar las recomendaciones del PLAMADUR a cada momento concreto de la realidad municipal. Todos los profesionales para estos nuevos cargos deberán ser altamente calificados y experimentados cada uno en su campo. La necesidad que su constitución implica para la Alcaldía, está ante todo relacionada con la capacidad y experiencia del personal a atraer para asumir funciones que incluirán trabajos de múltiple diversificación.

El Planificador Físico deberá tener experiencia adecuada, así como alta responsabilidad y capacidad para manejar con flexibilidad las recomendaciones del POT, del POA y del PTU,

en lo que respeta a la definición de áreas para tales usos, la identificación de recursos y orientación de la obra de infraestructura troncal que facilite el desarrollo del uso indicado para tales áreas.

El POA precisará de la conducción de un experto para las materias relacionadas, incluidas las de Preservación de Acuíferos y las de Areas Abiertas y de Recreación. En lo que corresponde al PMDS, el cierre del botadero actual y la apertura de un nuevo relleno sanitario, aparte de la determinación realista de los costos de operación y de necesidades de inversión, exigirán una persona de sólida formación y experiencia.

Para el PTU se necesitará de un ingeniero con formación y experiencia comprobada en planificación de transporte y tráfico. Deberá ser un profesional con experiencia en gestión del transporte y conocimientos de la realidad local. Su capacidad de negociación será básica para el logro de resultados en este componente.

El Sistema de Información Geográfica (SIG) representará una novedad para la Alcaldía. Se busca un fortalecimiento institucional que permita a la Alcaldía lograr dos aplicaciones básicas del SIG: (1) facilitar la aprobación y acompañamiento de proyectos de desarrollo urbano; y (2) apoyar en actualizar el catastro municipal¹⁸. Para que la Alcaldía pueda asumir el SIG como una verdadera herramienta de gestión urbana, se necesita tanto el empleo permanente de un/a experto/a nacional en SIG, como la contratación de un/a experto/a internacional en SIG y sus aplicaciones, para un plazo de seis meses. Durante este período, él/ella debe de trabajar estrechamente con el/la nuevo/a empleado/a municipal, así como instrumentar estas aplicaciones para la Municipalidad. El/ella debe elaborar un manual, formularios, procesos, etc., necesarios para que se pueda sostener el uso de estas dos aplicaciones en el futuro. El SIG desarrollado por el Consorcio tiene un nivel suficiente de recursos de hardware/software y base de datos, para lograr las dos aplicaciones básicas, aquí mencionadas.

De igual manera, las responsabilidades en el POT correspondientes al PMB, exigirán experiencia y capacidad comprobada en atender diversas actividades; relacionando la legalización de los asentamientos, la determinación del tipo de obras a realizar, el compromiso de la participación comunitaria, tipo y forma de subsidios a aplicar, etc. Entre las tareas de fortalecimiento institucional que comprende al PMB, se destaca que el personal municipal deberá ser capacitado en labores de Promoción Social. Se espera que este fortalecimiento sea logrado mediante capacitaciones abiertas donde podrán concurrir no solo el personal municipal, sino también del Gobierno Central, de ONG's y de las mismas comunidades.

A.2.1.2 Inversiones de Capital

Como se menciona anteriormente, se espera que el núcleo de esta sección sea la existente Unidad de Proyectos. Se anticipa que esta nueva sección debe contar, cuanto menos, con dos ingenieros dedicados a tiempo completo, con el equipamiento correspondiente para

¹⁸ En esta segunda tarea, la nueva Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital, donde la Sección de SIG estará ubicada, tendrá que coordinarse con la Gerencia de Ingresos, donde se encontrará el catastro.

poder dar seguimiento a las propuestas de inversiones de capital, presentadas en el Programa de Inversiones Estratégicas.

La Sección de Inversiones de Capital así como los Gerentes de la Municipalidad deben estar capacitados al nivel de detalle sobre la programación de inversiones de capital por plazos múltiples. Entonces, hay que buscar un experto nacional o internacional, para dar asistencia técnica al personal municipal para levantar su primer programa de inversiones para plazos múltiples. Después de este primer intento, se espera que la Sección de Inversiones de Capital y los Gerentes de la Alcaldía puedan actualizar este programa de inversiones por si mismos.

A.2.1.3 Control Urbano

La Municipalidad asume el papel de guía del proceso de desarrollo urbano. Los lineamientos de urbanización que serán brindados por el Programa de Gestión Urbana del POT, permitirán a esta sección poder evaluar los pedidos de calificación de lugar, basados en las directrices de crecimiento urbano de la ciudad, dadas por la ordenanza municipal al aprobar el PLAMADUR. No se espera incurrir en grandes inversiones para fortalecer esta sección, por que los expertos de la Sección de Ordenamiento Territorial ofrecerán orientación a la sección de Control Urbano, en base a personal local.

Eventualmente, cabría la posibilidad de contratar los servicios profesionales de una empresa especializada al efecto, de manera tal que se encargue de los trabajos, inclusive de la instancia de apelación de parte del interesado, dejando a la Municipalidad, con la Sección de Control Urbano, como ventanilla de atención al público. Esta sería otra opción para el seguimiento inmediato y mediato del PLAMADUR.

A.2.2 Gerencia Operacional de Servicios

La nueva Gerencia Operacional de Servicios precisará de fortalecimiento institucional, para coordinar la provisión de casi todos los servicios municipales de orden físico, jurídico y de desarrollo comunal (ahora en forma reunida), como se presenta a continuación.

A.2.2.1 Aseo Público

Mientras no sea posible para la Alcaldía dar en concesión los servicios de manejo de desechos sólidos, a empresas de la iniciativa privada, se tendrá que asumir la función y para ello, las necesidades de fortalecimiento serán: la Sección de Aseo Público debería ser fortalecida con 1 Ingeniero Sanitario y 1 profesional en contabilidad. Se juzga que será necesario capacitar al personal en materia de :

- Gerencia de manejo de desechos sólidos
- Diseño de rutas de recolección de desechos sólidos
- Operación de rellenos sanitarios
- Sistemas contables en gerencia de desechos sólidos
- Ingeniería del manejo de desechos sólidos: Administración de manejo de desechos sólidos para pequeños empresarios

- Técnicas de reciclaje y recuperación

Dotar al departamento de aseo, a corto plazo de: espacio adecuado para oficinas, equipo de computación y dos vehículos de doble tracción.

A.2.2.2 Alumbrado Público

La Municipalidad debe buscar que el servicio de mantenimiento del Alumbrado Público Urbano sea asumido por la Empresa Eléctrica de Oriente (E.E.O). El convenio podrá incluir el acuerdo para que la E.E.O, en el recibo de cobro mensual de servicios pueda recolectar, además de las tasas de alumbrado público, los impuestos y otras tasas municipales. Mientras tanto, el personal de la sección debe recibir capacitación en INSAFORP para mejorar el mantenimiento de la red y la planificación de su trabajo.

A.2.2.3 Mercados

La importancia de los mercados municipales para la economía de la ciudad no ha sido aprovechada por la Municipalidad. El personal que ha dirigido las facilidades de los mercados no ha tenido el perfil acorde con la importancia de este servicio. La necesidad de fortalecimiento para la sección de mercados estará directamente relacionada con la mejora de los mercados actuales y con las actividades previstas en el PLAMADUR, para el mejoramiento del funcionamiento del centro de la ciudad.

Se requiere de un estrecho entendimiento entre los expertos de la Gerencia de Planificación y el personal de la Sección de Mercados, que tendrán un perfil operativo, para lograr un trabajo exitoso. Entonces el personal de los mercados debería ser capacitado para entender las exigencias de la planificación hecha y para administrar la transformación de los servicios de mercados y al mismo tiempo responder a las demandas cotidianas.

A.2.2.4 Rastro y Tiangué

La modernización y reubicación del Rastro y Tiangué se han vuelto ya impostergables. La Sección de Ordenamiento Territorial, Ambiental y Planificación de Servicios, será encargada de dar seguimiento a las propuestas para el proyecto de un nuevo Rastro y Tiangué y lo concerniente a las inversiones de capital de los mismos.

Será necesario vincular fuertemente a los Departamentos de Servicios y a la Sección de Rastro y Tiangué con el grupo tarea de Programación de Inversiones, el de Aumento de los Ingresos y el de Medio Ambiente; e inclusive, la sección de Ordenamiento Territorial, Ambiental y de Planificación de Servicios. La tarea de fortalecimiento institucional se concentrará en establecer los mecanismos de coordinación horizontal entre las unidades citadas anteriormente y en capacitar el personal en su utilización.

En el Departamento de Servicios, la Sección de Rastro y Tiangué tiene la responsabilidad de garantizar la salubridad de los productos que allí se procesan. La sección de Rastro y Tiangué tiene las siguientes necesidades inmediatas de fortalecimiento: contratar un médico veterinario y mantener los servicios del inspector sanitario que trabaja actualmente. La

contratación de capacitación en cortes de carne a 10 nuevos carniceros; capacitación en mantenimiento de las instalaciones a 6 mozos; capacitación al personal particular involucrado en el servicio del Rastro y del Tiangué, dueños del ganado, intermediarios, transportistas, etc. De inmediato se necesita dotar a las actuales instalaciones de frigoríficos adecuados y utensilios varios, para mejorar la pobre condición de salubridad imperante.

La concesión de este servicio municipal a una empresa privada, mixta o corporativa, debe ser analizada por los miembros del Concejo Municipal y de la fundación de desarrollo propuesta a futuro.

A.2.2.5 Cementerio

El Cementerio General de la ciudad de San Miguel está próximo a agotar su espacio útil. El personal actual ha propuesto vías alternativas de solución como sería la búsqueda de un nuevo cementerio o bien la aplicación de una ordenanza municipal¹⁹, para el mejor uso del espacio disponible. La aplicación de soluciones adecuadas pueden ser realizadas por los empleados de la Sección Cementerio, apoyados por la nueva Gerencia de Planificación e Inversiones de Capital. Para tal efecto, el personal debe ser capacitado en nuevas técnicas de administración de cementerios, para lo cual se necesitará de asistencia técnica, posiblemente bilateral. Mientras tanto la Sección debe ser fortalecida de urgencia, en cantidad de personal y herramientas: 12 nuevos peones, equipo de poda y para limpieza y ornato del cementerio, 2 carretillas para la conducción de féretros y equipo de descenso.

A.2.2.6 Parques y Jardines

Para dar atención adecuada al Plan Integrado de Areas Abiertas (PIAA) se considera necesaria la contratación de 1 Arquitecto, a tiempo parcial, posiblemente a través de la Fundación de Parques para gestionar los fondos para el PIAA. El presupuesto de inversión del PIAA es uno de los mas elevados del PIE, lo cual se debe a la carencia casi total de espacios adecuados en la ciudad.

Uno de los objetivos importantes de ésta unidad será revertir el uso actual que se está dando a los parques y a las plazas, especialmente el caso del Parque Barrios. Las soluciones acá obedecen más a la voluntad política de los involucrados - de las vendedoras y vendedores en el Parque - y de los funcionarios y concejales. Empero, el personal actual, debe ser reforzado por un Arquitecto, como se mencionó antes que, según las necesidades, diseñe la restauración de los parques y plazas. La Sección deberá contar con la asesoría de personal del Departamento de Servicios Jurídicos y Desarrollo Comunal y con el apoyo de la policía municipal para aplicar la ordenanza municipal que impida la invasión de los parques, aún en situaciones de emergencia.

¹⁹ Información Obtenida del Personal asistente en el Taller Participativo y de Consulta, desarrollado el 11 de Marzo de 1997 que no aparece en el PFI Volumen II. Las parcelas que no han sido vendidas a perpetuidad, pueden ser reordenadas para obtener mayor capacidad en los terrenos actuales.

Personal y Equipo necesario para atender a la demanda inmediata y que se integrará en el futuro al Plan Integrado de Areas Abiertas: 12 nuevos jardineros y 12 mozos para incrementar la cobertura en las áreas recreativas existentes. El Equipo que será preciso adquirir incluye 1 vehículo pick-up, 18 equipos completos de jardinería, que incluyan desgramadoras, motosierras, palas, tijeras y equipo de seguridad industrial (guantes, cascos, botas, etc.). Este personal y el actual, precisarán adiestramiento para: control de plagas y manejo de plaguicidas, manejo de viveros, técnicas de jardinería y otros; relaciones humanas y primeros auxilios.

A.2.2.7 Mantenimiento de Calles y Caminos

La Alcaldía atenderá mediante una sección mecanizada y dotada de poco personal, las necesidades de mantenimiento de caminos y vías. Un programa de mantenimiento de la maquinaria de propiedad municipal se podría desarrollar con personal existente del Departamento de Servicios o de la Sección correspondiente pero precisará de capacitación adecuada.

A.2.2.8 Cultura y Deportes

Los aspectos culturales se promueven a través de los servicios de biblioteca y cursos de dibujo que son encargados a un bibliotecario y a un maestro de dibujo; además se imparten cursos de costura por medio de una maestra costurera todos ellos forman parte del personal existente. No se espera necesidades de fortalecimiento en estos campos de trabajo.

A.2.2.9 Promoción Social, Salud y Educación

Requerirá de fortalecimiento dado que a las actividades de la Promoción Social que en la Municipalidad se hacía atendiendo directamente la demanda, se precisará ahora para atender las responsabilidades de abrir diálogo con Salud Pública y Educación. Se necesitará del concurso de un profesional contratado específicamente para comenzar desde el proceso de diálogo hasta diseñar un programa de acción municipal.

El trabajo de promoción social generalmente requiere desarrollar después de las jornadas laborales de las personas o familias participantes en los programas que requieren de promoción y posiblemente con más intensidad del PMB, habrá que contratar en forma gradual y concordante a la demanda del Programa, Promotores Sociales y dotarles de equipo y vehículos (que faciliten su desplazamiento seguro), casi siempre nocturno.

A.2.2.10 Registro Familiar

Requerirá de dotación de personal extra, 1 estudiante de Derecho y a mediano plazo la contratación de un abogado. Así como dotar a la Sección de facilidades de equipo de computación y la inclusión de una ventanilla de pago de derechos y tasas por los servicios.

A.2.2.11 Registro de Cédula de Identidad Personal y Carnet de Minoridad

Requerirá de dotación de personal adicional 1 estudiante de derecho y de facilidades de equipo computarizados, que incluyan una ventanilla de pago de derechos y tasas por los servicios. Se precisará reforzar estas dos últimas unidades con capacitación en el manejo de archivo (y microfilmación) y dotarlas de equipo adecuado y seguro²⁰ (de ser posible) mejorar la base de datos de Registro Familiar. A mediano plazo deberá ser contratado un abogado.

A.2.3. Gerencia de Ingresos

La Gerencia de ingresos se propone como un centro organizacional principal de esta figura y como la certeza de aumentar los ingresos municipales. Dos Departamentos garantizan tales resultados, el Departamento de Informática y Catastro y el Departamento Tributario.

A.2.3.1 Departamento de Informática y Catastro

Las Secciones de Informática y Catastro necesitan de una urgente actualización y modernización. Para lograrlo se precisa de acciones de fortalecimiento que de manera inmediata permitan a la Alcaldía adoptar decisiones de cambio y se lleven a la práctica en forma segura, lo antes posible. Los resultados del grupo tarea Aumento de los Ingresos deberán siempre ser coordinados e incorporados a los esfuerzos orientados a éste fin. Como se discutió anteriormente, se debe fortalecer a la Alcaldía para la aplicación del SIG. Por otra parte, se debe incorporar un especialista en Catastro en forma coordinada con SIG para facilitar la modernización necesaria del Catastro.

A.2.3.2 Departamento Tributario

Control de Empresas, Control de Inmuebles, Cuentas Corrientes, y Recuperación de Mora, serán las secciones encargadas de recoger los tributos, tasas e impuestos municipales, así como los efectos de los retrasos por la recuperación de mora. No se provee por ahora necesidades de fortalecimiento en recurso humano, pero sí en mobiliario, equipo de oficina y dos equipos automotores que servirán para los desplazamientos del personal de catastro que ahora estará distribuido en las diferentes secciones del departamento. Es preciso que las autoridades municipales den agilidad a aquellos convenios que se realizan entre contribuyentes morosos y la municipalidad.

A.2.4 Gerencia Administrativa y Financiera

La Gerencia Administrativa y Financiera se apoya en tres Departamentos, que son: Departamento Administrativo, Departamento Financiero y Departamento de Contabilidad.

A.2.4.1 Departamento Administrativo.

²⁰ Información Obtenida del Personal asistente en el Taller Participativo y de Consulta, desarrollado el 11 de Marzo de 1997. No aparece en el PFI Volumen II.

Departamento que tiene las Secciones de: Recursos Humanos y Capacitación; Personal; y Asistencia Social.

Recursos Humanos y Capacitación llevará un control del recurso humano accesible para trabajos municipales así como un registro que determine las necesidades de capacitación. Es por tal motivo que dará seguimiento a la falta de preparación del personal y a las necesidades de capacitación del mismo.

La Sección de Personal enfrentará un responsabilidad muy fuerte como es la de constituir un sistema transparente de contratación de personal y por lo tanto requerirá de apoyo de un profesional experimentado que será contratado a corto plazo, por lo tanto no ocupará un cargo permanente en la planilla institucional. Será necesario a la vez que se diseñe un programa de administración de los recursos humanos y además dotarles de medios de trabajo.

Dentro del Departamento Administrativo, la Alcaldía también debe de considerar la formación de una Sección de Transporte, dotada de personal y vehículos que sirvan a toda la Alcaldía. Varias unidades de la Alcaldía necesitan de vehículos de vez en cuando; por ejemplo, los encargados de contabilizar el patrimonio municipal tienen que investigar la ubicación de los predios de propiedad municipal. Dado que no es factible que cada unidad disfrute de su propio vehículo, es conveniente entonces asignar esta responsabilidad al Departamento Administrativo.

A.2.4.2 Departamento Financiero

El Departamento que tiene las secciones de: Tesorería y Proveduría.

A.2.4.2.1 Sección de Tesorería

En esta sección se considera necesario implementar un programa de capacitación y adiestramiento de personal enfocado al uso de la tecnología que facilite los procesos que se realizan en dicha sección especialmente en el manejo de valores. Además se debe proveer de local, mobiliario como bóvedas de seguridad, archiveros contra incendios y lograr un sistema de duplicación y respaldo (copias de escrituras y valores) que sean almacenados en lugares diferentes a la tesorería, equipo que permita que se desempeñen de una manera más eficaz y eficiente e incorporar dos personas con capacidad contable para apoyar la labor del Tesorero.

A la vez, se debiera mejorar la red de agencias receptoras de fondos (Bancos y Financieras) de los servicios municipales para facilitar la obtención de saldos en forma inmediata, fluidez al proceso de recepción de cobros para que la municipalidad pueda incrementar los ingresos. Se recalca la generación de mecanismos que permitan el cobro de las tasas de aseo y alumbrado público, con el recibo de servicio de energía eléctrica que proporciona la E. E. O.

A.2.4.2.2 Sección de Proveduría

Dentro del proceso de implementación del PLAMADUR y para que esta sección se desempeñe eficazmente es necesario se le provea de un local adecuado y más amplio, que se capacite más a su personal, dotarla de equipos de computación que le facilite el proceso de registro y actualización de precios así como la comparación de costos de los materiales y servicios que la municipalidad tendrá.

A.2.4.3 Departamento de Contabilidad

Este Departamento precisará de ser fortalecido mediante personal, adiestramiento y equipo para poder llevar entre otras cosas la contabilidad patrimonial y para verificar la determinación de los costos reales de los servicios públicos que la Alcaldía ofrece. Dos contadores profesionales serán necesarios para apoyar al Departamento en éstas tareas. También hay que dar capacitación a los empleados en el manejo de un sistema de inventario.

A.2.4.3.1 Sección de Contabilidad de Costos

La Alcaldía estará obligada a recuperar la totalidad de los costos de los servicios que suministra y esta función la ejercerá mediante esta sección. Para tal efecto es el sistema de inventario el que proporcionará la información necesaria. La Sección debe dotarse de un contador permanente.

A.2.4.3.2 Sección de Control Contable

Se busca el control del movimiento financiero, ingresos y egresos de la Municipalidad, su registro en los libros contables establecidos por ley y que esta sección documente a Auditoría Interna para la rendición de cuentas ante la Corte de Cuentas de la República.

Esta sección necesita para su fortalecimiento que se le provea de un local adecuado, de equipo de computación y capacitación al personal en las nuevas técnicas de manejo de equipo computarizado.

APENDICE B

Propuesta de Reestructuración de la Alcaldía de San Miguel: Cambios en los Nombres y Orientaciones de Algunas Secciones.

| Sección de la Alcaldía | | Observaciones |
|---|---|---|
| Nombre Actual | Nombre Propuesto | |
| Tesorería | Tesorería | El nuevo departamento llevará la contabilidad patrimonial |
| Contabilidad | Control Contable | |
| ----- | Contabilidad de Costos | |
| Recuperación de Mora | Recuperación de Mora | |
| Proveeduría | Proveeduría | Recursos Humanos actual atiende lo relativo al personal |
| Recursos Humanos | Recursos Humanos y Capacitación | |
| ----- | Personal | |
| Mantenimiento | Mantenimiento | |
| Registro de Estado Familiar | Registro de Estado Familiar | |
| Registro de C.I.P. y Carnet de Minoniridad | Registro de C.I.P. y Carnet de Minoridad | |
| Cementerio | Cementerio | |
| Rastro y Tiangué | Rastro y Tiangué | |
| Mercado | Mercado | |
| Aseo | Aseo Público | |
| Alumbrado Público | Alumbrado Público | |
| Mantenimiento de Plazas, Parques y Sitios Públicos. | Mantenimiento de Parques y Jardines | |
| ----- | Mantenimiento de Calles y Caminos | |
| Catastro | Catastro | |
| Desarrollo Urbano | Control Urbano. | |
| Ingeniería y Arquitectura. | ----- | |
| Cultura y Deportes | Cultura y Deportes | |
| Promoción Social | Promoción Social, Salud y Educación | |
| Asistencia Social | Asistencia Social | |
| ----- | Ordenamiento Territorial, Ambiental y Planificación de Servicios. | Existe como Departamento de Planificación |
| ----- | Control de Empresas | Actualmente lo realiza la Unidad de Catastro |
| ----- | Control de Inmuebles | Actualmente lo realiza la Unidad de Catastro |
| ----- | Cuentas Corrientes | Actualmente lo realiza la Unidad de Catastro |