

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE  
LA MICRO REGIÓN DEL VALLE DE JIBOA (MIJIBOA) EN EL PERÍODO 2020-2024**

**PRESENTADO POR:**

BR. PALACIOS MARTÍNEZ, YESICA YAMILETH

BR. PEREIRA ZAVALA, FRANCISCO ALBERTO

BR. SILIEZAR PONCE, KEVIN BLADIMIR

BR. VALENCIA GARCÍA, GERARDO ANTONIO

**CARNÉ**

PM11021

PZ09009

SP14007

VG14008

**PARA OPTAR AL GRADO DE:**

**LICENCIADO(A) EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**

RECTOR : Maestro Roger Armando Arias Alvarado  
VICERRECTOR ACADÉMICO : Doctor Raúl Ernesto Azcúnaga López  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO : Ingeniero Juan Rosa Quintanilla  
SECRETARIO GENERAL : Ingeniero Francisco Alarcón

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL**

DECANO : Ingeniero Roberto Antonio Díaz Flores  
VICEDECANO : Master Luis Alberto Mejía Orellana  
SECRETARIO DE LA FACULTAD : Master Carlos Marcelo Torres Araujo  
ADMINISTRADOR ACADÉMICO : Master José Martín Montoya Polío

## **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Master Yanira Yolanda Guardado Jovel

## **ASESORES DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

COORDINADORA GENERAL : Master Yanira Yolanda Guardado Jovel  
ASESOR METODOLÓGICO : Licenciado César Emilio Castro Figueroa  
ASESOR ESPECIALISTA : Licenciado Edwin Raúl Aguilar Rivas

**AGRADECIMIENTOS**

**A DIOS, FAMILIARES Y  
CATEDRÁTICOS**

<b>Siglas y Abreviaturas</b>	<b>Descripción</b>
CDMYPE	Centro de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
COMURES	Asociación Corporación de Municipalidades de la República de El Salvador
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
CORSATUR	Corporación Salvadoreña de Turismo.
CRS	Servicios Católicos de Socorro
F.O.D.A	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
FODES	Fondo de Desarrollo Económico y Social.
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo.
INJUVE	Instituto Nacional de la Juventud.
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería.
MIJIBOA	Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa.
MITUR	Ministerio de Turismo.
ONG	Organizaciones No Gubernamental.
P.E	Planificación Estratégica
PND	Plan Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social

## Índice.

Introducción .....	xi
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA. ....	13
1.1. Definición del Problema.....	14
1.2. Delimitación del Problema.....	16
1.3. Formulación del Problema. ....	18
1.4. Justificación del Problema.....	19
1.5. Alcances de la Investigación. ....	22
1.6. Objetivos de la Investigación. ....	23
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN. ....	25
2.1. Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa.....	25
2.2. Asociaciones Intermunicipales.....	40
2.3. Planificación Estratégica. ....	43
CAPITULO III: METODOLOGÍA. ....	70
3.1. Metodología de la Investigación. ....	70
3.2. Tipo de Investigación.....	70
3.3. Población o Universo de Investigación. ....	70
3.4. Unidades de Investigación. ....	71
3.5. Técnicas de Investigación. ....	71
3.6. Procesamiento de la Información.....	72

3.7. Presentación de la Información. ....	72
3.8. Análisis de la Información. ....	72
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>74</b>
4.1. Análisis de los resultados. ....	74
4.2. Situación actual de la MIJIBOA. ....	74
4.3. Generalidades de los Alcaldes que conforman la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA).....	75
4.4. Generalidades de las alcaldías que conforman MIJIBOA. ....	79
4.5. Situación actual de los municipios pertenecientes a la MIJIBOA. ....	109
4.6. Conclusiones. ....	127
4.7. Recomendaciones.....	128
<b>CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MICRO REGIÓN DEL VALLE DE JIBOA (MIJIBOA).</b> .....	<b>132</b>
5.1. Introducción. ....	132
5.2. Presentación. ....	133
5.3. Pensamiento Estratégico Propuesto. ....	135
5.4. Análisis de los aspectos internos y externos de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa. ....	136
5.5. Objetivos. ....	150
5.6. Estrategias. ....	155

5.7. Plan de Acción para la ejecución de las estrategias. ....	156
Referencias. ....	170
Anexos.....	174

### **Índice de figuras.**

Figura 1. Mapa de municipios que pertenecen a la Micro Región del Valle de Jiboa.....	17
Figura 2. Modelo básico de Planificación Estratégica.....	47
Figura 3. Programas y Entidades que dependen de este Ministerio .....	56
Figura 4. Misión, Visión y Objetivos.....	58
Figura 5. Cadena básica de Planificación Estratégica .....	59
Figura 6. Diagnostico Situacional.....	60
Figura 7. Género de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA.....	76
Figura 9. Nivel Académico de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA .....	78
Figura 10. Elaboración del Plan Anual Operativo de las alcaldías de la MIJIBOA .....	79
Figura 11. Nivel de ejecución del Plan Anual Operativo de las alcaldías .....	81
Figura 12. Responsable de la planificación en las alcaldías de la MIJIBOA .....	82
Figura 13. Estrategia de recolección de información de las alcaldías en el territorio .....	83
Figura 14. Medios de comunicación utilizados para informar a la población del trabajo de las municipalidades .....	85
Figura 15. Nivel de coordinación de las municipalidades de la MIJIBOA para la realización de proyectos .....	87
Figura 16. Proyectos que coordinan entre alcaldías.....	89
Figura 17. Fuentes de financiamiento externas de las alcaldías de la MIJIBOA .....	90

Figura 18. Porcentaje de ingresos que destinan las alcaldías para el funcionamiento operativo..	92
Figura 19. Recaudación de impuesto anual de las municipalidades .....	93
Figura 20. Actividad que genera más ingreso a las municipalidades .....	95
Figura 21. Importancia del uso de tecnologías en la oferta de servicios de las alcaldías .....	96
Figura 22. Tipos de tecnología implementada en las municipalidades .....	97
Figura 23. Nivel de coordinación de los proyectos de las alcaldías con MIJIBOA .....	99
Figura 24. Proyectos que coordinan las municipalidades con MIJIBOA.....	100
Figura 25. Disposición de los Alcaldes para delegar comisiones en la ejecución de proyectos.	102
Figura 26. Porcentaje de proyectos que se financian con fondos de terceros.....	103
Figura 27. Investigaciones que realizan las alcaldías previas a la ejecución de los proyectos...	104
Figura 28. Nivel educativo de los trabajadores de las alcaldías de la MIJIBOA.....	107
Figura 29. Nivel de información académica han recibido los técnicos de medio ambiente .....	108
Figura 30. Actividades que realiza la alcaldía para impulsar el desarrollo .....	110
Figura 31. Características del desarrollo de los municipios pertenecientes a MIJIBOA.....	111
Figura 32. Principales actividades económicas que desarrollan los municipios .....	113
Figura 33. Nivel de importancia de las alianzas estratégicas para los representantes de las municipalidades .....	115
Figura 34. Niveles de delincuencia en los municipios.....	116
Figura 35. Niveles de analfabetismo en el que se encuentran los municipios .....	118
Figura 36. Percepción de apoyo de la gestión municipal por parte del nuevo Gobierno .....	119
Figura 37. Incidencia que tendrá el nuevo Gobierno en las funciones de las alcaldías .....	121
Figura 38. Apoyo a las iniciativas de los emprendedores en el municipio.....	122



Figura 39. Propósito de participación de los emprendedores y microempresarios en ferias nacionales e internacionales.....	123
Figura 40. Disposición de los Alcaldes en apoyar ordenanza regional para respetar el Medio Ambiente.....	125
Figura 41. Niveles y formas de coordinación de las alcaldías con MIJIBOA.....	126
Figura 42. Desechos Sólidos a nivel Regional. Adaptado del Banco Mundial Org (2018). .....	145
Figura 43. Rol de los recursos naturales en la pandemia por COVID-19 en América Latina y el Caribe.....	149
Figura 44. Estructura Organizativa propuesta .....	151
Figura 45. Mapa Estratégico de la MIJIBOA según perspectivas .....	158
Figura 46. Mapa de procesos de la MIJIBOA .....	169

## Índice de tablas.

Tabla 1. Estrategias para la toma de decisiones.....	62
Tabla 2. Formato para los planes de acción.....	65
Tabla 3. Estrategias de la MIJIBOA.....	155
Tabla 4. KPIs financiero de la MIJIBOA.....	159
Tabla 5. KPIs desde la perspectiva de habitantes.....	161
Tabla 6. KPIs desde la perspectiva de procesos.....	162
Tabla 7. KPIs desde la perspectiva del recurso humano.....	164
Tabla 8. Portafolio de proyectos.....	165

## **Introducción.**

La Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) tiene como objetivo principal el desarrollo territorial sostenible en los 14 municipios que la conforman, conformada por catorce municipios, siendo 12 de ellos del departamento de San Vicente y dos municipios del departamento de La Paz. La Asociación es un ente autónomo que se rige bajo los lineamientos de las alcaldías y éstas por el Gobierno Central.

Para entender las condiciones actuales de la Asociación se elaboró un diagnóstico situacional del ambiente interno y externo, que ayudó a identificar las limitantes de la Asociación, siendo estas de naturaleza estratégica, debido a los cambios en el entorno político de El Salvador, el cambio en las direcciones del Gobierno Central, por lo tanto, el equipo investigador consideran como unidad de estudio la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), proponiendo como objetivo principal mejorar la capacidad de gestión institucional de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) mediante el diseño de un Plan Estratégico.

La presente investigación está compuesta por cinco capítulos, esta estructura facilita el desarrollo de la temática que se aborda, la cual se detalla a continuación:

El capítulo I, abarca el planteamiento del problema, ya que es el fundamento en el que se desarrolla la investigación, en este capítulo se determinó identificó el problema en la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), se realizó la justificación de la investigación, la cual enfatiza la importancia de la ejecución de la investigación y los objetivos, que marcaron el camino a seguir en el desarrollo de la investigación.

El capítulo II, comprende el marco teórico ya que es una de las fases más importantes de la investigación, consiste en desarrollar la teoría que va a fundamentar la propuesta con base al

planteamiento del problema porque ayuda a filtrar, agrupar, clasificar toda la teoría existente sobre el tema a estudiar y aclarar y definir los conceptos a utilizar.

El capítulo III, aborda la metodología aplicada a la investigación, las unidades de estudio y herramientas utilizadas para la recolección, análisis y presentación de los resultados.

El capítulo IV, contiene el análisis de los resultados obtenidos en la investigación, para su presentación y mayor entendimiento se utilizaron gráficos y tablas que ayudaron a interpretar mejor las respuestas de los Alcaldes y delegados que respondieron las encuestas.

El capítulo V, contiene el desarrollo del plan estratégico para mejorar la gestión institucional de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), abarca todo el pensamiento estratégico la misión, visión y valores de la Asociación, para establecer los objetivos se realizó un análisis del contexto en el que se desarrolla la Asociación, tomando en cuenta los ambientes internos y externos, después de plantear los objetivos a largo plazo, se formulan las estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos.

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### CONTENIDO DEL CAPÍTULO

- 1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.
- 1.2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.
- 1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.
- 1.4. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.
- 1.5. ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.
- 1.6. OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.



## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

### **1.1. Definición del Problema.**

La Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) se constituyó el 27 de febrero del año 2002, como una entidad descentralizada y autónoma, inicialmente sus actividades fueron impulsadas por seis municipios fundadores, eventualmente se fueron integrando más municipios, expandiéndose territorialmente para el fortalecimiento y desarrollo local sostenible de la Micro Región del Valle de Jiboa.

Actualmente la MIJIBOA está conformada por 14 municipios de los cuales 12 pertenecen al departamento de San Vicente, estos son Apastepeque, Guadalupe, San Cayetano Istepeque, Santa Clara, Santo Domingo, San Esteban Catarina, San Ildefonso, San Lorenzo, San Sebastián, Tepetitán, Verapaz y San Vicente que es la cabecera de dicho departamento, y dos municipios del departamento de la Paz: Jerusalén y Mercedes La Ceiba. La sostenibilidad financiera es únicamente por las aportaciones que cada una de las 14 alcaldías proporciona en base al 0.025% de la asignación del Fondo de Desarrollo Económico Social (FODES); para el 2020 la Asamblea Legislativa de El Salvador tomó el acuerdo de aumentar el FODES en un 2% pasando de ser del 8% al 10%, esto benefició a la MIJIBOA debido que recibió más ingresos de las alcaldías.

La Constitución de la República de El Salvador establece en el artículo 154 que “el período presidencial será de cinco años que comenzará y terminará el día primero de junio, sin que la persona que haya ejercido la Presidencia pueda continuar en sus funciones ni un día más” (Asamblea Legislativa, 1983).

El Gobierno presidido por el Profesor Sánchez Cerén, terminó su período de gestión el 01 de Junio del 2019, donde se efectuó el cambio de Gobierno al nuevo Presidente electo Nayib Bukele, esto provocó una incertidumbre muy grande en el país por los cambios que trajo su

Gobierno, debido a que Nayib Bukele no pertenece a ninguno de los dos partidos políticos que han gobernado por los últimos 30 años El Salvador, el nuevo Presidente electo presentó en su campaña electoral el Plan de Gobierno denominado Plan Cuscatlán, bajo el cual pretende desarrollar los próximos 5 años de gestión gubernamental, es por ello que todas las asociaciones y organizaciones deberán adaptarse al perfil de trabajo y desarrollo territorial del Plan Cuscatlán para poder financiar sus proyectos, debido a que todo lo que no esté contemplado en el mencionado plan no se tomará en cuenta para su ejecución, por lo tanto, los proyectos que realice la MIJIBOA tienen que ser orientados bajo la propuesta de trabajo del Plan Cuscatlán; sin embargo, debido a la magnitud de los proyectos y poco personal, este trabajo de gestión de proyectos a nivel territorial se sobrecarga en la gerente de la Asociación y esto repercute en la gestión institucional, y dado los cambios en el ambiente externo es necesaria la adecuación de su planeación estratégica al plan presentado por el Presidente electo Nayib Bukele.

El problema que tiene la MIJIBOA es administrativo, el personal es limitado para realizar todas las actividades que pretenden hacer, no pueden contratar más personal porque los recursos económicos son limitados por eso la MIJIBOA busca alianzas y gestiones con otras instituciones, pero con el cambio de gobierno ya no se podrá hacer esas gestiones si no se rigen con los lineamientos del Gobierno Central 2019-2024, de esa manera se enfatiza la necesidad de realizar el Plan Estratégico de la MIJIBOA, porque es el que marca el funcionamiento administrativo del territorio. La MIJIBOA siendo una institución gubernamental no puede tener una dirección diferente a la del Gobierno Central, ambas deben de caminar en una misma dirección.

Actualmente la MIJIBOA tiene una sobrecarga de trabajo a corto, mediano y largo plazo, debido a las altas expectativas que tienen los Alcaldes respecto al apoyo que esperan recibir de la Asociación Intermunicipal, y el que la MIJIBOA cuente con pocos recursos dificulta aún más

alcanzar los objetivos institucionales. La llegada del nuevo Gobierno, define un cambio en políticas, proyectos y gestión pública, y la Asociación de Municipios en estudio depende directamente de todo ello.

Con un Plan Estratégico con énfasis en mejorar la gestión institucional, la MIJIBOA obtendrá mejores resultados a corto, mediano y largo plazo, contando con los mismos recursos que actualmente dispone.

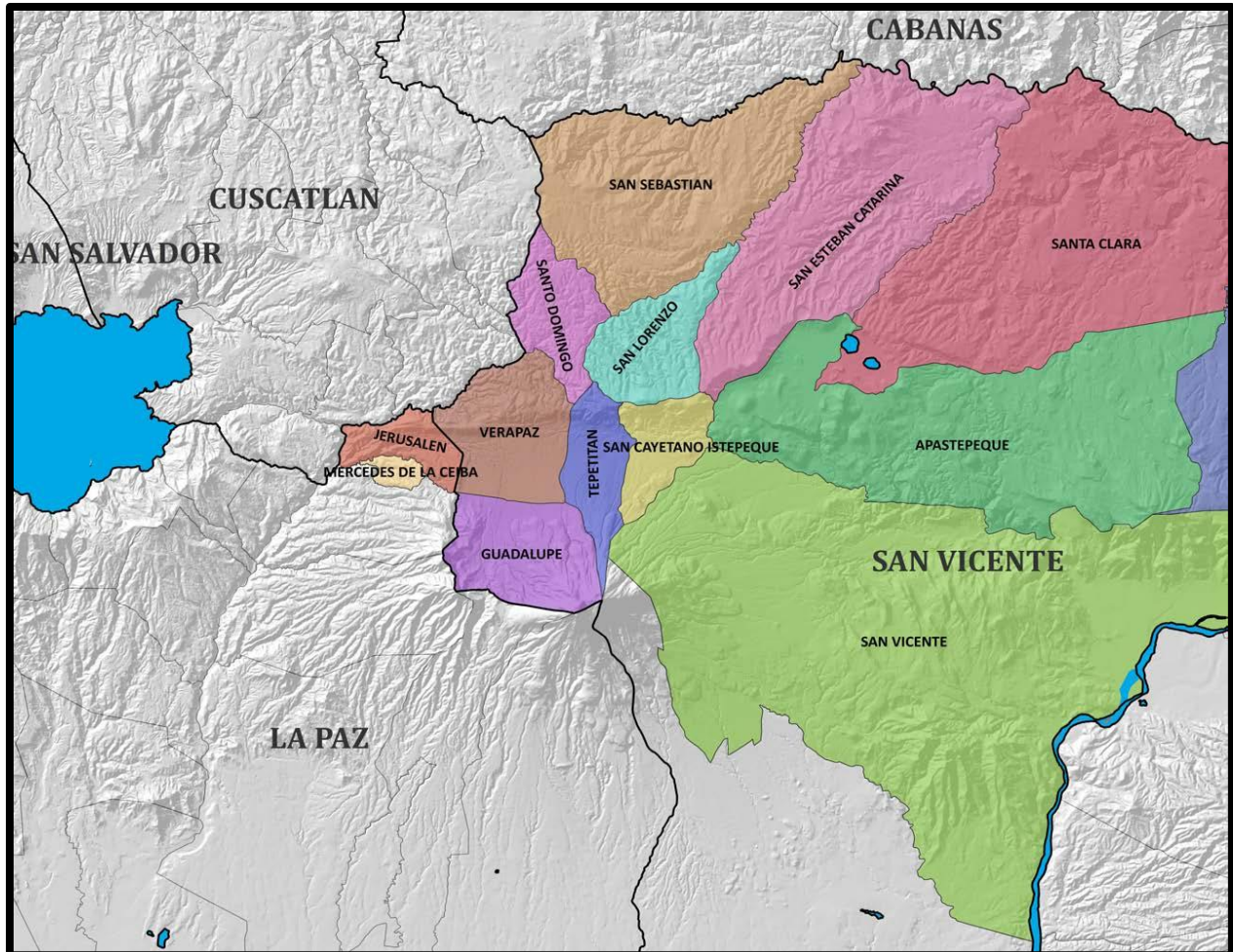
La investigación que se ha delimitado en la Micro Región del Valle de Jiboa es en el área administrativa como resultado del diagnóstico situacional que se realizó en la fase exploratoria, se identificó a través de la entrevista realizada a la gerente general de la MIJIBOA que sus problemas son la falta de personal, fondos, desactualización de objetivos a corto, mediano y largo plazo, y gestión institucional estratégica; respecto al problema de fondos, los recursos que recibe son muy limitados y ante la magnitud de los proyectos que necesita el territorio no alcanza el dinero, por ese motivo se busca cooperación con otras instituciones para financiar los proyectos. El cambio de Gobierno puede considerar para la MIJIBOA, una oportunidad para la realización de una evaluación de factores internos y externos que permitan definir objetivos claros y estrategias para lograrlos.

### **1.2. Delimitación del Problema.**

La Micro Región del Valle de Jiboa, nace entre los artículos 11 y 14 del Código Municipal quien otorga a las alcaldías la facultad de conformarse en Asociación Intermunicipal, con el objetivo de desarrollar y gestionar proyectos de desarrollo territorial en los municipios que representan, en el caso de la MIJIBOA participan doce municipios del departamento de San Vicente y dos del departamento de La Paz.



Delimitación Espacial: La investigación se centró en los catorce municipios pertenecientes a la Micro Región del Valle de Jiboa, doce de ellos pertenecientes al departamento de San Vicente, los cuales son San Vicente, San Cayetano Istepeque, Tepetitán, Verapaz, Guadalupe, San Sebastián, San Esteban Catarina, Santo Domingo, Apastepeque, Santa Clara, San Lorenzo y San Idefonso, y del departamento de La Paz: Mercedes La Ceiba y Jerusalén.



*Figura 1.* Mapa de municipios que pertenecen a la Micro Región del Valle de Jiboa. Elaborado por Fundación Nacional para el Desarrollo (FUNDE).

Delimitación temporal: El período de realización de la investigación comprende desde el mes de febrero de 2019 hasta el mes de diciembre 2019; desarrollando en el tiempo, la recopilación,

procesamiento y análisis de información que genera una propuesta de solución a la problemática previamente señalada.

Delimitación Teórica: La investigación requirió información de fuentes primarias a través la entrevista con los actores como la Gerente General de la MIJIBOA y los Alcaldes o representantes de las alcaldías municipales que conforman la Micro Región y fuentes secundarias como libros, documentos digitales, sitios web que permitan conocer sobre planeación estratégica.

### **1.3. Formulación del Problema.**

La política en El Salvador es un tema muy complejo que incide en el funcionamiento de todas las instituciones del país, en El Salvador existen diversos partidos políticos con ideologías distintas que buscan gobernar el País, en los últimos 30 años se mantuvo un bipartidismo con los partidos tradicionales que son Alianza Republicana Nacionalista (ARENA) y Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional (FMLN), que terminó su gestión el pasado 1 de junio de 2019.

El cambio en la gestión gubernamental de El Salvador empezó a partir del 1 de junio del 2019, todas las instituciones públicas se rigen por el Plan Cuscatlán, y como se mencionó antes, los planes a corto, mediano y largo plazo, así como los objetivos institucionales de la MIJIBOA y sus estrategias para alcanzarlos están desactualizados, pues no concuerdan con la realidad vigente.

Los Alcaldes en coordinación con la MIJIBOA trabajan por el desarrollo económico, social y cultural de la micro región, por lo que es de mucha importancia el contar con herramientas que faciliten la gestión institucional; es por ello que se plantea la siguiente interrogante ¿Se puede mejorar la gestión institucional de la Micro Región del Valle de Jiboa con la elaboración de un Plan Estratégico para el período de 2020 al 2024?

#### **1.4. Justificación del Problema.**

El objetivo general de los estatutos de la MIJIBOA “es la gestión del desarrollo integral sostenible de cada uno de los municipios que conforman la entidad, en todos los aspectos del bienestar humano, que comprende las áreas sociales y económicas, incorporando el enfoque de género y medio ambiente” (Diario Oficial, 2006)

La MIJIBOA tiene 4 áreas de trabajo, estas son los aspectos económicos, sociales, institucionales y ambientales; los ejes transversales son la Red de Jóvenes, la Red de Mujeres, la Red de Productores y la Red de Turismo, actualmente quieren agregar en su organigrama la Red de Medio Ambiente, donde se ejecutan proyectos para mejorar la calidad de vida de la población y que por medio de ello se impulsa el desarrollo local sostenible.

El aporte que la MIJIBOA ha dado al territorio se refleja en el trabajo que realiza, con los proyectos que desarrollan se generan empleos, incrementan los ingresos económicos en la Micro Región, promociona lugares turísticos, productos multiusos, productos elaborados por población originaria, fomenta el turismo, productos que dan identidad al territorio, realiza proyectos locales, fomenta la agricultura, recuperación de hábitats, recuperación de paisajes entre muchas cosas más.

La MIJIBOA trabaja en coordinación con los consejos municipales y con la población de su territorio; con los proyectos que realizan se benefician a los productores y emprendedores dentro de todo el territorio del Valle de Jiboa, a las mujeres organizadas y a las que participan en los proyectos, los jóvenes con iniciativas empresariales, o becas que coordinaban con INJUVE, en resumen los beneficiarios son la población en general porque el desarrollo económico crece a través de los emprendedores, productores, etc. También el desarrollo social crece con los

proyectos que se realizan, actualmente realizaron un proyecto de tratamiento de aguas en coordinación con la Red de Mujeres y se benefició a más de 500 familias.

Según la herramienta de diagnóstico FODA utilizada para conocer la situación actual de la MIJIBOA, se reflejan muchas limitantes que afectan el desarrollo de la Asociación Intermunicipal, una de las limitantes es el poco presupuesto que reciben, solamente es el 0.025% de la asignación del FODES a las 14 municipalidades que la integran y que en 2020 aumentó del 8% al 10 % aprobado por la asamblea legislativa (Asamblea Legislativa, 2019). El presupuesto actual sólo sirve para que la Asociación opere con tres empleados, la gerente general, el contador que no está a tiempo completo y la ordenanza.

La falta de personal influye negativamente en las gestiones para el desarrollo territorial que realiza la MIJIBOA para los municipios, este trabajo recae sobre la Gerente General, la cual no da cumplimiento a la sobrecarga de exigencias de las alcaldía en el tema de gestión proyectos, según el Plan Estratégico de la MIJIBOA (realizado por Amanecer Rural en 2018, y que no considera los cambios externos a la institución) son más de 270 proyectos gestionables para 5 años; la persona responsable de la gestión de proyectos según dicho plan es la gerente general, la cual por falta de fondos no cuenta con el asistente técnico, y considerando la complejidad de cada uno de los proyectos se puede observar que una sola persona no puede realizar todas las gestiones al mismo tiempo, he ahí la importancia de que el grupo investigador realizó su proyecto de grado en la MIJIBOA con propuestas que dieron respuesta a problemáticas que existen.

Actualmente el Gobierno en funciones es el del Presidente electo Nayib Bukele, en su campaña electoral hizo una propuesta de modelo de trabajo que se denominó Plan Cuscatlán, este nuevo plan tiene lineamientos y estructura diferente al modelo que ya se ha estado

trabajando; la MIJIBOA replanteó sus proyectos, pues se deben considerar los cambios en el entorno de la organización para definir los objetivos a corto y largo plazo congruentes, así como también las estrategias a desarrollar en un período de tiempo acorde a los períodos políticos presidenciales y municipales. Por lo tanto, fue oportuno elaborar una propuesta de Plan Estratégico de la MIJIBOA, que cuya base sea la consideración de los cambios del entorno sociopolítico, principalmente aquellos que inciden en el desarrollo territorial de la MIJIBOA.

El Plan Cuscatlán es la propuesta de trabajo del Gobierno del Presidente electo Nayib Bukele, el cual contiene ejes de trabajo y proyectos específicos para la MIJIBOA, los cuales deben de retomarse en la planificación a corto, mediano y largo plazo; de esta forma la MIJIBOA retomaría un papel protagónico en el desarrollo en la gestión de desarrollo para los municipios que la conforman. Los proyectos que no estén contemplados en el plan Cuscatlán o bajo sus lineamientos no podrán ser financiados por el Gobierno. Por eso fue importante realizar el Plan Estratégico en función de maximizar las capacidades actuales y aprovechar las oportunidades que los cambios políticos actuales presentan.

Los proyectos contemplados en el Plan Cuscatlán para la Micro Región del Valle de Jiboa son la Reactivación de la agricultura en todo el Valle de Jiboa, ofreciendo un valor agregado de agroindustria, con mejores insumos y tecnificación; reactivación del turismo de todo el corredor norte, con el objetivo de implementar la Ruta Panorámica, que tiene vista al Lago de Ilopango y al Valle de Jiboa; equipo de Desarrollo Territorial, su objetivo será el ordenamiento y planificación territorial, como también las acciones estratégicas; reactivación del cultivo del café en el volcán Chichontepec, que incluirá la renovación del parque cafetalero, la reestructuración de la deuda del sector, apoyo tecnológico y técnico al caficultor, acceso a insumos más económicos, creación de un centro de innovación para todas las zonas cafetaleras, facilidades

para la adquisición de maquinaria y equipo; aumento en la oferta turística y mejoramiento de los destinos existentes tales como La Laguna de Apastepeque, Amapulapa, volcán de San Vicente y la zona costera del territorio (Plan Cuscatlán, 2019).

El Plan Estratégico es uno de los instrumentos más fundamentales en la gestión y donde se incluyen componentes como objetivos, metas y estrategia, planes y presupuestos de la entidad pública en el marco de sus funciones, es decir, para la MIJIBOA es muy importante la realización de un Plan Estratégico con énfasis en mejorar la gestión institucional; la Asociación de Municipios cuenta con poco financiamiento para operar anualmente, por lo que debe ser eficiente en el uso de estos recursos, cualquier desviación de estos pueden significar un costo de oportunidad, y por el cual no se logren algunos proyectos.

Por otra parte, la investigación fue factible porque se contó con acceso a la información, y el grupo dispuso del tiempo necesario para realizar las actividades de campo y asistir a las reuniones de trabajo.

Los sujetos de investigación fueron los 14 Alcaldes que conforman la MIJIBOA, la gerente general de la institución, ellos proporcionarán la información necesaria que se requiere para elaborar el Plan Estratégico. La limitante de la investigación fue coordinar con los diferentes Alcaldes las encuestas necesarias para la recolección de información, dado que por su cargo y funciones que desempeñan no cuentan con la disponibilidad de tiempo para atender siempre al grupo investigador.

### **1.5. Alcances de la Investigación.**

En el presente trabajo se realizó un Plan Estratégico que benefició a las alcaldías que conforman la Micro Región del Valle de Jiboa fortaleciendo la capacidad de gestión institucional

y para ello fue necesario considerar la propuesta de trabajo de Nayib Bukele documentada en el Plan Cuscatlán, dicha investigación tiene un alcance Exploratorio y Operativo.

- Exploratorio: La investigación presenta cualidades que no se han tomado en cuenta en otras investigaciones dado que es un tema poco estudiado y se realizó de forma exhaustiva a fin de poder abordar el objeto y poder determinar aspectos de relevancia sobre el mismo.
- Operativo: Se encontró un problema y se le dio una propuesta de solución a este.

## **1.6. Objetivos de la Investigación.**

### **Objetivo General**

- Mejorar la capacidad de gestión institucional de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) mediante el diseño de un Plan Estratégico para el período 2020-2024.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer las expectativas de desarrollo territorial de las alcaldías de la Micro Región del Valle de Jiboa para integrarlas en el Plan Estratégico.
- Analizar los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la MIJIBOA.
- Elaborar el Plan Estratégico de la MIJIBOA.

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

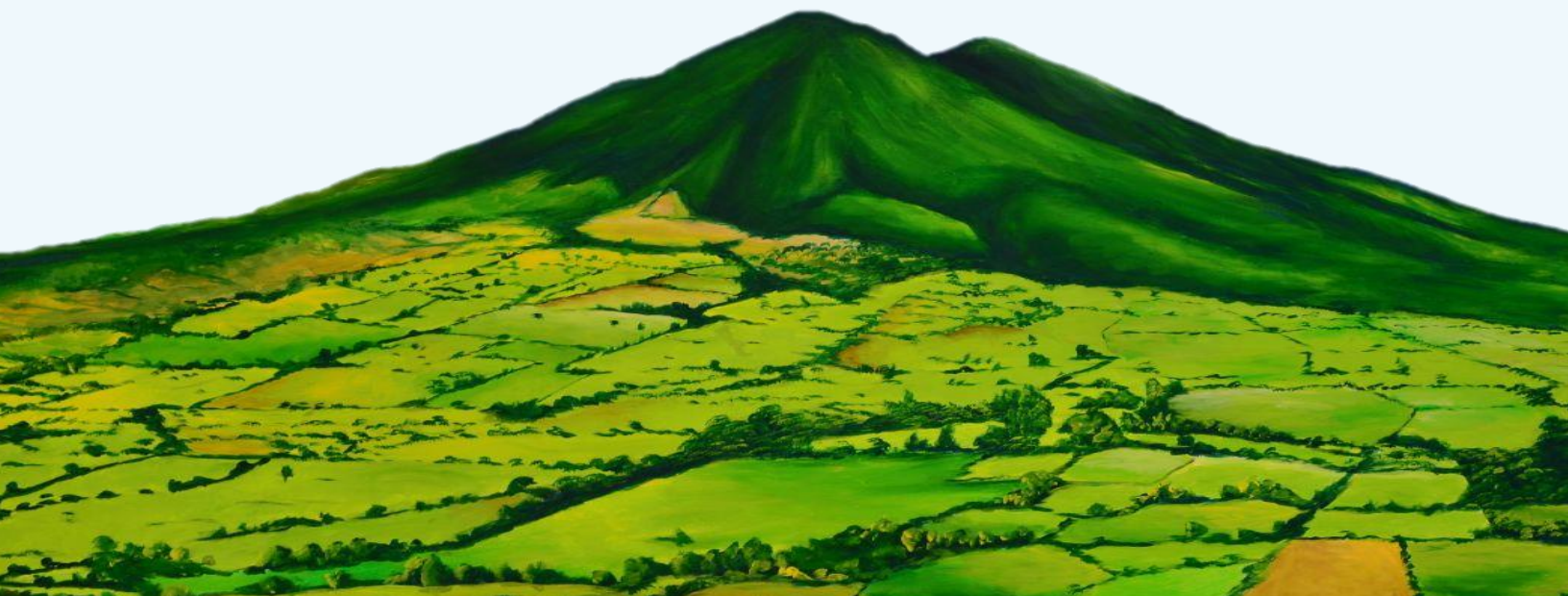
### **CONTENIDO DEL CAPÍTULO**

**2.1 ASOCIACIÓN INTERMUNICIPAL DE LA MICRO**

**REGIÓN DEL VALLE DE JIBOA.**

**2.2 ASOCIACIONES INTERMUNICIPALES.**

**2.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**





## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.**

El presente capítulo muestra los fundamentos teóricos esenciales para realizar la investigación, la teoría se centra en la Planificación Estratégica donde se presentan los aspectos generales para la elaboración de la Planeación Estratégica como lo son sus componentes, conceptos, estructura del pensamiento estratégico y su funcionamiento, así como también, la importancia de contar con misión, visión, objetivos y estrategias que guíen a la Asociación al cumplimiento de sus actividades, de la misma manera se presenta información general de la Micro Región del Valle de Jiboa, su territorio, líneas de trabajo, la situación actual tomando en cuenta los cambios internos y externos, el marco jurídico de las asociaciones municipales e intermunicipales que se regulan en El Salvador.

### **2.1. Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa.**

#### **Historia.**

La Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa MIJIBOA se constituyó el 27 de febrero del año 2002 como una entidad descentralizada y autónoma, la cual según sus estatutos tiene como propósito general la “Gestión del desarrollo integral sostenible de cada uno de los municipios que conforman la entidad, en todos los aspectos del bienestar humano, que comprende las áreas sociales y económicas, incorporando el enfoque de género y medio ambiente” (Diario Oficial, 2019).

De acuerdo con Vásquez (2018) los inicios de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) se desarrollaron en el ámbito de la gestión institucional para impulsar el crecimiento económico y social de los municipios de la zona paracentral.

Inicialmente, sus primeras actividades fueron impulsadas por seis municipios fundadores promoviendo la reconstrucción de los daños causados por los terremotos del 13 de enero y

febrero del año 2001 y fortalecer las capacidades de gestión de los desechos sólidos. En el año 2003 con el apoyo de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, COMURES y la Comunidad Autónoma de Madrid se impulsó la creación del Plan de Ordenamiento Territorial que no logró implementarse ante la falta de instancias de apoyo a sus iniciativas, así como cambios de gobiernos municipales que no dieron continuidad al seguimiento de sus propuestas ante los grandes desafíos que implicó el proceso de reconstrucción del Valle de Jiboa por los desastres de la Tormenta Ida y la depresión Tropical 12 E.

Las cuales fueron asumidas como una oportunidad para el fortalecimiento de MIJIBOA, ante el apoyo de cooperantes, Gobierno de la República, comunidad de salvadoreños en el exterior y participación ciudadana en la reconstrucción de la infraestructura pública, mejora de servicios municipales, fortalecimiento de las capacidades organizativas y participación ciudadana.

En ese marco de trabajo durante el año 2010 el Viceministerio de Salvadoreños en el Exterior, la Facultad Multidisciplinaria de la Universidad de El Salvador (FMP-UES), FUNDE y otras instituciones de apoyo, iniciaron un esfuerzo de acercamiento con los gobiernos locales del territorio para motivarlos a fortalecer sus esfuerzos de gestión del desarrollo con MIJIBOA, motivando a que nuevos municipios se interesen en ser parte activa de dicha Asociación Intermunicipal y actualizar su agenda de trabajo.

Como resultado se ha logrado que catorce municipalidades trabajen de manera articulada por el desarrollo del Valle de Jiboa y den seguimiento a la concreción de los objetivos establecidos en sus estatutos.

- a) Planificación y gestión del desarrollo integral de los municipios que la integran;
- b) Construcción, rehabilitación y mantenimiento de la Red Vial de los municipios que conforman la Asociación, de acuerdo a las leyes y normativas existentes en la materia;

- c) Gestión y ejecución de proyectos de introducción de agua potable;
- d) Rescate y mejoramiento de la imagen de los municipios a través de la identificación, recuperación y conservación de los elementos que conforman el patrimonio cultural e histórico de la Microrregión;
- e) Planificación y promoción del desarrollo de la industria turística, el uso y explotación adecuada de los ríos, sitios arqueológicos e históricos, la preservación del medio ambiente y el manejo sostenible de los recursos naturales;
- f) Promoción de la participación ciudadana;
- g) Establecimiento y fortalecimiento de relaciones con organismos de nivel nacional e internacional con la finalidad de fortalecer el desarrollo integral de la Asociación;
- h) Formulación de planes sectoriales de desarrollo y anteproyectos de ordenanzas que regulen los componentes del Plan de Desarrollo Micro regional, para someterlos a conocimiento y aprobación de los Concejos municipales que integran la Asociación;
- i) Coordinación de iniciativas para la construcción de viviendas a familias y pobladores afectados por los terremotos, tanto en la zona urbana como rural;
- j) Formulación de planes y desarrollo de acciones orientadas a la prevención de desastres y mitigación de riesgos, MIJBOA cuenta con importantes avances y capacidades institucionales como lo son el aporte de sus municipios socios, seguimiento a sus iniciativas de desarrollo y relaciones de cooperación con actores públicos y privados, la Asociación solo cuenta con una profesional, Gerente y Administradora a cargo de la Unidad Técnica y Administrativa que facilitan la puesta en marcha de su Plan Operativo Anual, promoción de la participación ciudadana y fortalecimiento de

capacidades empresarial, así como relaciones de cooperación técnica y coordinación de proyectos con las siguientes entidades:

- Red de Mujeres Emprendedoras del Valle de Jiboa.
- Red de Jóvenes del Valle de Jiboa.
- Red de Mancomunidades y Asociaciones de municipios de El Salvador.
- Comité Amigos del Turismo.
- Comité de Desarrollo Turístico departamento de San Vicente.
- Facultad Multidisciplinaria de la Región Paracentral de la Universidad de El Salvador.
- Alianza Cacao con CARITAS y CRS.
- Fundación Nacional para el Desarrollo.
- CONAMYPE con el proyecto Fomento de la industria local en el marco del movimiento un pueblo un producto en El Salvador.
- Ministerio de Agricultura Ganadería con el Programa Competitividad Territorial Rural - Amanecer Rural.
- Ministerio de Turismo.
- Ministerio de Economía.
- Viceministerio de Salvadoreños en el Exterior.
- Viceministerio de Vivienda y Desarrollo Urbano.
- Corporación de municipalidades de la República de El Salvador.

Posicionando a la MIJIBOA como la institución líder y referente del desarrollo del Valle de Jiboa contando con el apoyo de los catorce gobiernos municipales que la integran, distinguiéndose como una entidad asociativa de los gobiernos municipales, autónoma, descentralizada y de carácter público.

## **Áreas de trabajo.**

De acuerdo con Vásquez (2018), las diferentes áreas de trabajo de la MIJIBOA son:

**Dimensión Social.** La Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa cuenta con capacidades y servicios municipales que promueven la inclusión social y autonomía económica de las familias apoyándolos en la superación de la extrema pobreza a través de políticas públicas municipales, acceso a servicios de formación laboral, emprendedurismo y habilidades para la vida que facilite la participación, empoderamiento y el acceso a oportunidades de capacitación, empleo digno e ingresos especialmente a jóvenes y mujeres.

**Dimensión Económica.** La Región del Valle de Jiboa se posiciona en El Salvador como un espacio de encuentro para el turismo nacional e internacional, en donde los turistas conviven con la cultura, las costumbres y las tradiciones del territorio y su población. Contando con sistemas sostenibles de producción agropecuaria y agroindustria basados en cadenas de valor, asociatividad empresarial en los negocios, desarrollo del comercio, producción artesanal y servicios diversificados que aprovechan racionalmente su patrimonio natural y cultural fortaleciendo su identidad territorial, bienestar económico y la seguridad alimentaria de su población fortalecidas las capacidades a emprendedores/as y micro empresas del Valle de Jiboa promoviendo su organización, acceso a servicios de capacitación, formación empresarial, asistencia y asesoría técnica. Así como procurar apoyos para la comercialización, promoción y financiamiento para aprovechar el potencial artesanal identitario, potenciar el comercio, innovar productos y servicios que generen autoempleo, empleo local, la competitividad regional y la prestación de servicios públicos en desarrollo local.

**Dimensión Ambiental.** La gestión sostenible y participativa del patrimonio natural y cultural facilitan la implementación del modelo de desarrollo territorial y turístico del Valle de Jiboa,

valorizando sus ecosistemas, áreas forestales, áreas naturales protegidas, áreas de producción agropecuaria y recursos hídricos que aportan los servicios ecosistémicos que sostienen los medios de vida de la población y aportan al desarrollo nacional.

Restaurar y proteger los bosques en zonas de recarga hídrica con sistemas agroforestales para asegurar la producción de agua, alimentos e ingresos que aseguren los medios de vida de la población. Reducir los factores de vulnerabilidad, amenazas ambientales y antrópicas del territorio para descontaminar fuentes de agua superficiales y prevenir el riesgo de deslizamiento en laderas.

### **Contexto de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA).**

#### **Reformas a los estatutos de la MIJIBOA en 2019.**

La reforma a los estatutos de la Asociación Intermunicipal de Micro Región del Valle de Jiboa publicados el 11 de abril del 2019, en donde establece atribuciones de la Corte de Cuentas de la República como ente de vigilancia y control de la MIJIBOA, además de dar acceso de información a los municipios pertenecientes a la Asociación en cuanto a lo contable, financiero, fiscal y operativo.

En los estatutos también se detalla todo lo referente a la administración de la Asociación y como estará conformada la Asamblea General, Junta Directiva y la forma de elección del Gerente General de la Asociación y funciones.

Los procedimientos de reforma de los estatutos de la MIJIBOA se podrán realizar solo con el voto favorable de las tres cuartas partes de los municipios pertenecientes a la Asociación, además la forma de disolución de la misma.

Los estatutos mencionan el aporte del FODES de cada municipio que es del 0.025% del 100% del total del aporte que otorga el Estado.

### **Cambios políticos en el que se desarrolla la MIJIBOA.**

Al realizar un análisis de la situación actual de las asociaciones municipales e intermunicipales es de suma importancia considerar el contexto en el que desarrollan sus actividades y su funcionalidad, cuando se habla del contexto se refiere a todo el ambiente externo de la Asociación, todo lo que pueda afectar sus funciones positivamente o negativamente y que se deben tener en cuenta. Uno de los aspectos más importantes que no siempre se consideran en las investigaciones son los cambios políticos en el país.

En esta investigación previamente se ha mencionado y recalcado la incertidumbre que el nuevo Gobierno provoca en la Asociación Intermunicipal MIJIBOA por la procedencia política del Presidente Electo y su forma de trabajar presentada en su campaña electoral.

De acuerdo a una encuesta de LPG DATOS (2019), Bukele comienza su gestión con un 90% de aprobación ciudadana, el más alto obtenido por un presidente desde el 2004. La imagen del mandatario se ve impulsada por el trabajo que ha hecho para contener la inseguridad, lo cual ha sido el principal problema que afecta al país durante los últimos 10 años.

El presidente de la República apoya a los micro empresarios emprendedores que buscan oportunidades de crecer dando mucho realce a los jóvenes trabajando con ellos para ofrecerles un mayor futuro, de la misma manera está apoyando las iniciativas ambientales, esto da una pauta positiva para la MIJIBOA porque concuerdan las áreas de trabajo de la Asociación y esto podría abrir las puertas para que los proyectos se realicen.

### **Caracterización de los municipios de la Micro Región del Valle de Jiboa.**

De acuerdo con Aguilar et al. (2015), se presenta una descripción de los municipios que conforman la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) en los departamentos de San Vicente y La Paz, además de una pequeña reseña de su historia, fiestas

culturales y patronales, tradiciones, costumbres y los atractivos turísticos que cada uno de los municipios posee.

### **Municipios del departamento de San Vicente que conforman la Micro Región del Valle de Jiboa.**

**1) Apastepeque.** Fue fundado el 15 de enero de 1543 por los españoles, recibió el título de Villa el 10 de febrero de 1874 y el título de ciudad el 20 de mayo de 1916. Situado a unos 50 km al este de San Salvador, y aproximadamente a 6 km de San Vicente.

La ciudad es conocida por sus fiestas y tradiciones culturales durante todo el año, a partir de enero con la fiesta de los Moros, en mayo, las fiestas de Santa Rita, en julio del patrón Santiago, y en diciembre, el carnaval anual de Navidad. Posee sitios turísticos, tales como: la Barranca del Sisimico, donde podemos ver fósiles de animales prehistóricos. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 18,342 habitantes.

**2) Guadalupe.** En el año 1790, el valle de Rincón Grande fue uno de varios lugares que se agruparon para constituir el poblado de Nuestra Señora de Tepetitán. En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Rincón Grande era una hacienda que administraba del pueblo de Santo Domingo, en el que se cultivaba: tabaco de excelente calidad, maíz y otras semillas.

Durante el Gobierno de Diego Vigil, y por Decreto Legislativo del 21 de febrero de 1837, Rincón Grande se fundó en pueblo con el nombre de Guadalupe. El 27 de marzo de 1888 obtuvo el título de Villa, y en 1890 se estimaba su población en 1620 habitantes. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 5,486 habitantes.



Durante la administración de don Jorge Meléndez y por Ley de 1° de mayo de 1920, se otorgó el título de Villa de Guadalupe, por su importancia agrícola y comercial, su densidad de población y por llenar los demás requisitos que exige la Ley de ramo municipal.

**3) San Cayetano Istepeque.** Fue fundada en el año 1958; Los indígenas de Istepeque tenían fama por ser grandes brujos, y en sus hechicerías participaban ladinos, mulatos y negros. En 1812, el padre Ignacio Perdomo, lanzó una maldición contra el pueblo de Istepeque, que era ajeno a su parroquia, acusando a sus vecinos de ser brujos empedernidos. La maldición del padre Perdomo tuvo los efectos esperados: los habitantes honrados de Istepeque, temerosos, empezaron a abandonar la población, trasladándose a otros lugares, principalmente a la zona de San Cayetano, a donde no les alcanzará la maldición. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 5,103 habitantes.

**4) Santa Clara.** El 23 de septiembre de 1842 se emitió el Decreto Legislativo por el cual el valle de Amatillo se erigió en municipio, con el título y nombre de Villa de Santa Clara. Este suceso ocurrió durante la administración del licenciado don Juan José Guzmán y el nuevo municipio quedó incorporado en el departamento y distrito de San Vicente. En Santa Clara se encuentra la Laguna Ciega y la Laguna de Apastepeque; esta es una de las fuentes más importantes de turismo en la zona, en donde sus pobladores poseen cultivo de peces, restaurantes, piscinas, y en sus orillas se aprovecha la agricultura. De esta laguna se abastece la ciudad y de una fuente llamada El Marrillo que abastece su zona rural.

Existen otras fuentes de agua en Santa Clara, estas son El Chorrerón, El Obraje, Las Dos Ceibas, El Mario, El Pital, La Poza de los Cubos, El Chorro y Las Marías. Las actividades económicas principales de sus pobladores son la agricultura en los cultivos de maíz, caña de azúcar, frijol, ajonjolí y la ganadería en la crianza de ganado vacuno, porcino y caprino.

Al llegar a la ciudad se observa un lugar con aspecto colonial, una Iglesia Parroquial frente al parque y una cancha sintética en su interior. Las actividades turísticas que actualmente realizan son, el festival de quesadilla, caminata a los calabozos y a los diferentes ríos. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 5,349 habitantes.

**5) Verapaz.** Según la historia, fue fundada en las postrimerías de la época federal. Don Guillermo Dawson (1890) dice que “fue erigida en pueblo en 1838” y don Julián Escoto (1892) asevera que “se le confirió el título de pueblo en 1838”. En la Ley del 18 de febrero de 1841, Verapaz aparece constituyendo uno de los cantones electorales en que se dividió El Salvador. Desde su fundación ha pertenecido al distrito y departamento de San Vicente.

Verapaz posee calles asfaltadas, adoquinadas y empedradas que son bastante anchas, su Iglesia parroquial, localizada al centro de la ciudad frente al parque central y fue fundada como Parroquia de la entonces Villa de Verapaz en diciembre de 1869; los pobladores de Verapaz celebran sus fiestas patronales del 17 al 19 de marzo en honor a San José, y a su alrededor con una amplia riqueza de moliendas que producen el dulce de atado. La principal actividad turística es su tradicional festival de la panela que se realiza en una molienda en la cual se le permite degustar de los derivados de la caña de azúcar. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 6,257 habitantes.

**6) Tepetitán.** Se fundó en 1790 en aquel entonces con el nombre de pueblo de Nuestra Señora del Rosario de Tepetitán. Significa "lugar entre cerros", pues proviene de “tepet”, cerro; “ti”, entre, y “tan”, sufijo locativo; y en efecto la primitiva población se hallaba situada entre el Chichontepec o volcán de San Vicente y dentro de sus actividades predominantes en la actualidad se encuentran los cultivos de caña de azúcar, granos básicos, café, pastos, cereales,

frutas y hortalizas; así mismo, la crianza de ganado vacuno, aves de corral, entre otros. Cerro Grande o Hueytepec.

Dentro de sus actividades predominantes en la actualidad se encuentran los cultivos de caña de azúcar, granos básicos, café, pastos, cereales, frutas y hortalizas; así mismo, la crianza de ganado vacuno, aves de corral, entre otros. Este es un pueblo donde su atractivo principal es el agro turístico. Y el nacimiento del río de Acahuapa. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 3,631 habitantes.

**7) San Lorenzo.** Durante la administración constitucional del General Francisco Menéndez y por Decreto Legislativo del 27 de marzo de 1888, este pueblo fue honrado con el título de Villa. En 1890; tenía 2190 habitantes. Sus habitantes se dedican a la agricultura, los productos de mayor cultivo son los granos básicos y las frutas, hay crianza de ganado vacuno entre otros. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 6,055 habitantes. Hay actividades provenientes de la industria y el comercio, entre estas está lo que identifica al municipio que es el procesamiento de la caña de azúcar, teniendo veintisiete molindas en todo el municipio, siendo el municipio con más trapiches en todo el departamento. Lugares de visitas (3 lugares) y sus atractivos.

1. **Las molindas.** Atractivo porque personas que desconocen la elaboración de dulce de panela pueden conocer de principio a fin el proceso de este. Así mismo pueden degustar del producto recién elaborado.
2. **El cerro grande.** Lugar muy atractivo por la naturaleza, siendo este un lugar donde se pueden tomar la foto del recuerdo en las vistas panorámicas que ofrece hacia el Valle de Jiboa, el Volcán Chichontepec y las vistas para todo el municipio y otros alrededores.

Además, podemos encontrar fincas y los pinares donde podemos comprar naranjas entre otras frutas a un precio muy accesible.

3. **La poza el salto y río Machacal.** La poza el Salto es para las personas que les guste caminar, siendo este un lugar muy atractivo al pasar por sitios aptos para miradores así mismo, un lugar muy fresco al llegar ya que ofrece una tranquilidad alejado del ruido de la ciudad. Una poza de agua muy fría con una caída de agua que relaja.

Actividades turísticas que hasta la fecha ha realizado es un gastronómico donde se tuvo presencia de turistas nacionales.

**8) San Esteban Catarina.** Fue fundado como pueblo en 1827 siendo uno de los municipios más antiguos del departamento.

Las principales actividades económicas del municipio son el cultivo y procesamiento artesanal de la caña de azúcar y la fabricación de los dulces típicos conocidos como melcochas. La localidad celebra sus fiestas patronales en honor de San Esteban Mártir del 24 al 27 de diciembre, celebra también fiestas en honor a Santa Catarina, Santa Cecilia (patrona de los músicos); además, durante la fiesta patronal, una fiesta navideña muy al estilo “Estebano”.

“El pueblo de la melcocha, la música y el globo”, así se le conoce a San Esteban Catarina, uno de los 13 municipios del departamento de San Vicente, y cuna de ilustres representantes de la historia salvadoreña. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 5,661 habitantes.

**9) Santo Domingo.** El pueblo de Santo Domingo fue fundado en el transcurso del último cuarto del siglo XVIII, pues no existía todavía cuando en 1770 pasó por el territorio salvadoreño don Pedro Cortéz y Larraz, en cambio en 1807 según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, Santo Domingo era pueblo de indios y de algunos ladinos que pertenecían en lo político administrativo al partido de Cojutepeque y en lo eclesiástico al curato de San Vicente.

El 12 de junio de 1824, según datos históricos, este municipio quedó incorporado en el departamento de San Salvador. Del 23 de febrero de 1823 al 23 de enero de 1830 formó parte del efímero distrito de Ilobasco en el departamento de San Vicente. A partir del 22 de mayo de 1835 dejó de pertenecer al departamento de San Salvador y entró a formar parte del departamento de Cuscatlán.

Por Ley del 10 de febrero de 1873, se segregó del distrito de Cojutepeque en el departamento de Cuscatlán y se incorporó en el distrito de San Sebastián del departamento de San Vicente. El 12 de junio de 1885 se libró en esta población una acción de armas, en la que las fuerzas auxiliares de Nicaragua, que apoyaban la administración del doctor Rafael Zaldívar, fueron completamente derrotadas por las de la revolución que sostenían la causa del General Francisco Menéndez. En 1890 la Villa de Santo Domingo tenía 2,530 habitantes. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 6,445 habitantes.

**10) San Sebastián.** En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa, San Sebastián era “Pueblo numeroso de Ladinos con unos 2,300 individuos de todas las edades y sexos, los más de los vecinos dedicados al cultivo de granos y muy pocos a la cosecha del añil, sin otra industria”. Al crearse el departamento de San Vicente por artículo de las Constitución Política del 12 de junio de 1824, el municipio de San Sebastián entró a formar parte de él.

El 10 de febrero de 1873 la Asamblea Nacional Constituyente de El Salvador creó el departamento de Cabañas, con base en los distritos de Ilobasco y Sensuntepeque segregados, respectivamente, de los departamentos de Cuscatlán y San Vicente, quedando el departamento de San Vicente reducido al distrito de igual denominación; en virtud de Ley Constitucional de esta fecha, se acordó crear sincrónicamente el distrito de San Sebastián, con cabecera en el pueblo de

este nombre y con los municipios de Santo Domingo, San Lorenzo, San Esteban y Santa Clara, como anexos.

Por Ley de 20 de febrero de 1874, se otorgó al pueblo de San Sebastián el título de Villa y durante la administración de don Carlos Meléndez y por Decreto Legislativo de 30 de abril de 1918, se confirió el título de ciudad a la Villa de San Sebastián.

En la actualidad San Sebastián se ha convertido en una ciudad de alto turismo debido a la tradición de elaborar hamacas y otros productos en telares, siendo esta su artesanía principal, la cual mantienen generalmente personas mayores, por lo que tiene el riesgo de perderse. Hombres y mujeres dominan con maestría este arte y manejan telares artesanales con movimientos en forma coordinada de brazos y piernas para dar lugar a bellas figuras y diseños; generalmente el último domingo de julio se celebra el Festival de la Hamaca, donde participan casas de la Cultura de nueve municipios del departamento. San Sebastián posee casas de diferente estilo, se conservan muchas de adobe y bahareque, otras con sistema mixto, algunas conservan estilo colonial y otras son de estilo moderno; sus calles son rectas, la mayoría de cemento, algunas empedradas o adoquinadas; en su plaza central posee un pequeño parque y el mercado municipal; se encuentra rodeada de portales y de su imponente Parroquia; celebrar sus fiestas patronales del 16 al 31 de enero en honor a San Sebastián Mártir. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 14,411 habitantes.

**11) San Ildefonso.** En 1807, según el corregidor intendente don Antonio Gutiérrez y Ulloa la hacienda de San Ildefonso pertenecían a los herederos de don Juan Díaz. Por Orden Legislativa del 28 de febrero de 1839, las haciendas de San Francisco, Candelaria Lempa y San Ildefonso se segregaron de la jurisdicción de San Vicente y se incorporaron a la villa de Dolores Titihuapa; en 1854 por Acuerdo Legislativo las tres haciendas se segregaron de la jurisdicción de Dolores

Titihuapa y se reincorporaron a la de la ciudad de San Vicente. Posteriormente el valle de San Ildefonso, con los caseríos y aldeas circunvecinos, se erigió como municipio por Decreto Legislativo del 12 de abril de 1889, emitido por la Asamblea durante la administración del General Francisco Menéndez. Desde su fundación el pueblo de San Ildefonso entró a formar parte del distrito de San Sebastián del Departamento de San Vicente. Entre sus fuentes hidrográficas, San Ildefonso cuenta con los ríos Lempa y Titihuapa; su clima es cálido y su gente se dedica principalmente al cultivo del maíz, arroz, frijol y a la ganadería; dentro de esta producen diferentes derivados de la leche de vaca. Cuenta con recursos para el ecoturismo asociados a los cauces de los ríos Lempa y Titihuapa, además de la flora y fauna que habita en el Embalse 15 de septiembre. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 7,799 habitantes.

**12) San Vicente.** Cincuenta familias españolas con sus mujeres, sus hijos y sus esclavos, compraron al fisco tres caballerías de tierra por tres mil pesos y a la sombra del milenario árbol del Tempisque, el 26 de diciembre de 1635 fundaron San Vicente de Lorenzana, en homenaje a San Vicente Abad o San Vicente de León, perteneciente a la casa de Lorenzana, mártir español del siglo VI, que murió defendiendo la divinidad de Cristo.

Los vicentinos nombraron Alcalde de la ciudad, al Rey Felipe IV de España, quien aceptó el nombramiento y le confirió el título de Villa en el año de 1658; por lo que en honor a la casa de Austria a la que pertenecía el Rey, recibió el nombre de San Vicente de Austria y Lorenzana. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 53,213 habitantes.

## **Municipios del departamento de La Paz que conforman la Micro Región del Valle de Jiboa.**

**13) Jerusalén.** Se constituyó en municipio en 1892, dejando de ser un cantón del municipio de Santa María Ostuma llamado Estanzuelas, lugar rodeado de cañales, en donde la base de la economía y subsistencia de las familias es la agricultura artesanal.

Su mayor orgullo es el árbol centenario conocida como “la Zorra”, este es un pueblo rico en agroturismo, este municipio ubicado en el departamento de la Paz, se ha dedicado por años a la producción agrícola dándole especial énfasis al cultivo de la caña de azúcar y al procesamiento artesanal del llamado dulce de panela que nos permiten conocer de cerca el procedimiento tanto de la producción del dulce de atado como la siembra de los cultivos de granos básicos. Además, cuentan con la Cascada el Chorrerón. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 2,570 habitantes.

**14) Mercedes La Ceiba.** Para mediados del siglo XIX, el caserío La Ceiba era un importante poblado del área jurisdiccional de Santa María Ostuma. Junto a los cantones de Zizimite y Estanzuelas, fue erigido como pueblo en el año 1882 como parte del distrito de Zacatecoluca. Sin embargo, estas dos aldeas formaron la localidad de Jerusalén en 1912.

Es uno de los pueblos más pequeños geográficamente. Según datos de CENSOS (2007) el municipio tiene 637 habitantes.

### **2.2. Asociaciones Intermunicipales.**

#### **Marco regulatorio de las asociaciones.**

La Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), se conforma bajo el régimen legal estipulado en el código municipal, en el cual se permite la asociatividad de las municipalidades, es por eso que la Asociación tiene personería jurídica



y es así como se rige por las leyes, decretos y reglamentos, que se mencionan a continuación:

### **Constitución de la República de El Salvador.**

En el artículo 7 establece que es un derecho de los habitantes de El Salvador el asociarse libremente y reunirse pacíficamente para cualquier objeto lícito.

### **Código Municipal.**

En el artículo 11, establece el derecho de asociatividad de los municipios, así mismo en el artículo 14, establece lo que debe contener los estatutos de las asociaciones o entidades y finalizando con el artículo 15, que están obligados a colaborar con el municipio en la gestión de las materias y servicios de su competencia.

### **Ley de Impuesto Sobre la Renta.**

En el artículo 2 establece que esta Ley es una de las principales fuentes de ingreso para el Estado, en su artículo 1, señala el hecho generador del impuesto y dice que la obtención de renta por los sujetos pasivos en el ejercicio o período de imposición de que se trate, genera la obligación de pago del Impuesto Sobre la Renta. En el artículo 4 se entiende por renta obtenida todos los productos o utilidades percibidos o devengados por los sujetos pasivos, ya sea en efectivo o en especie y provenientes de cualquier clase de fuente tales como:

- a) Del trabajo;
- b) De la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, de servicio y de cualquier otra naturaleza;
- c) Del capital tales como: alquileres, intereses, dividendos o participaciones;

## **Código de Trabajo.**

En el artículo 29, señala las obligaciones de los patronos que para el caso de las asociaciones cooperativas es responsable el Consejo de Administración, por lo tanto, este debe cumplir con sus responsabilidades, entre las cuales se encuentran:

- a) Pagar al trabajador el salario respectivo;
- b) Proporcionar al trabajador los materiales necesarios para el trabajo;
- c) Guardar la debida consideración a los trabajadores; y
- d) Cumplir con las demás obligaciones mencionadas en dichos artículos.

El artículo 302, establece que todo patrono privado que ocupe de modo permanente a diez o más trabajadores, tiene la obligación de elaborar un reglamento interno de trabajo, el cual se deberá someter a la aprobación del Director General de Trabajo para que este reglamento sea considerado como legítimo.

El artículo 307, hace mención a las prestaciones por causa de enfermedad, el cual trae consigo la suspensión del contrato individual lo que indica que el patrono está obligado a pagarle al trabajador, mientras dure la enfermedad una cantidad equivalente al setenta y cinco por ciento de su salario básico conforme a las categorías establecidas en el mismo.

## **Ley del Seguro Social y su Reglamento.**

Esta Ley tiene por objeto en su artículo 7, brindar seguridad social de los riesgos a que están expuestos los trabajadores, en razón de ello el artículo 3, establece que el régimen del seguro social obligatorio se aplicará originalmente a todos los trabajadores que dependen de un patrono sea cual fuere el tipo de relación laboral que los vincule y la forma en que se haya establecido la remuneración.

Con el fin de proporcionar los servicios de seguridad social, el Instituto Salvadoreño del Seguro Social necesita contar con recursos financieros para lo cual en la Ley se estipulan las diferentes fuentes de ingreso, siendo una de ellas las cotizaciones que conformen a la Ley que deben adoptar los patrones, trabajadores y el Estado mismo; conforme en el artículo 29, que dichas cuotas serán destinadas a financiar el costo de las prestaciones y de la administración y que se determinarán con base a la remuneración que corresponda al trabajador por sus servicios.

Por consiguiente, en el artículo 7 del reglamento para la aplicación del régimen del seguro social establece los plazos para que el patrono y sus trabajadores se inscriban en el instituto siendo para el patrono cinco días contados a partir de la fecha en que asuma la calidad de tal y a sus trabajadores deberá inscribirse en el plazo de diez días contados a partir de la fecha de su ingreso a la empresa.

### **Ley de Ética Gubernamental.**

Esta Ley tiene como fin normar y promover el desempeño ético en la función pública, busca prevenir y detectar las prácticas corruptas y sancionar los actos contrarios a los deberes y las prohibiciones éticas de las entidades públicas como la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa.

### **2.3. Planificación Estratégica.**

¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico? El desarrollo de un Plan Estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos materiales y humanos, lo que redundará en eficiencia productiva y una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

El solo hecho demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La Planificación Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

La Planificación Estratégica es una manera internacional y coordinada de enfrentar la mayoría de problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Una buena Planificación Estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles, programas, y mejorar las habilidades de administración. La Planificación Estratégica genera fuerza de cambio que evita que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no solo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos (Pimentel, 1999, p. 5).

De esta manera se recalca la importancia de realizar o actualizar la Planificación Estratégica de una institución para mejorar su gestión institucional. La siguiente información que se presentará fue tomada y adaptada del manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público (ILPES/CEPAL) del año 2009.

### **Conceptos de Planificación Estratégica.**

La Planificación Estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones e instituciones en función de la situación actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planeación Estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

“Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, la definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Steiner, 2010).

“Es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro y está entrelazada con el proceso completo de la dirección de modo inseparable” (Minzberg, 1995).

“Instrumento de gestión que tiene como finalidad orientar las acciones que la organización tiene que llevar a cabo (estrategias), para conseguir una posición que le permita desarrollar con éxito las funciones que le son propias (misión), así como dirigirlas a un futuro deseado (visión)” (Stella International Foundation, 2016).

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un futuro deseado, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

La Planeación Estratégica cubre aspectos de carácter macro que involucran el mediano y largo plazo y apoya la identificación de cursos de acción que establezcan las prioridades institucionales.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la Planificación Estratégica y la Planificación Operativa. Aun cuando ambas tratan de

determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

Cuando hablamos de Planificación Estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto, la Planificación Estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

#### **Componentes del Proceso de Planificación Estratégica.**

Las metodologías para desarrollar procesos de Planificación Estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la Planificación Estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

La Planificación Estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto, debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias.

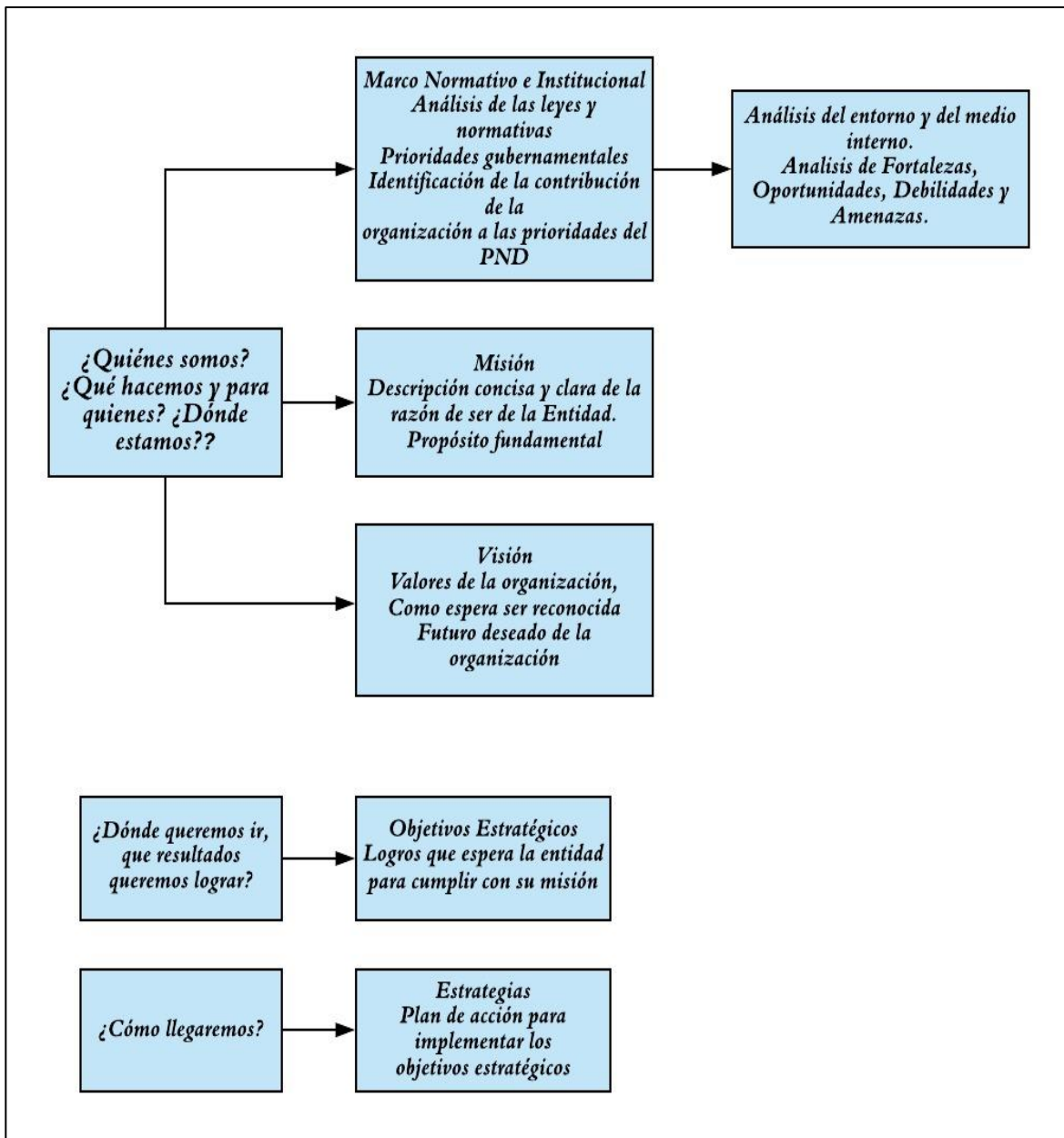


Figura 2. Modelo básico de Planificación Estratégica. Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

### Consideraciones para reformular la Planeación Estratégica

El programa o entidad ha tenido una evaluación que recomienda la revisión del tipo de productos que provee: ampliar, eliminar, refundir algún tipo de bien o servicio.

A partir de un diagnóstico organizacional se detecta que es necesaria una ampliación de la cobertura de los bienes y servicios hacia otras regiones del país, lo cual implica ampliar el ámbito de acción del programa o la entidad.

A partir de una política gubernamental se priorizan acciones en determinado sector, dándose competencias extraordinarias a un programa o entidad para asumir la ejecución de dicha política.

### **Requisitos de la Planificación Estratégica en el ámbito público.**

El uso de la Planificación Estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes niveles de decisiones gubernamentales y los enfoques metodológicos que pueden apoyar este proceso son variados.

Las mejores prácticas en la aplicación de Planificación Estratégica a nivel gubernamental insisten en la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a los siguientes requisitos:

El proceso de Planificación Estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.

Si bien la Planificación Estratégica debe permitir la revisión de la misión, objetivos estratégicos, ésta debe orientarse a fines muy instrumentales, que facilite su uso para determinar la asignación presupuestaria más favorable para la contribución al resultado deseado.

Aun cuando la misión y visión pueden ser revisadas, éstas en general son definiciones ya asumidas por la institución. En los siguientes tipos de situaciones será necesario hacer una revisión con mayor profundidad.

A partir de un diagnóstico organizacional se detecta que es necesaria una ampliación de la cobertura de los bienes y servicios hacia otras regiones del país, lo cual implica ampliar el ámbito de acción del programa o la entidad.



A partir de una política gubernamental se priorizan acciones en determinado sector, dándose competencias extraordinarias a un programa o entidad para asumir la ejecución de dicha política.

Sin embargo, en el marco del proceso presupuestario anual, que no requiere analizar aspectos como los recién mencionados, un proceso básico de Planificación Estratégica puede ser abordado de forma rápida (de acuerdo a las prácticas internacionales, perfectamente puede ser realizado en un mes), solucionando aspectos tales como:

Breve análisis del entorno, especialmente de los aspectos presupuestarios, financieros, u otros establecidos por la institucionalidad gubernamental. Asimismo, dentro de este análisis de entorno pueden identificarse aspectos relacionados con: Instituciones similares, situación del mercado en los casos que amerite y que afecte los costos, o las tarifas de la entidad, o hechos extraordinarios que impliquen la definición de objetivos y estrategias.

- Breve análisis del ambiente interno, que permita analizar los procesos y si éstos se ajustan a los requerimientos de eficiencia, calidad, etc., si se cuenta con los recursos humanos suficientes para abordar la ampliación de cobertura Geográfica necesaria, etc.

### **Misión.**

- ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Para quienes?

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su qué hacer institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia.

Una correcta definición de la misión debe contener:

- Cuál es el propósito de la organización.
- Qué hace: descripción de los Productos Finales (servicios que entrega).

- Para quiénes: identificación de los Usuarios o beneficiarios a quiénes van dirigidos los productos finales (servicios).
- Cuál es el efecto que se espera lograr: (resultado final) en la población objetivo a la que se dirige su accionar, a través de los productos provistos. El quehacer de la institución que genera el valor público de la entidad y el plazo en que se espera proveer.

### **Importancia de la misión.**

La misión puede ser un ejercicio tanto de identificación o definición de la misma, como de revisión y a veces actualización.

El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que enmarca los productos y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera, antes de comenzar cualquier ejercicio alrededor de la misión institucional es clave que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan. Si no es posible contar con este liderazgo, la experiencia indica que es mejor no seguir, dado que los recursos de tiempo son valiosos y la misión requiere validación, asimismo el comenzar con un ejercicio alrededor de la misión, genera expectativas.

### **Aspectos prácticos para la formulación de la misión.**

#### **¿Qué vigencia tiene la misión?**

Al respecto conviene recordar que no siempre la misión “formal” de la institución es igual a la misión “efectiva”. Muchas veces las entidades tienen como declaración formal de su misión, el referente de su creación legal, con los mandatos y funciones expresadas en dicha ley.

Este mandato puede estar o no actualizado de acuerdo a lo “que realmente produce la institución”. En muchos casos se observa que el marco legal define claramente el área de competencias de la entidad y por lo tanto los productos terminales que debe brindar.

Sin embargo, si se contrasta dicho marco legal, con los programas presupuestarios de la institución, o el tipo de productos que consumen parte importante de los recursos y se entregan a terceros, se evidencia que no coincide el propósito de creación de la entidad con lo que debiera estar produciendo. Por ejemplo, se ha visto el caso de que, en una Secretaría de Justicia, existen programas dirigidos al fomento del deporte, o de la cultura. Se han observado comisiones ad-hoc de medio ambiente, o Secretaría de Presidencia, dirigidas hacia la protección del adulto mayor.

### **¿Cuándo no es necesario reformular la misión?**

- No se han realizado cambios a la ley constitutiva de la entidad
- No haya habido cambios fundamentales a las funciones y atribuciones de la institución
- La declaración de misión represente exactamente lo que la institución produce
- Los equipos directivos se mantienen. Esto no significa que ante cambio de directivos máximos deba cambiarse la misión, no obstante, un primer punto que se debiera encargar un nuevo directivo de un Programa por ejemplo es si está de acuerdo en como está redactado el propósito de la organización sobre la cual es responsable y debe rendir cuentas.

La comparación entre la misión “formal” y la misión “efectiva” cuando hay diferencias importantes, da cuenta de la necesidad de ajustar el tipo de producción, sus destinatarios, lo cual implicará reformular el programa y su adscripción, o incluso su eliminación.

### **¿En qué casos es necesario establecer una nueva misión?**

- Si no ha habido antes un proceso de revisión o de identificación de misión.

- Si la redacción de la misión sólo explica lo establecido en el ámbito de la Ley que crea la institución y no explica claramente que produce, para quienes y qué se espera como resultado.
- Si la organización ha sufrido redefiniciones importantes en los ámbitos de su competencia o hay alguna declaración política clave de prioridad pública que afecta a la entidad. Si es así, aparte de los participantes anteriores, es clave que la validación de la misión, se contraste con ámbitos de decisión política – administrativa (Presidencia, función pública, etc.).

**En qué casos se podría dar esta situación:**

- Un Ministerio (o Institución) que teniendo por Ley un rol rector y no ejecutor, tiene a su cargo la implementación de programas (atención de salud, programas de nutrición, etc.). Redefinir su misión es muy útil en la medida que actualiza y enfatiza su responsabilidad de rectoría y no de ejecución. En este caso delimita su acción supervisora y establece la potestad que tiene sobre los órganos supervisados. A la vez comunica a la ciudadanía la garantía sobre la calidad en la prestación de los servicios de las entidades y programas a quienes ejerce rectoría.
- La creación de una nueva institución, que por ejemplo tenga a su cargo el diseño o la implementación de una política pública prioritaria desde el punto de vista de la ciudadanía. Supongamos en un país donde la inseguridad ciudadana es alta y dichas labores están a cargo de una Comisión o de una institución con bajo rango jerárquico, el Gobierno decide la elevación a rango de Ministerio o del Vice Ministerio. Sin duda en este caso, la aprobación del quehacer institucional por parte de las máximas autoridades es un aspecto relevante.

- Un programa o entidad que amplía el foco de sus beneficiarios, por ejemplo, desde un ámbito central a uno nacional, o bien desde un tipo de prestación a otra de carácter más integral (como aspecto a mantenerse en el tiempo).

Una vez que las autoridades y los liderazgos están incorporados en el proceso, la convocatoria debe estar dirigida a cada uno de los responsables de las áreas a cargo de los productos finales o estratégicos. También es importante convocar a los encargados de las áreas de apoyo, equipos de asesoría, comunicaciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es el ámbito territorial. Si la institución está desplegada por el territorio nacional en un esquema desconcentrado o descentralizado es importante convocar a los responsables a esos niveles.

### **¿Quiénes participan en la formulación de la misión?**

El ejercicio de trabajar con la misión está circunscrito al ámbito de decisiones directivas, en los más altos niveles de responsabilidad organizacional, dado que señala los productos terminales y los resultados por los cuales la organización debe responder a sus usuarios y a la ciudadanía.

De esta manera antes de comenzar cualquier ejercicio de formulación de la “misión” ya sea del Ministerio, programa, entidad, etc., es fundamental que sus máximas autoridades estén involucradas, liderando el proceso y validando los compromisos que surjan.

La elaboración de la misión de una entidad, programa, unidad, etc. debe tener en cuenta la misión del nivel organizacional más alto al que corresponda. Esto, permite hacer coherente los propósitos de cada uno de los ámbitos de la organización. Asimismo, permitirá posteriormente construir indicadores en cascada que facilitan la integración entre los diferentes niveles de toma de decisiones.

La experiencia da cuenta que no es posible dar recetas respecto de quienes participan en la formulación de la misión, no obstante, hay que distinguir en lo que es la formulación y aprobación propiamente tal y la comunicación de ésta.

Podemos hablar desde una participación en el proceso de creación y aprobación de la misión, hasta una participación que sea tipo consultivo y cuyo fin sea recoger la opinión a fin de comunicar las tendencias y orientaciones por donde se dirige la nueva misión.

En este caso es conveniente que en el proceso de comunicación se incluyan a otros posibles participantes tales como funcionarios públicos, la comunidad (para niveles locales, por ejemplo); a los usuarios y otros grupos de interés.

**Utilidad de contar una misión concertada entre el equipo directivo y comunicada a los funcionarios.**

- Establece el marco que justifica la intervención pública en el ámbito de responsabilidad.
- Tiene la capacidad de mantener el foco directivo en lo importante.
- Lograr encauzar los apoyos políticos y capacidades administrativas de la institución.
- Mostrar a los grupos de interés la creación de valor público esperado.

**¿Qué no debe faltar en la declaración de una misión?**

- Los usuarios o beneficiarios, población objetivos a quienes se dirigen dichos bienes y servicios
- Qué pueden esperar los usuarios, beneficiarios y la ciudadanía en su conjunto, en términos de resultados (efectos).

**Idealmente tampoco debiera faltar:**

- El ámbito territorial de su acción (nivel central, nacional, local, internacional).

**Qué aspectos son optativos (dado que en general deben ir en la visión o en los valores):**

- Los estándares cómo piensan conseguir su propósito
- Los valores con los cuales piensan enfocar su gestión

**¿Qué aspectos no deben ser incluidos en una misión?**

- Los usuarios internos de la entidad.
- Los mejoramientos que la entidad piensa realizar para ser más eficiente o eficaz (estos deben quedar registrados como objetivos estratégicos).

**Vínculo entre la misión institucional y la misión de los programas o entidades dependientes.**

Una organización privada o pública tiene diferentes niveles de jerarquías, donde se establecen también distintos tipos de decisiones y de ámbitos de intervención, así como niveles de dependencia. En el plano gubernamental es posible identificar varios escalones de dependencia, cuya principal virtud es que éstos deben estar estrechamente relacionados y coadyuvar mutuamente.

Un primer caso que podemos identificar es el nivel Ministerial (o institucional) y los programas o entidades que tenga adscrito.

Un segundo caso puede ser una entidad descentralizada o autónoma (esta entidad puede o no también tener un tipo de adscripción a un Ministerio, Viceministerio, Comisión, etc.) que tenga adscritas varias dependencias a nivel territorial.

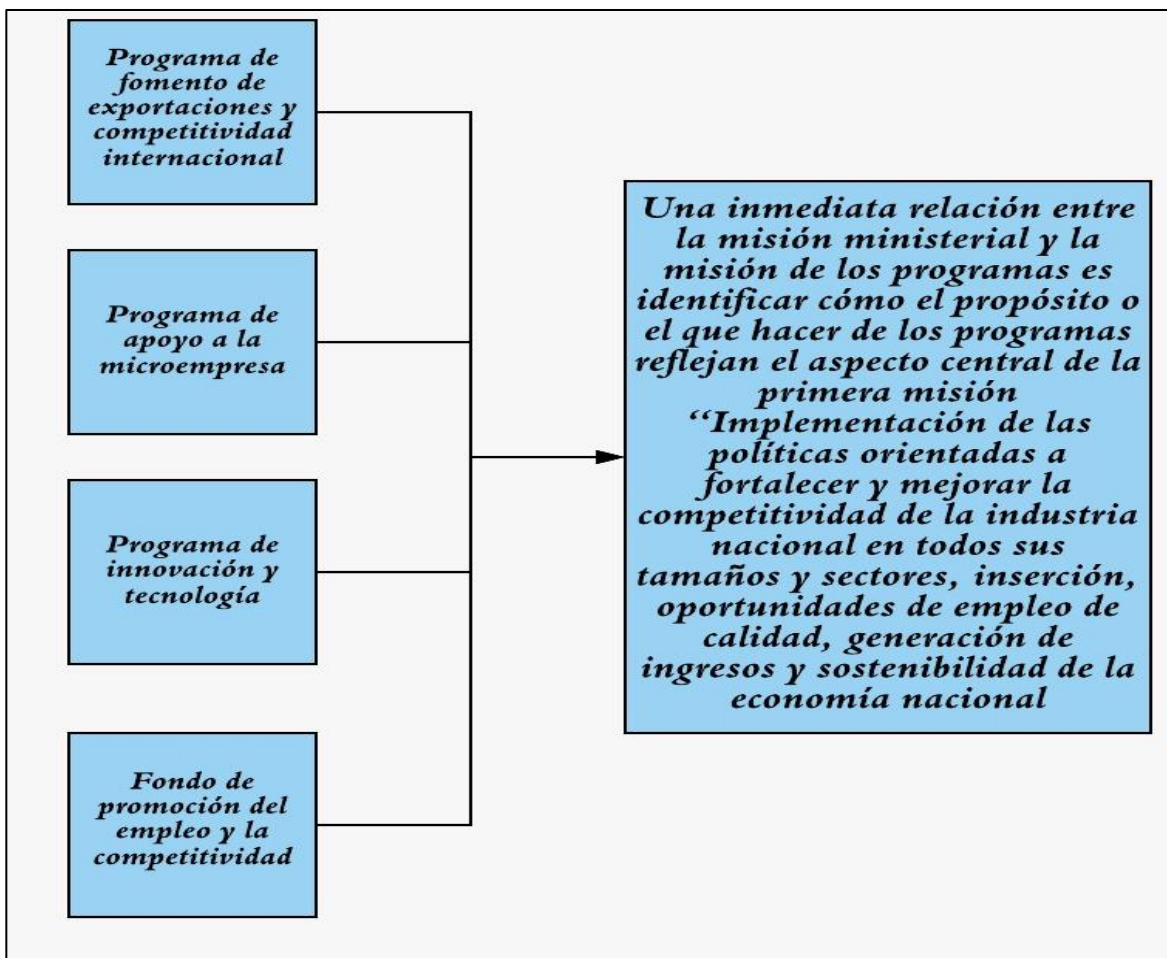


Figura 3. Programas y Entidades que dependen de este Ministerio. Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

### **Visión.**

¿Cómo queremos ser reconocidos? La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamenta su accionar público.

### **Pasos básicos para la identificación de la visión.**

¿Cómo se redacta? Puede ser más amplia que la misión institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar qué pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, etc.



Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión. Asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización a corto plazo.

### **¿Qué no debe faltar?**

- Los valores de la entidad.
- Cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro.

### **Importancia de la declaración de visión para la gestión institucional.**

Compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización.

Permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad

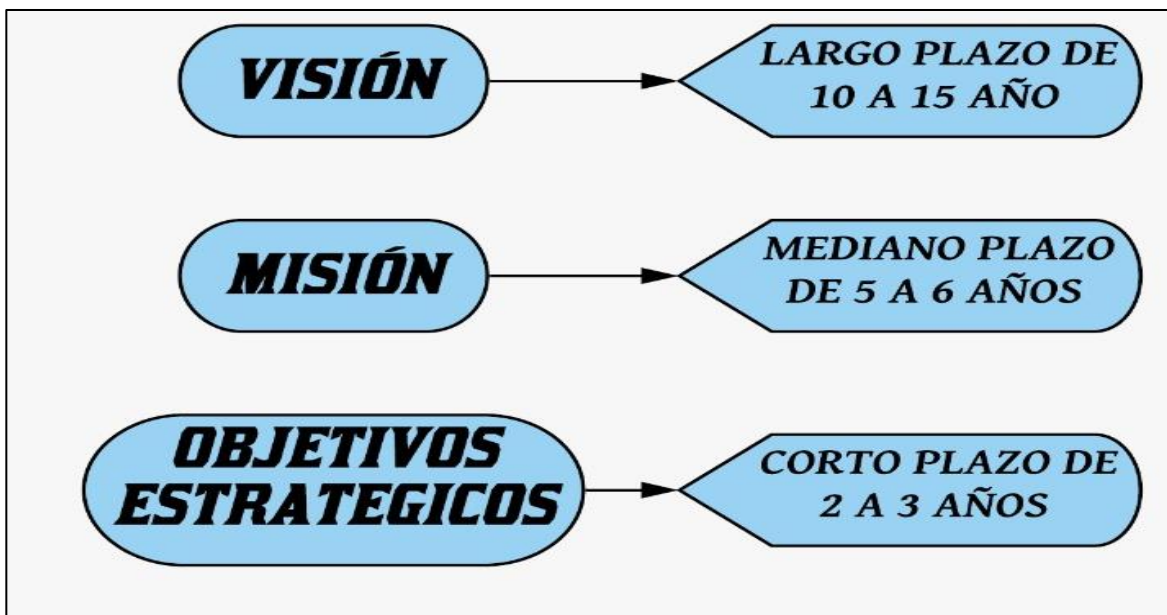
Complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública.

### **Objetivos estratégicos.**

Los objetivos estratégicos, constituyen el siguiente paso a definir, una vez que se ha establecido cuál es la misión. La pregunta a responder es:

¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados esperamos lograr?

Los objetivos estratégicos son los logros que la entidad pública, Ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.



*Figura 4. Misión, Visión y Objetivos. Adaptado de Rosario Bello. Planificación Estratégica en Organizaciones Públicas. Curso de Planificación Estratégica y Construcción de Indicadores en el Sector Público. PES. 2008. ILPES/CEPAL.*

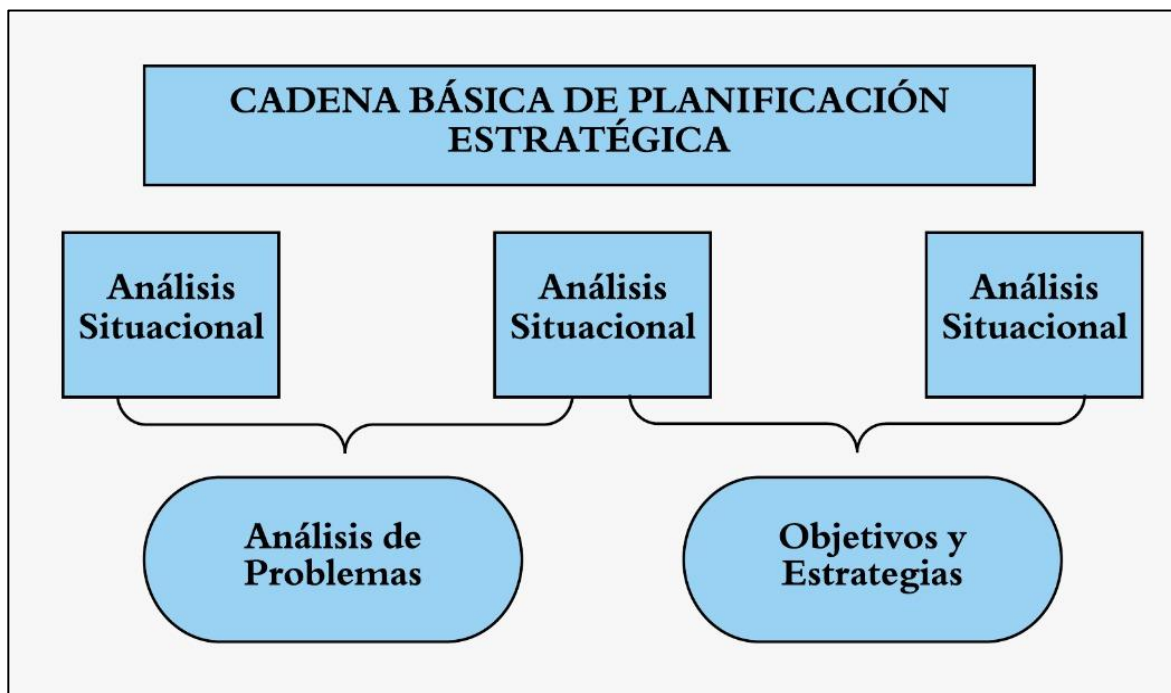
De las distintas definiciones de objetivos estratégicos empleadas en los manuales metodológicos de varios países, es posible distinguir las siguientes características:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios.

### **Pasos básicos para la definición de los objetivos estratégicos.**

De acuerdo al Figura 2 que muestra el proceso de Planificación Estratégica, es posible visualizar que después de establecer las definiciones estratégicas básicas como misión y visión, que tienen un carácter más permanente desde el punto de vista de la gestión, la definición (o validación de objetivos estratégicos previos) de los objetivos estratégicos da comienzo al proceso de Planificación Estratégica en su versión anual y como antesala de la formulación del presupuesto.

Cuando una entidad se propone establecer sus objetivos estratégicos, debe partir necesariamente de un diagnóstico institucional, que permita identificar las brechas desde el punto de vista organizacional que le dificultan obtener el mejoramiento esperado de la gestión y los resultados que se quiere alcanzar.



*Figura 5.* Cadena básica de Planificación Estratégica. Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

En este sentido no tan solo para abordar la misión sino también para la construcción de objetivos y estrategias se utiliza en general un análisis de los aspectos internos y externos a la entidad.

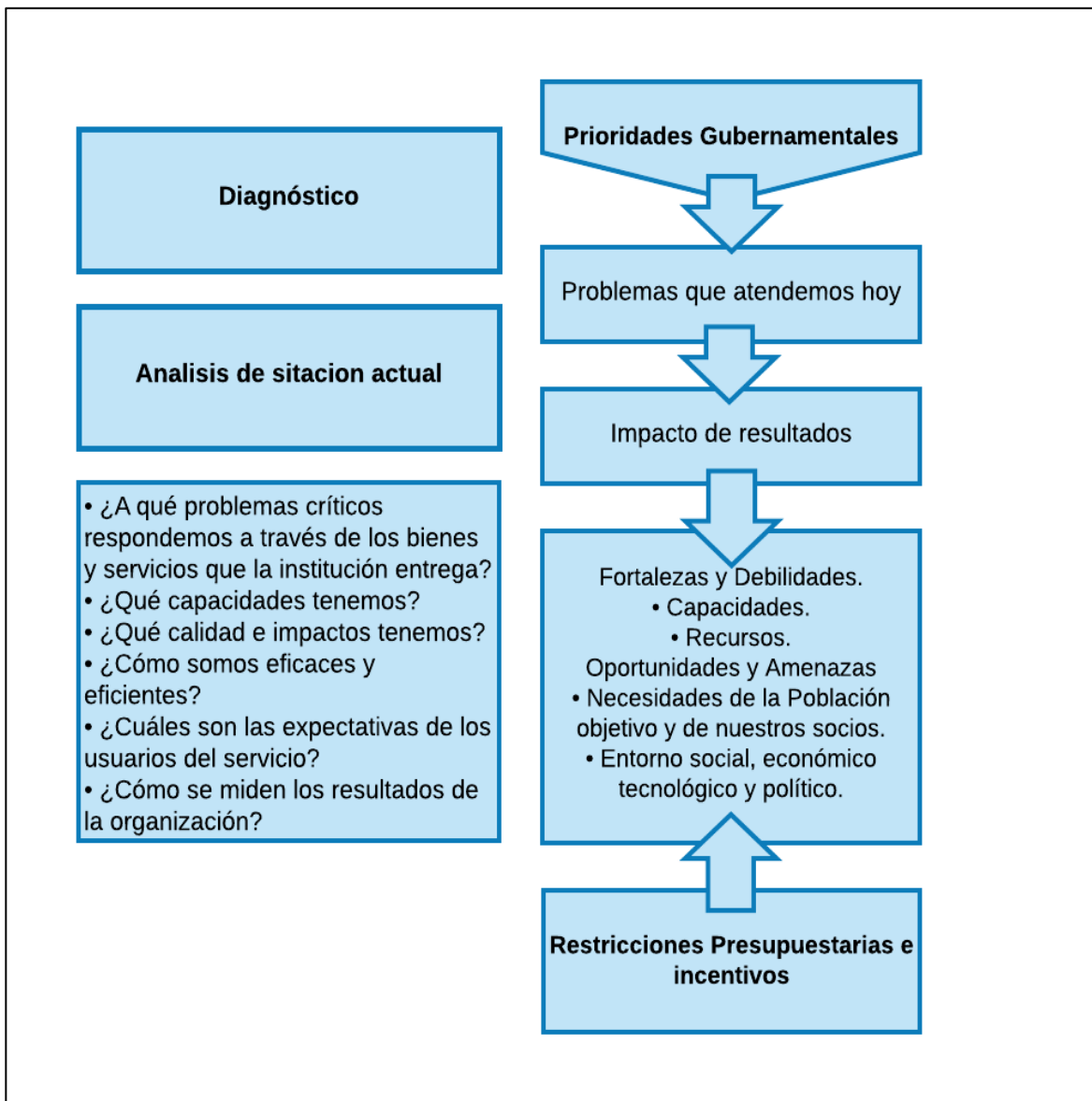


Figura 6. Diagnóstico Situacional. Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

### ¿Cómo se redactan los objetivos estratégicos?

A nivel institucional o de Ministerio.

- Señalar la expresión de logro, evidenciar el cambio o transformación que se espera con las políticas a cargo de la institución.
- Evitar su redacción en términos de contribuir, fomentar, procurar.
- Responder a la ciudadanía hacia dónde se dirigen los recursos asignados de la institución en su globalidad.
- Responder a un problema o aspecto específico relacionado con el cumplimiento de la misión.
- Responder sobre el beneficio esperado para los usuarios a los cuales van dirigidas las políticas y/o programas de la institución.
- Permitir a los usuarios y/o beneficiarios conocer hacia dónde se dirige la priorización de los recursos presupuestarios.

### **Importancia de los objetivos estratégicos para la gestión institucional.**

Los objetivos estratégicos constituyen la base para el establecimiento de los indicadores que permitirán medir el avance de las acciones gubernamentales hacia los resultados.

- El objetivo estratégico permite constatar la intención de un cambio o transformación en la calidad, eficiencia, economía, o resultado en los productos con los cuales se relaciona.
- El objetivo estratégico, debe expresarse en términos concretos de resultados esperados y no ser establecidos en términos de funciones permanentes del programa.

En el caso de las Instituciones tales como los Ministerios o departamentos, los logros se refieren principalmente a la capacidad de las políticas públicas por cumplir con su finalidad y su expresión en los resultados o impactos en el bienestar de los ciudadanos.

## **Estrategias.**

¿Cómo puedo alcanzar los objetivos o cómo puedo llegar a los resultados esperados?

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos.

Las estrategias proporcionan una base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, tal como puede apreciarse en la tabla 2.

Tabla 1  
*Estrategias para la toma de decisiones*

---

<b>Objetivo Estratégico 1:</b>
Mejorar los tiempos de respuesta de tramitación de la entrega de pensiones.
<b>Objetivo Estratégico 2:</b>
Alcanzar estándares ISO/9000 de supervisión de las entidades prestadores de salud.
<b>Objetivo Estratégico 3:</b>
Mejorar la posición financiera de las entidades de salud supervisadas.

---

<b>Estrategias:</b>
1. Impulsar cambio tecnológico y capacitación funcionaria en todo el país.
2. Establecimiento de convenios internacionales para la estandarización de los procesos.
3. Impulsar políticas de recuperación de cobranzas y disminución de subsidios cruzados.

---

Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

### **Los diferentes tipos de estrategias deben considerar aspectos como, por ejemplo:**

- Posición de la institución respecto de la competencia o de entidades similares (respecto de los costos, coberturas, satisfacción de los clientes, etc.)

- Análisis de los usuarios: nivel de satisfacción, capacidad de cubrir la demanda potencial, etc.

Una vez que se tienen determinadas las estrategias preliminares que voy a seguir, es importante definir en base a las metas que he establecido para los indicadores estratégicos, cuán lejos o cerca está mi organización de alcanzarlos con los recursos previstos, con las capacidades de recursos humanos, con la tecnología que puedo disponer, etc.

Para determinar cuán lejos o cerca estoy de alcanzar mis objetivos a través de estas estrategias debo volver al análisis que realicé de mis Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En términos ya más concretos resulta útil señalar qué podemos hacer para acercar los objetivos definidos con las reales posibilidades de la organización, una vez que ya hemos optado por una estrategia:

- Ampliar el marco de tiempo para cumplir con el objetivo. Se debe considerar si la asignación de recursos actual es apropiada y si lograr las metas agresivas tomará más tiempo del inicialmente planeado.
- Reducir el tamaño o alcance del objetivo, Esta táctica se aplica cuando la visión es apropiada pero los objetivos menores o un poco modificados son más realizables o implican menos riesgo.
- Reasignar recursos para lograr metas. Esto solo se puede aplicar si las metas se pueden lograr sólo al reagrupar los recursos existentes que se han diseminado excesivamente.

Obtener nuevos recursos, Esta táctica se considera sólo cuando son necesarios nuevos talentos, nuevos productos, mercados o capital para lograr las metas deseadas.

### **Criterios para evaluar las estrategias.**

1. Los cursos de acción definidos permiten el logro del objetivo.

2. Ha determinado los costos y beneficios de los cursos de acción.
3. Los cursos de acción generan impactos negativos o positivos en otros objetivos.
4. El objetivo que será implementado con la estrategia es clave para el éxito de otro objetivo.
5. La entidad está en condiciones de implementar el curso de acción, si no que cambios debe hacer para lograrlo.
6. Tiempo que requieren los cambios.
7. Una vez implementados, qué cambios de procedimientos se requieren, qué impacto tiene sobre la entidad.
8. Qué pasos son necesarios para implementar los cursos de acción y que tiempo requiere cada paso.

Puntos a ser revisados para verificar los recursos necesarios para cada estrategia: ¿Cuenta con los recursos necesarios para implementar la estrategia: ¿presupuesto, personal, capacitación, equipos tecnológicos?, ¿otros? ¿La información que se requiere tiene un soporte tecnológico adecuado? ¿Cuál es el impacto fiscal del curso de acción, se necesitan recursos adicionales? ¿La implementación de la estrategia requiere recursos adicionales en el próximo presupuesto?

### **Planes de Acción**

Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización actual y el entorno.

Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto



final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto.

El desarrollo de los planes operativos en el ámbito de las instituciones públicas está claramente determinado por metodologías y procesos que obedecen a reglamentaciones propias de las oficinas de planeación.

Tabla 2

*Formato para los planes de acción*

Misión:			
Objetivos Estratégicos:			
Estrategia:			
Pasos a Seguir	Responsables	Plazos	Recursos Necesarios

Adaptado del Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público de ILPES/CEPAL (2009).

### **Análisis de los aspectos internos y externos a la entidad.**

Un paso fundamental que la metodología de Planeación Estratégica provee para la definición de los objetivos estratégicos tiene que ver con el antiguo y clásico análisis del ambiente externo y del ámbito interno, o también denominado FODA. Este básicamente consiste en un análisis de las brechas institucionales que deben ser intervenidas por la entidad para el logro de los

objetivos. Pueden ser producto de debilidades organizacionales, o bien de eventuales brechas que surgirán para enfrentar nuevos desafíos. Este análisis FODA permite realizar un diagnóstico dinámico de la institución.

Lo importante a tener en cuenta es que antes de comprometerse a obtener un tipo de resultado, es fundamental analizar si la organización estará en condiciones de asumir con dicho desafío.

Si partimos de la base que los objetivos estratégicos son la declaración de qué resultados queremos lograr como organización para cumplir con nuestra misión, nos estamos enfrentando a la necesidad de abordar ciertas restricciones institucionales, financieras, o bien a cómo aprovechar ciertas condiciones favorables a la entidad para optimizar el logro de dichos resultados.

El tipo de restricciones pueden provenir tanto desde la propia organización (que en este caso convencionalmente se han denominado debilidades), o bien desde el ambiente externo, que también se conocen mejor como amenazas. Desde el punto de vista de las condiciones favorables, éstas también pueden provenir desde el ámbito interno que en general se las ha denominado como fortalezas, o del ambiente externo o entorno a la organización u oportunidades.

Por otro lado el tipo de desempeño que se espera logre la institución, tiene ciertas características, y dentro de las más importantes es que responda no solo al cumplimiento de sus objetivos (eficacia) sino también que lo haga al mínimo costo (o sea con un aprovechamiento pleno de los recursos que se le han encomendado), y además, que dicho desempeño garantice el cumplimiento de ciertos estándares y expectativas de los usuarios en la política pública, los bienes y servicios entregados, etc., es decir que sea de calidad.

De esta manera para definir el ¿Qué debe hacer una institución?, tiene ciertos requisitos y ciertas complejidades no menores. Si a esto le sumamos que el rol del gestor en la mayor parte de los países latinoamericanos tiene escasa flexibilidad para tomar decisiones respecto de contrataciones, de compras, de ahorros, etc., es decir no es un gerente, pero se le pide que actúe como tal, podemos entender porque en la mayor parte de los casos los objetivos estratégicos que redactan las entidades son un listado de funciones permanentes, con muy poca capacidad de innovación y desafíos.

Sin embargo, esta situación no debiera ser obstáculo para que las entidades no se esfuercen en esta búsqueda de su quehacer, finalmente de acuerdo a la experiencia que se ha sistematizado en talleres, cursos y asesorías a gran parte de los países de la región, se constata una gran diferencia cuando una organización tiene o no una buena definición de sus objetivos estratégicos. La razón fundamental es que, a través de éstos, los directivos priorizan su gestión. Asimismo, disponen de una herramienta clave a la hora de demostrar que con esos recursos ellos están dispuestos a lograr esos resultados.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la institución en su funcionamiento en la relación con su misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicación formal e informal, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos) en cambio, son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis de la institución permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

El análisis externo se refiere a la identificación de los factores exógenos más allá de la institución, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

En este análisis se pueden reconocer como áreas de interés o relevantes:

- Los cambios de los entornos (culturales, demográficos).
- Los recursos (tecnológicos, avances científicos).
- Los cambios en las necesidades ciudadanas (en cuanto a comunicaciones, información y participación).
- Las políticas públicas y prioridades del sector.
- El riesgo de factores naturales.
- Condiciones diversas.

Este análisis se orienta hacia la identificación de las amenazas y oportunidades que el ambiente externo genera para el funcionamiento (Pimentel Villalaz, 1999, p. 7).

# CAPÍTULO III

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### CONTENIDO DEL CAPÍTULO

**3.1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

**3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

**3.3 POBLACIÓN O UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN.**

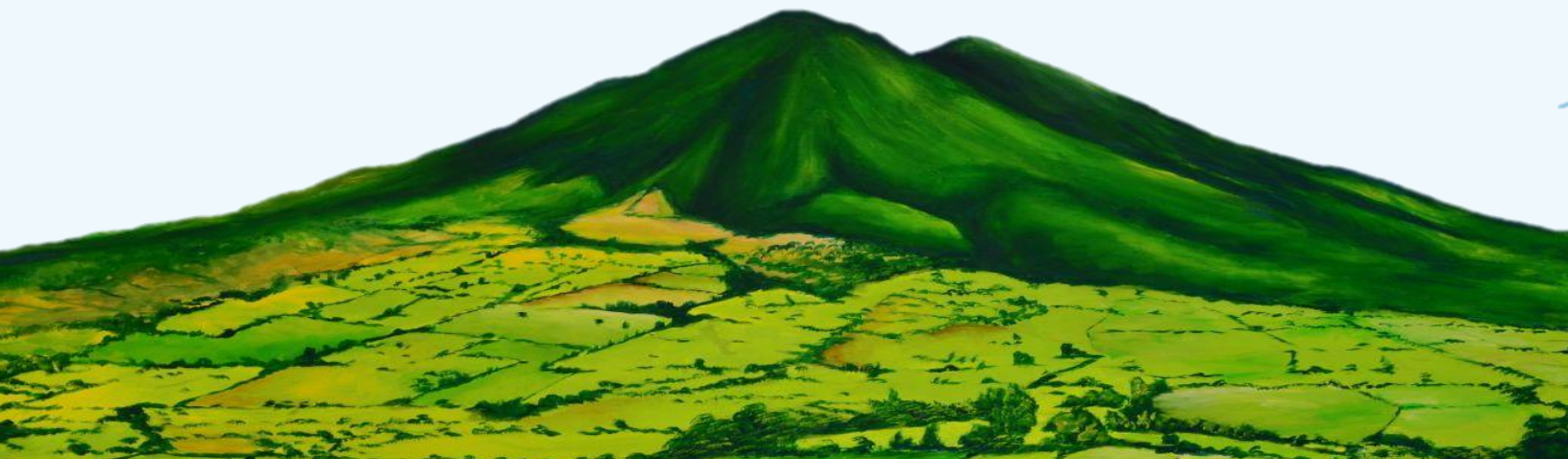
**3.4. UNIDADES DE INVESTIGACIÓN.**

**3.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.**

**3.6. PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.**

**3.7. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN.**

**3.8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**



## **CAPITULO III: METODOLOGÍA.**

### **3.1. Metodología de la Investigación.**

La investigación se llevó a cabo a través de la aplicación del método científico y en el cual se direccionó mediante la metodología de la investigación y que por medio de esta se obtuvo información valorable para analizar, comprobar o corregir con el conocimiento del tema de estudio.

En la investigación se realizó un diagnóstico institucional, en donde se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas pertenecientes al Nivel Organizativo, Nivel Gerencial y de Gestión, Impacto Interno y Externo y la Capacidad Económica y de Servicios.

Para realizar la investigación se aplicó el método de investigación operativo, con él se "identificó un problema, y mediante el proceso de investigación se propuso solución a la problemática encontrada" (Moskowitz et al., 1982).

También se utilizó el enfoque cualitativo - cuantitativo para "la recolección, análisis y la integración de los datos" (Sampieri et al., 2014).

### **3.2. Tipo de Investigación.**

El equipo de investigadores ocupó fuentes primarias y secundarias que sirvieron para la obtención de la información, en la cual se hicieron consultas bibliográficas para el respaldo de la información plasmada, además se realizaron visitas de campo en las cuales se administraron instrumentos de recolección de datos a los sujetos que componen la población en estudio; por tanto, se estableció que el tipo de investigación es mixta.

### **3.3. Población o Universo de Investigación.**

La población de estudio fueron los 14 Alcaldes que componen la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), y la gerente general de la Asociación, dando como resultado 15 elementos de

la población que brindaron la información necesaria para la realización de la investigación. Y debido a que los sujetos de estudio son limitados, no se calculó una muestra.

### **3.4. Unidades de Investigación.**

- Los catorce Alcaldes que conforman la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa.
- La gerente general de la MIJIBOA.

### **3.5. Técnicas de Investigación.**

En la investigación se utilizaron fuentes primarias y secundarias, las cuales sirvieron para la obtención de la información que sustentó la propuesta final, es por ello que se definió la técnica de campo y técnica documental.

**Técnica documental.** “Una fuente muy valiosa de datos cualitativos son los documentos, materiales y artefactos diversos. Con dicha información se hizo uso de tesis, libros, reportes periodísticos, leyes y páginas web que den solvencia a la información obtenida” (Sampieri et al., 2014).

**Entrevista.** “Se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados)” (Sampieri et al., 2014).

La información se obtuvo de forma directa con todos los Alcaldes que conforman la MIJIBOA, la gerente general de la institución.

**Encuesta.** “Método de investigación capaz de dar respuesta a problemas como la relación de variables, tras la recogida de información obtenida” (Buendía et al., 1998).

### **3.6. Procesamiento de la Información.**

El procesamiento de la información recolectada fue en el Programa IBM SPSS Statistics versión 26, para facilitar el ingreso de información recopilada, el análisis de datos y mejorar la presentación de información tabulada.

### **3.7. Presentación de la Información.**

La información obtenida se procesó para luego ser presentada a través de herramientas visuales para una mejor comprensión del lector como lo son:

**Tabla Dinámica.** “Es una forma interactiva de resumir rápidamente grandes volúmenes de datos. Puede usar una tabla dinámica para analizar datos numéricos con mayor detalle y para responder a preguntas imprevistas sobre los datos” (Microsoft Office, 2016).

**Gráficas.** “Es una representación visual de sus datos e ideas. Son una excelente herramienta para resumir la información e identificar fácilmente cualquier tendencia en los datos” (Microsoft Office, 2016).

### **3.8. Análisis de la Información.**

A través de entrevistas se recolectó la información de la MIJIBOA que permitió identificar las debilidades administrativas, organizativas, económica y de gestión como también los cambios en el contexto externo que afectan a la Asociación, luego se procedió a realizar el respectivo análisis de la información y enfatizar todos los hallazgos encontrados, eso permitió realizar las conclusiones y recomendaciones pertinentes, que se consideraron también para la propuesta de solución a la problemática encontrada.



# **CAPÍTULO IV**

## **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **CONTENIDO DEL CAPÍTULO**

**4.1. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

**4.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA MIJIBOA.**

**4.3. GENERALIDADES DE LOS ALCALDES QUE CONFORMAN LA ASOCIACIÓN  
INTERMUNICIPAL DE LA MICRO REGIÓN DEL VALLE DE JIBOA.**

**4.4. GENERALIDADES DE LAS ALCALDÍAS QUE CONFORMAN MIJIBOA.**

**4.5. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS MUNICIPIOS PERTENECIENTES A LA  
MIJIBOA.**

**4.6. CONCLUSIONES.**

**4.7. RECOMENDACIONES.**



## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **4.1. Análisis de los resultados.**

La investigación referida a gestión institucional se desarrolló en la Asociación Intermunicipal MIJIBOA, ubicada en el municipio de Apastepeque, del departamento de San Vicente, determinando como unidades de estudios los 14 municipios que conforman la organización, definiendo un total de 14 Alcaldes a encuestar, con el objetivo de realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación y las municipalidades que la conforman. Sin embargo, al momento de realizar la recolección de información algunos Alcaldes designaron un representante para proporcionar la información.

A través del diagnóstico realizado, se recopiló información acerca de la situación actual y el contexto en el que se desarrollan las alcaldías de la Micro Región del Valle de Jiboa, dicha información tabulada sirvió para analizar las expectativas de desarrollo territorial para integrarlas en el Plan Estratégico de la MIJIBOA.

Para llevar a cabo el análisis de la información, se creó un archivo en IBM SPSS Statistics versión 26, se realizó el vacío de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizados por medio de gráficas.

### **4.2. Situación actual de la MIJIBOA.**

MIJIBOA está integrado por 14 municipios ubicados entre los departamentos de San Vicente y La Paz, donde destacan entre sus actividades productivas, el cultivo de caña de azúcar, café y granos básicos. La industria productiva de la panela como producto derivado de la caña de azúcar, es una de las actividades emblemáticas y de mucha tradición cultural. El territorio de la MIJIBOA se ubica a 60 kilómetros de San Salvador, actualmente lo integran 14 municipios que son: Apastepeque, San Vicente, Santa Clara, San Esteban Catarina, San Cayetano Istepeque,

Tepetitán, Verapaz, Guadalupe, San Lorenzo, San Sebastián, San Ildefonso y Santo Domingo en el departamento de San Vicente; así como Jerusalén y Mercedes La Ceiba en el departamento de La Paz. Estos municipios están trabajando en forma conjunta a través de la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA).

La Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de JIBOA, tiene como objetivo promover el desarrollo Integral y Sostenible de los municipios asociados a través de las diferentes áreas de trabajo como, la Red de jóvenes, Red de mujeres, Red de productores, Red de turismo y posteriormente integrar la Red de Medio Ambiente.

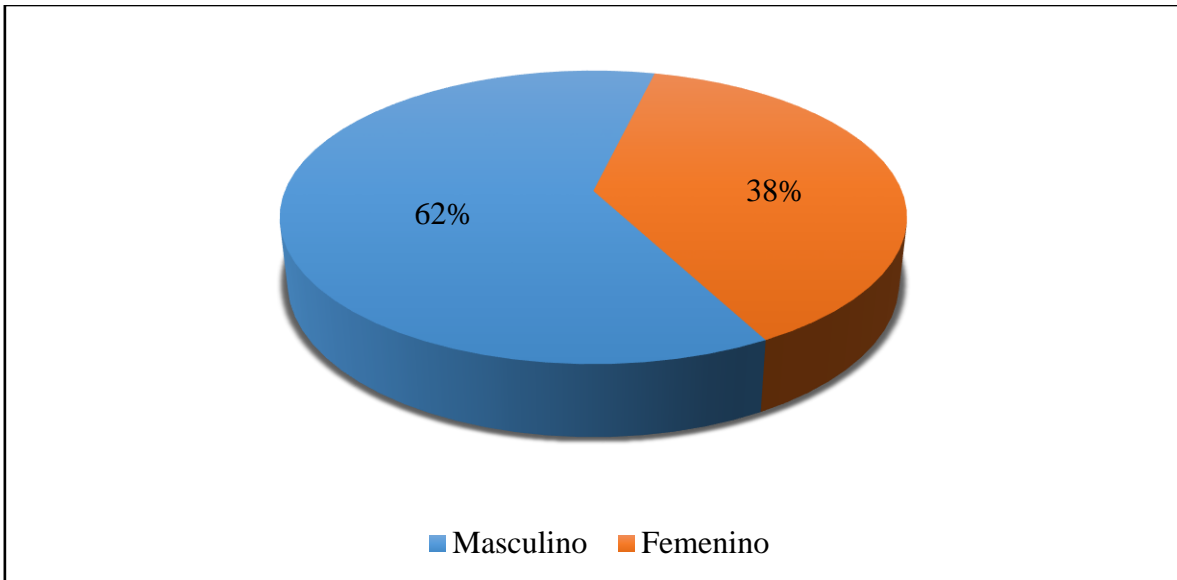
#### **4.3. Generalidades de los Alcaldes que conforman la Asociación Intermunicipal de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA).**

Los Alcaldes que conforman la población en estudio tienen ciertas peculiaridades que son consideradas importantes como parte de la investigación, las cuales son la edad, género, profesión u oficio y nivel académico. Por lo que esta investigación comprende el análisis de los factores internos y externos que inciden en el desarrollo de las municipalidades.

##### **Género de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA.**

Desde la Edad Antigua, la política había sido una actividad exclusiva para los hombres, El Salvador es un ejemplo de ello, las primeras participaciones de las mujeres datan del siglo XX, desde entonces poco a poco las mujeres fueron adquiriendo derechos, se ganaron un espacio de participación por méritos y lucha en lo que se refiere a este tema; en la actualidad el Gabinete del Poder Ejecutivo, está conformado principalmente por mujeres.

De acuerdo con la información recolectada y presentada en la figura 7, se observó que el 62% de los Alcaldes pertenecen al género masculino y el 38% de los Alcaldes pertenece al género femenino.



*Figura 7.* Género de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Con relación de los resultados obtenidos de la pregunta, se confirmó que el 62% de los Alcaldes son hombres y el 38% son mujeres, la participación de las mujeres en la política nacional representan un porcentaje bajo, que va aumentando progresivamente rompiendo la brecha política que existe en los puestos de elección popular y por su derecho a participar de forma igualitaria en la gobernanza democrática y lograr un equilibrio en el ámbito político nacional.

#### **Rango de edad de los Alcaldes que pertenecen a MIJIBOA.**

De acuerdo con la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (2016) el 10% de los jóvenes participan en organizaciones políticas, según el estudio, la participación política no es una prioridad para ellos; los jóvenes valoran la política como adultocéntrica, lo que se vuelve un mensaje claro de desconfianza hacia las bases de los partidos políticos tradicionales, debido a que los jóvenes se sienten excluidos por este tipo de organizaciones.

En la figura 8 se muestran los resultados a la interrogante en cuanto a la edad de los Alcaldes. Se confirmó que el 46.20% de los Alcaldes tienen entre 35 y 42 años de edad, el 30.80% de los

Alcaldes tienen entre 26 y 34 años de edad, el 15.40% de los Alcaldes tienen edad entre 43 y 50 años y el 7.70% de los Alcaldes tienen entre 59 y 66 años de edad.

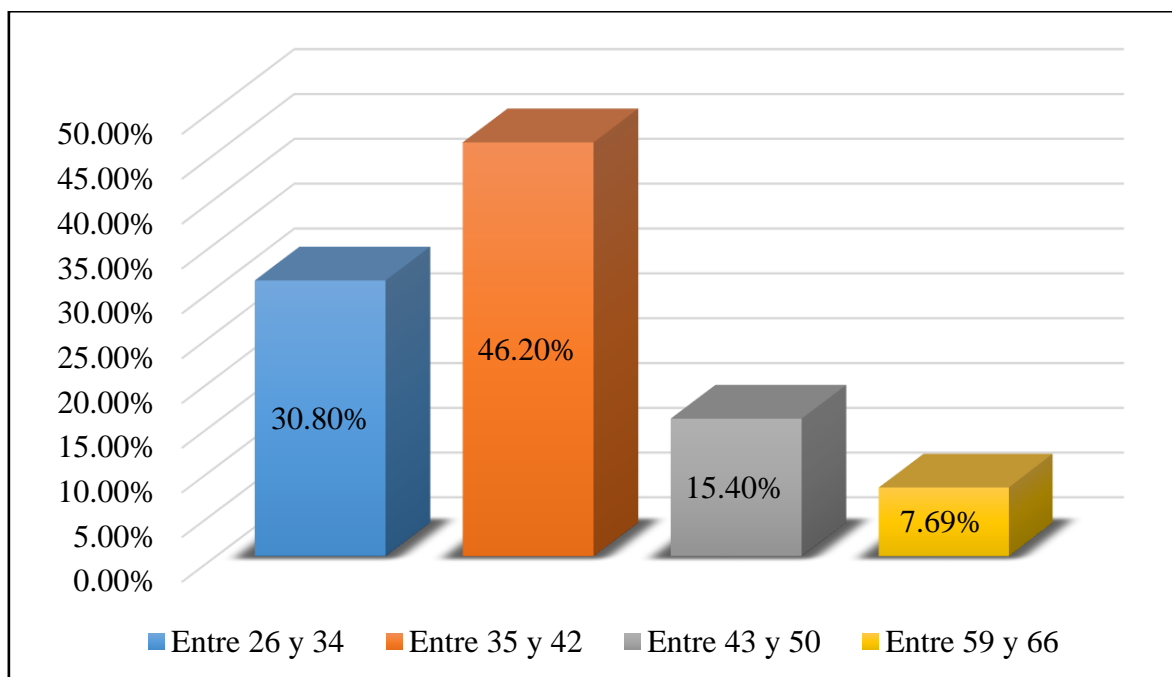


Figura 8. Rango de edad de los Alcaldes que pertenecen a MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Tal como se puede observar en la figura 8, el 100% de los Alcaldes pertenecientes a la MIJIBOA son personas adultas, con mucha experiencia política en los municipios, también se muestra una participación de personas en un rango de edad de 26 y 34 años, los cuales están representados en 30.8% del total de la población en estudio, sin embargo, debido a que los jóvenes tienen poca participación en cargos de elección popular por una supuesta falta de experiencia, existe un nuevo partido político que está teniendo auge y sus bases municipales y departamentales están compuestas por jóvenes, a diferencia de los partidos tradicionales.

#### **Nivel Académico de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA.**

La formación académica es importante porque brinda conocimientos y una perspectiva diferente para resolver problemas, es por ello que en la medida que los Alcaldes tienen un nivel

adecuado en materia de estudios, estos cuentan con las herramientas técnicas que conllevan a decisiones oportunas y certeras en búsqueda del crecimiento y desarrollo de la comunidad.

En la figura 9 se muestran los resultados a la interrogante en cuanto al nivel académico de los Alcaldes, en relación a ello, se confirmó que el 69.20% de los Alcaldes tienen un nivel académico superior, mientras que el 30.80% tienen un nivel de educación académica medio.

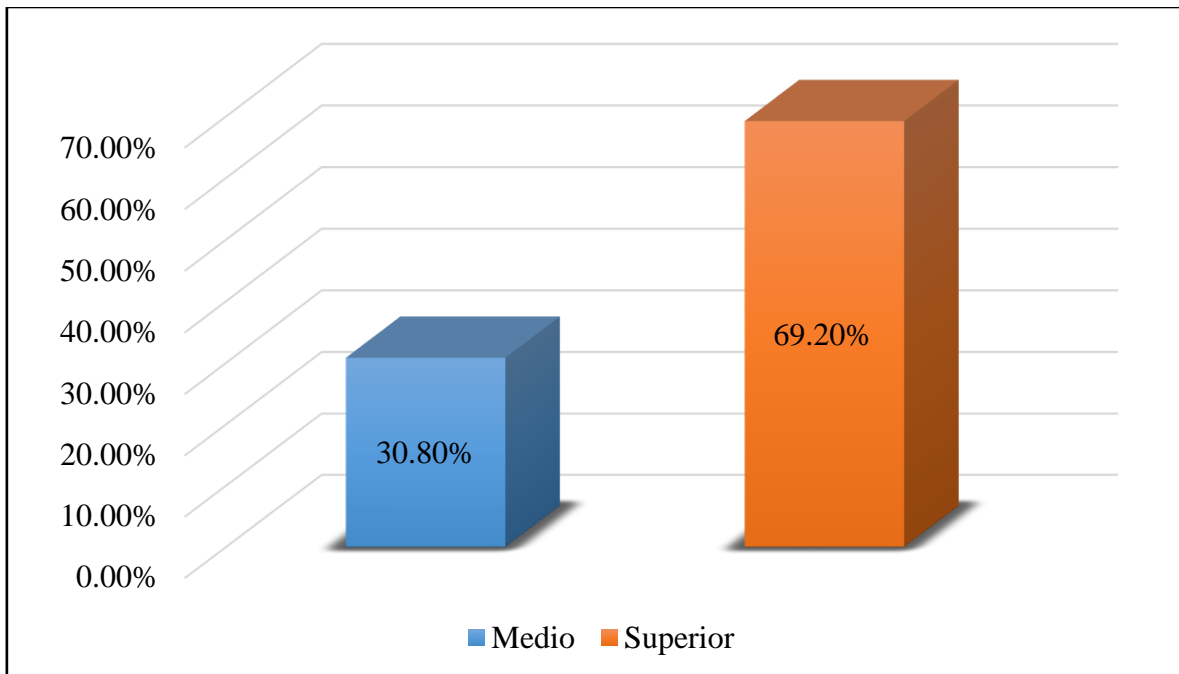


Figura 9. Nivel Académico de los Alcaldes que conforman la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

El nivel académico de los Alcaldes es importante para administrar mejor los municipios, ayuda a tomar decisiones acertadas que ayuden a la construcción, fortalecimiento, consolidación y desarrollo del municipio con una brecha de conocimientos como finanzas, negocios y liderazgo con el objetivo de lograr una buena gestión de las municipalidades.

Es bastante favorable para la MIJIBOA, que los Alcaldes tengan la mejor preparación académica posible, pues las decisiones tomadas, en el marco de las Juntas Directivas y Asambleas Generales son en base a principios técnicos y legales.

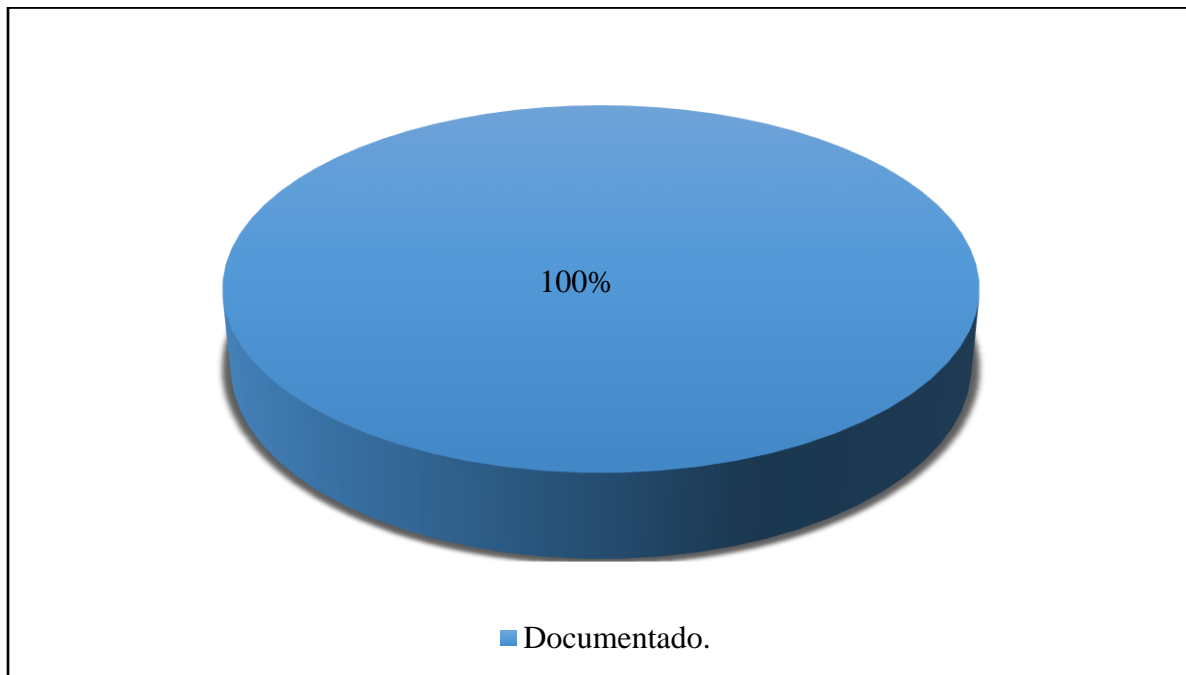
#### **4.4. Generalidades de las alcaldías que conforman MIJIBOA.**

##### **Elaboración del Plan Anual Operativo (POA) de las alcaldías de la MIJIBOA.**

El Plan Operativo Anual (POA) se refiere al plan de ejecución a corto plazo que busca la eficacia y eficiencia, integrando los recursos financieros, humanos y tecnológicos dentro de una organización.

El Plan Operativo Anual (POA) es muy importante porque muestra en una forma ordenada y estructurada la ejecución de la estrategia de la organización para así alcanzar los objetivos esperados.

En la figura 10 se observa como las municipalidades realizan el Plan Operativo Anual, donde las formas de realizarlo son de forma documentada o de forma empírica, sin embargo, todas las alcaldías lo elaboran de forma documentada.



*Figura 10.* Elaboración del Plan Anual Operativo de las alcaldías de la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos obtenidos, las 14 municipalidades encuestadas realizan el Plan Operativo Anual de forma documentada, el 100% establecen un documento en el cual se guían durante el tiempo establecido que les ayuda a cumplir con los objetivos esperados, trabajando en una forma más organizada y ordenada que les facilita alinearse al Plan Estratégico, el cual se realiza para un período de ejecución de 3 años, porque es el tiempo que vigencia de los cargos de Alcaldes y concejos municipales pluralistas.

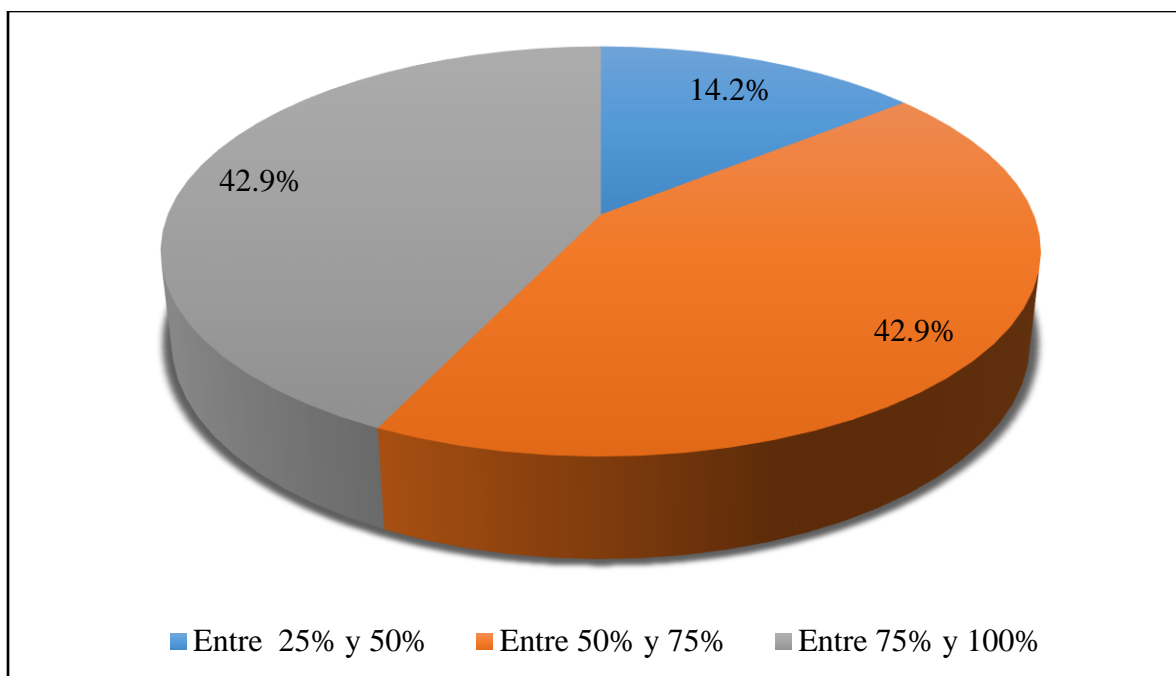
Un factor importante por el cual las 14 alcaldías la MIJIBOA lo documentan es porque se debe tener respaldo ante una auditoría de la Corte de Cuenta de la República de El Salvador sobre la planificación del gasto anual del FODES.

#### **Nivel de ejecución del Plan Operativo Anual (POA) de las alcaldías.**

Contar con un Plan Operativo Anual es importante para las alcaldías, teniendo en cuenta que es el que guía a la organización a alcanzar los objetivos previstos mediante la ejecución de la estrategia, pero no basta solo elaborarlo, es esencial ejecutarlo, porque en base a ello se logran los objetivos previstos, así como también se tiene solvencia ante cualquier fiscalización o auditoría de la Corte de Cuentas de la República de El Salvador.

En la figura 11 se observan los resultados del nivel de ejecución del Plan Operativo Anual (POA) en las municipalidades, obteniendo los siguientes resultados: el 42.9% de las alcaldías lo ejecutan entre el 50% y 75%, otro 42.9% lo ejecutan entre 75% y 100%, y el restante 14.2% ejecutan el plan operativo entre 25% y 50%.





*Figura 11.* Nivel de ejecución del Plan Anual Operativo de las alcaldías. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos obtenidos se puede observar que el 14.2% de las municipalidades, son las que lo ejecutan entre el 25% y 50%, esto indica que no se guían en base al plan para alcanzar sus objetivos, por otra parte, el 81.8% lo ejecutan más del 50%, esto refleja que las municipalidades ejecutan el Plan Operativo Anual (POA) de diferentes formas, no todas disponen de recursos necesarios para llevar una buena organización y control, en cuanto al cumplimiento del plan que las llevaría a alcanzar la eficiencia y eficacia del plan institucional.

#### **Responsable de la planificación en las alcaldías de la MIJIBOA.**

Para los padres de la teoría de la Administración científica y moderna, la planeación es la primera etapa del proceso administrativo, sirve de base para las demás funciones como la organización, integración, dirección y control; definiendo las metas y las estrategias para alcanzarlas, así como también se diseñan los planes para integrar y coordinar las actividades.

En la figura 12 se observa como las alcaldías de la MIJIBOA realizan la planificación obteniendo los siguientes resultados: en el 78.6% de las municipalidades existe un equipo que se encarga de la planeación, mientras que el 21.4% restante, el concejo municipal hace la planeación.

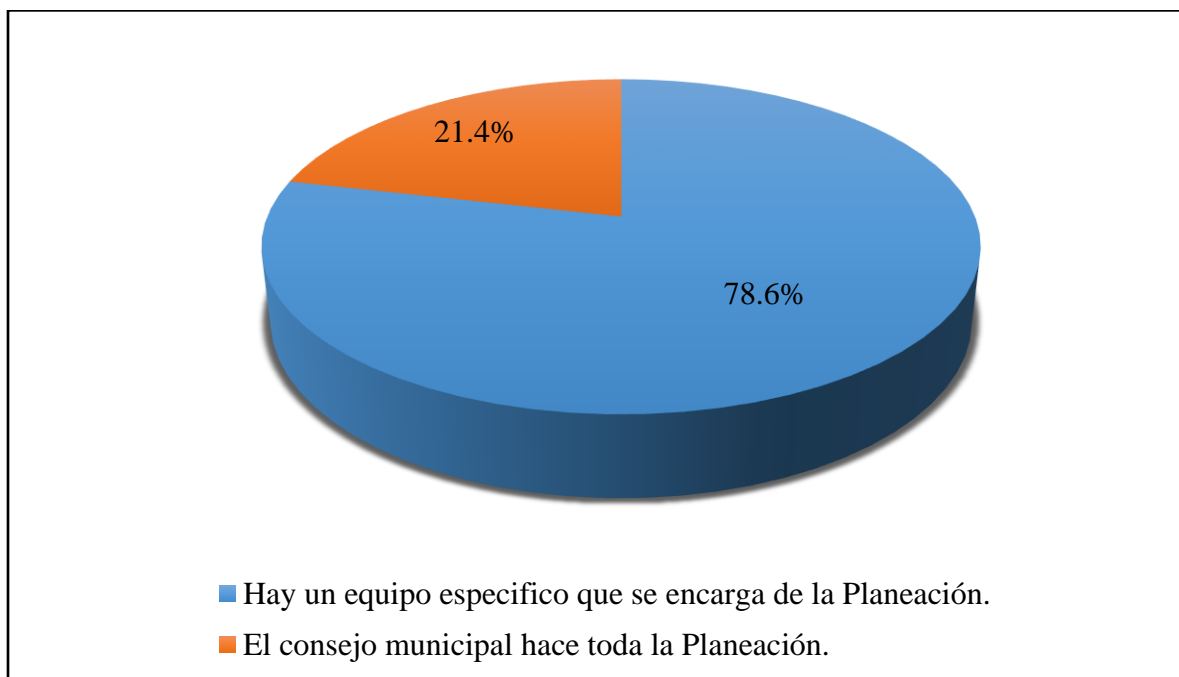


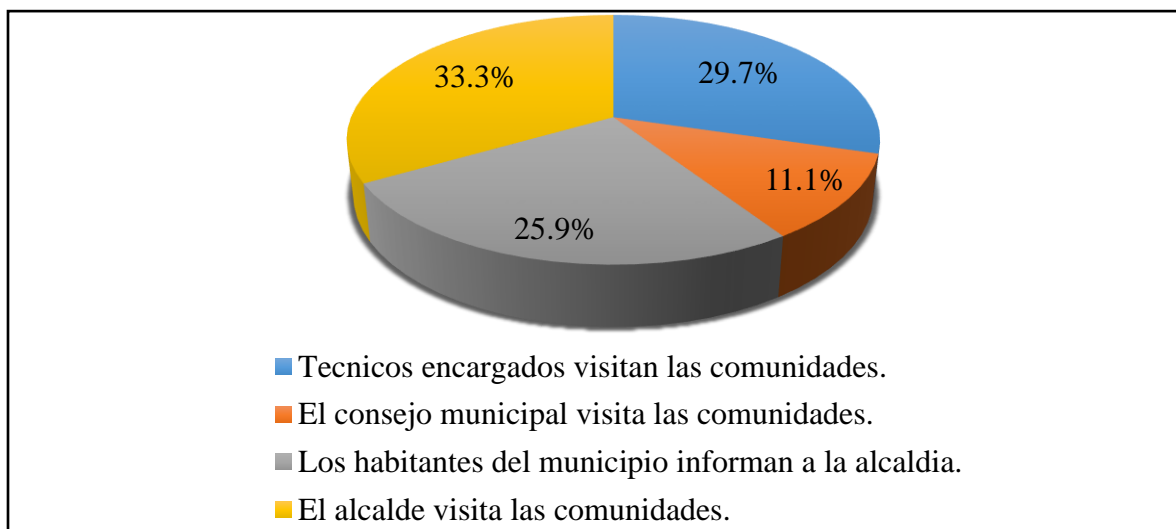
Figura 12. Responsable de la planificación en las alcaldías de la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Según los datos obtenidos se puede observar que en el 21.4% de las alcaldías de la MIJIBOA es el concejo municipal el que desarrolla la planificación, ya sea por falta de recursos para contratar personas externas a la institución, el concejo municipal asume el rol de planificador, mientras que para el 78.6% de las municipalidades, les resulta conveniente que exista un equipo especializado que realice la planeación, porque pueden analizar desde una perspectiva más técnica e imparcial la situación actual del municipio, y de esta forma evitar una mala planeación que representa pérdidas de oportunidades, recursos y de tiempo.

### **Estrategia de recolección de información de las alcaldías en el territorio.**

La alcaldía es un ente gubernamental que tiene como fin velar y servir a la población dentro de su espacio limítrofe; conservando el orden público en el municipio, de conformidad con la ley para desarrollar las comunidades y así alcanzar bienestar para las familias, administrando de mejor manera los recursos que le son asignados por el Estado, para ello la alcaldía debe emplear herramientas que le permitan recopilar información de interés de la población del municipio.

En la figura 13 se observan los porcentajes de cómo se recibe o recolecta la información del territorio en la alcaldía, obteniendo los siguientes resultados: el 33.3% respondió que es el Alcalde quien visita las comunidades para verificar personalmente las necesidades y peticiones de los habitantes, el 29.7% son los técnicos los cuales visitan las comunidades, el 25.9% son los habitantes del municipio quienes proporcionan información a las alcaldías, y solo en el 11.1% el consejo municipal visita las comunidades.



*Figura 13.* Estrategia de recolección de información de las alcaldías en el territorio. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

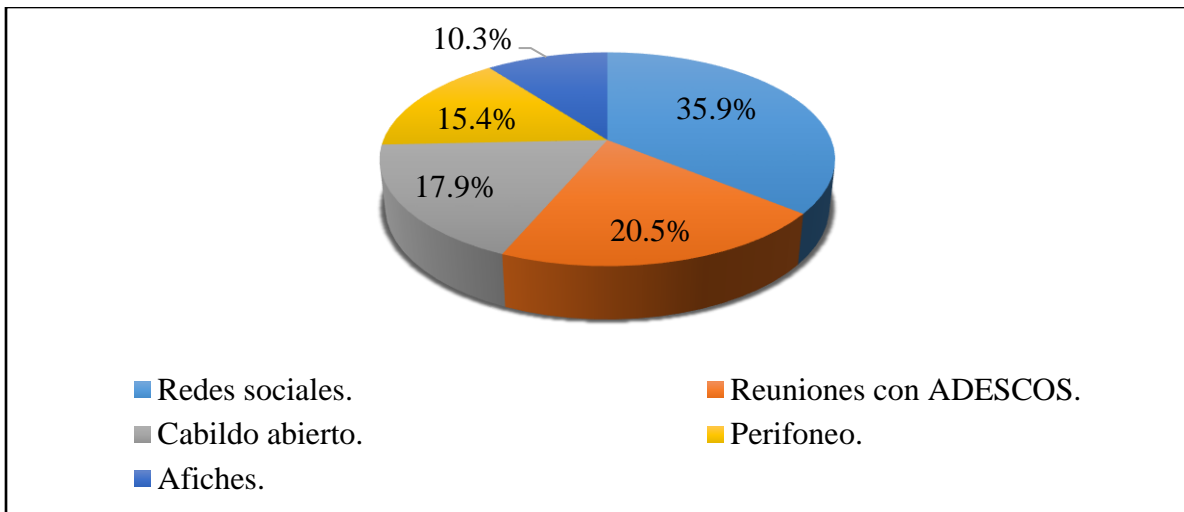
Al analizar los datos obtenidos se observa que en el 33.3% de las municipalidades es el Alcalde quien visita las comunidades, esto refleja que las alcaldías si están en contacto directo

con la población, y en el caso que el Alcalde no visite las comunidades, el 29.7% de las alcaldías cuenta con personal técnico encargado de realizar las visitas de campo y en solo el 11.1% es el consejo municipal quien representa la municipalidad en las comunidades, ante esto se observa un gran interés de parte de las municipalidades por conocer las necesidades del pueblo, esto es importante porque la municipalidad debe atender las peticiones de los habitantes y planificar las soluciones de estas, siempre y cuando sean competencia del gobierno municipal, de igual manera los habitantes de las comunidades están al pendiente que se les escuche, en un 25,9% son ellos mismos quienes se organizan e informan directamente a la alcaldía de los problemas en los cantones y comunidades.

#### **Medios de comunicación utilizados para informar a la población del trabajo de las municipalidades.**

La Ley de Acceso a la Información Pública, obliga a las alcaldías a dar a conocer a la población cada una de las actividades que realizan y cómo ejecutan los fondos municipales, para ello debe dar la información que se solicite de forma particular, y a la población en general se debe transmitir la información por algún medio de comunicación masiva.

En la figura 14 se presentan los resultados obtenidos de la investigación en relación a los medios de comunicación que ocupan las alcaldías con el objetivo de dar a conocer los resultados de la gestión municipal. Los resultados a la interrogante fueron los siguientes: el 35.9% de los Alcaldes utiliza redes sociales para promocionar el trabajo municipal, el 20.5% lo realiza por medio de reuniones con ADESCOS, el 17.9% por medio de cabildo abierto, el 15.4% por medio de perifoneo y el restante 10.3% por medio de afiches.



*Figura 14.* Medios de comunicación utilizados para informar a la población del trabajo de las municipalidades. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos obtenidos en la figura 14 se puede observar que todas las municipalidades ocupan más de un medio de comunicación para transmitir la información, esto es importante para la comunicación y organización dentro de la alcaldía porque la población está al tanto del trabajo de la municipalidad, una de las respuestas más frecuentes y que tiene un mayor auge son las redes sociales tomando en cuenta que vivimos en una sociedad a la vanguardia de la conectividad, en donde es muy fácil para las personas el acceso a un celular y redes sociales; las reuniones con las Asociaciones de Desarrollo Comunal (ADESCOS) son también de las respuestas más seleccionadas, estar en contacto directo con los líderes de la comuna conduce a una comunicación más transparente; los afiches y perifoneo son también medios de comunicación que se siguen utilizando a la fecha.

### **Nivel de coordinación de las municipalidades de la MIJIBOA para la realización de proyectos.**

La coordinación entre alcaldías gira en función de buscar un fin común, con la integración de dos o más partes que aportan ideas, recursos humanos, tecnológicos y financieros para el mismo

fin, en el caso de coordinación entre alcaldías de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), es muy importante teniendo en cuenta que entre más alcaldías se coordinen entre sí para la ejecución de un proyecto, contará con más recursos y tendrá un mayor alcance para beneficiar a población de la micro región.

En la figura 15 se observan los resultados obtenidos de la investigación con el objetivo de conocer el nivel de coordinación entre las alcaldías de la MIJIBOA: el 16.7% trabajan más en coordinación con la alcaldía de San Vicente, el 16.7% trabajan más con Apastepeque, el 16.7% coordinan con San Cayetano Istepeque, el 10.0% no respondió, el 6.7% trabaja con Santa Clara, otro 6.7% coordina con Verapaz, otro 6.7% coordina con San Lorenzo, el 3.3% con Tepetitán, otro 3.3% con Guadalupe, otro 3.3% con Mercedes la Ceiba, otro 3.3% con Jerusalén, otro 3.3% con San Sebastián, y un último 3.3% coordina directamente con MIJIBOA.

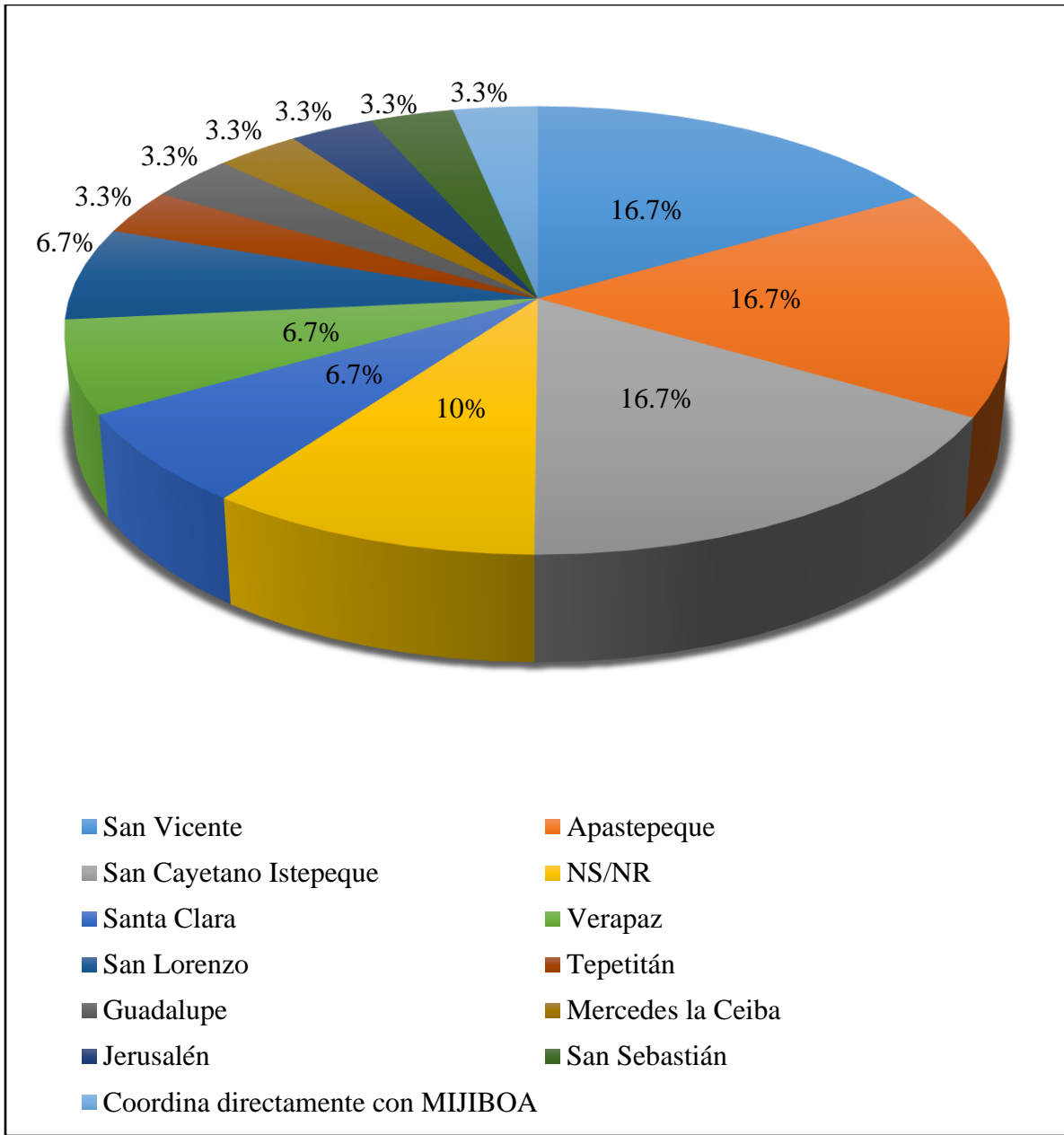


Figura 15. Nivel de coordinación de las municipalidades de la MIJIBOA para la realización de proyectos. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos en la figura 15, se observa una amplia gama de respuestas, porque las municipalidades se coordinan con otras para alcanzar los proyectos deseados, con mayor eficiencia y alcance. En la Micro Región no todas las alcaldías pueden coordinar entre las catorce que conforman la Asociación de municipios, pero si las alcaldías más cercanas frecuentemente

trabajan en conjunto, por ejemplo: la alcaldía de Mercedes La Ceiba, coordina proyectos solo con Jerusalén y a su vez ésta sólo coordina proyectos con Mercedes La Ceiba, son alcaldías vecinas según expresaba Víctor Emerson Martínez, Alcalde de Jerusalén.

Por otra parte San Vicente por ser cabecera departamental y tener más recursos para la ejecución de proyectos es una de las alcaldías con las que más se coordinan, también con Apastepeque, porque el Alcalde de esa municipalidad es el presidente de la MIJIBOA y San Cayetano Istepeque porque el Alcalde de esa municipalidad es el director que representa a la Región Paracentral en COMURES por eso tiene un mayor alcance por medio de esa institución, y así cada Alcalde tiene contactos que cuando se necesita coordinar o gestionar se ejecuta con quien está cerca de la institución e impulsar el desarrollo de los municipios.

#### **Proyectos que coordinan entre alcaldías.**

Las alcaldías coordinan diferentes tipos de proyectos en varias áreas que buscan la integración y el desarrollo local, es importante conocer cuáles son esos proyectos que coordinan entre sí.

En la figura 16 se presentan los porcentajes referentes a la investigación para conocer qué tipo de proyectos ejecutan con otras alcaldías, en donde los resultados fueron los siguientes: el 46.5% de las alcaldías coordinan proyectos en el área turismo, el 34.9% coordinan proyectos en el área de Medio Ambiente, el 7.7% coordina proyectos de infraestructura vial, el 3.8% coordina proyectos tecnológicos, otro 3.8% coordina proyectos de Seguridad, mientras que el 3.3 % restante no respondió.



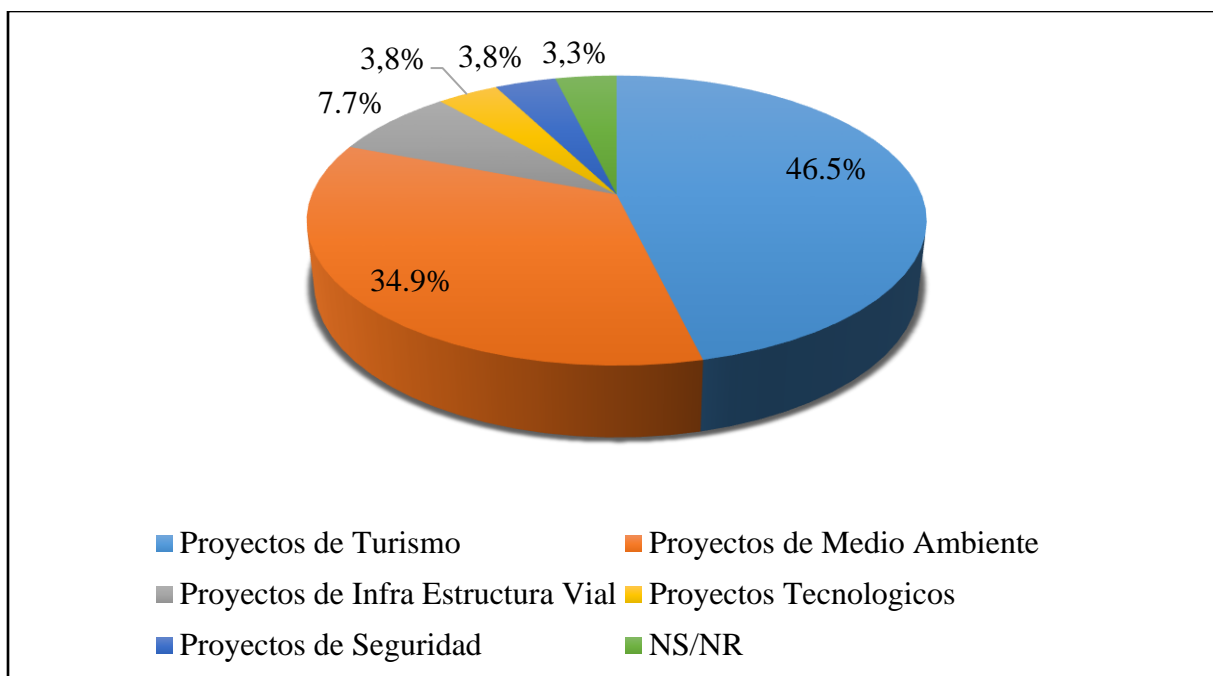


Figura 16. Proyectos que coordinan entre alcaldías. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

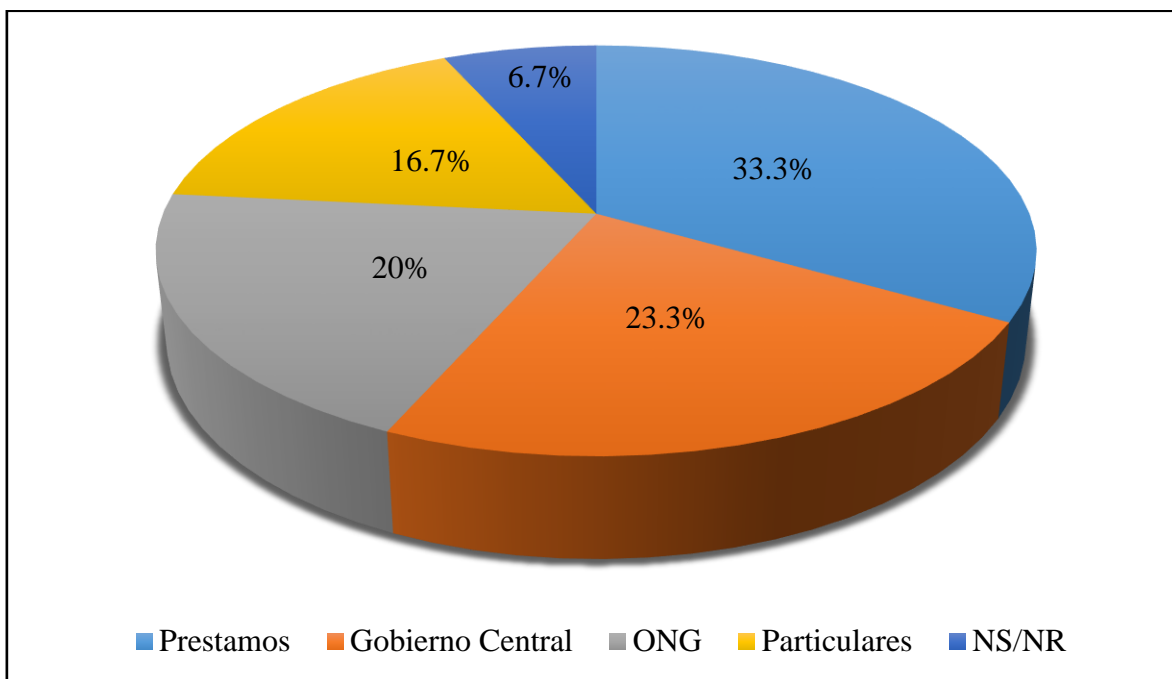
Al analizar los resultados obtenidos se puede observar que las alcaldías en coordinación con la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) realizan con mayor frecuencia proyectos en el área de turismo, esta área es la que ha tenido un mayor alcance en los últimos años. Actualmente el turismo es una de las actividades económicas y culturales más importantes con la que puede contar un país o región, con el cual genera nuevos ingresos económicos para el territorio y nuevas oportunidades laborales; aunque hablar de la MIJIBOA abarca más áreas que solo turismo, también comprende proyectos de seguridad, infraestructura vial, de medio ambiente, tecnología, cultura entre otros.

**Fuentes de financiamiento externas de las alcaldías de la MIJIBOA.**

El financiamiento es muy importante porque permite conocer si se contará con los recursos necesarios para el desarrollo de la planificación estratégica, definiendo, además, si se trabajará

con fondos limitados o un nivel de fondos que permitan un mayor alcance de los objetivos planificados y aprobados por el concejo municipal de cada alcaldía.

En la figura 17 se observan los resultados de la investigación referentes a que tipos de financiamiento que reciben las alcaldías diferentes al FODES y a la recaudación de tasas e impuestos municipales, en donde los resultados obtenidos fueron los siguientes: el 33.3% se financian su presupuesto por medio de préstamos, el 23.3% reciben financiamiento por parte del Gobierno Central, el 20% por medio de ONG'S, el 16.7% por medio de particulares y el 6.7% restante no respondió.



*Figura 17.* Fuentes de financiamiento externas de las alcaldías de la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los resultados obtenidos se confirma que las alcaldías además de recibir financiamiento por parte del Fondo Para El Desarrollo Económico y Social de los Municipios (FODES) y de la recaudación de tasas e impuestos municipales, reciben más financiamiento para cubrir todas las actividades planeadas y así ejecutar proyectos en conjunto más grandes, teniendo

un alcance mayor beneficiando a más personas, debido a que no es suficiente con los fondos propios, es por ello, que adquieren financiamiento externo en su mayoría por préstamos, pero también del Gobierno Central, Particulares, o por alguna ONG, lo importante para los Alcaldes es superar las limitantes y contar con los recursos necesarios para el logro de los objetivos de desarrollo de los municipios y de la Micro Región.

**Porcentaje de ingresos que destinan las alcaldías para su funcionamiento operativo.**

El funcionamiento operativo de las municipalidades son todas aquellas actividades que realizan continuamente que no tienen fecha de finalización como el trabajo administrativo y la prestación de servicios, diferente de los proyectos que tienen una fecha de inicio y una fecha de finalización.

En la figura 18 se presentan en porcentajes la designación que hacen las municipalidades de sus ingresos para el funcionamiento de las mismas, el 35.7% respondieron que designan de la totalidad de sus ingresos menos del 25% para el funcionamiento operativo, otro 35.7% respondieron que usan de 75% a menos del 100% de sus ingresos para operar, el 14.3% usa más del 25% a menos del 50% y el restante que son 14.3% usan más del 50% a menos del 75%.

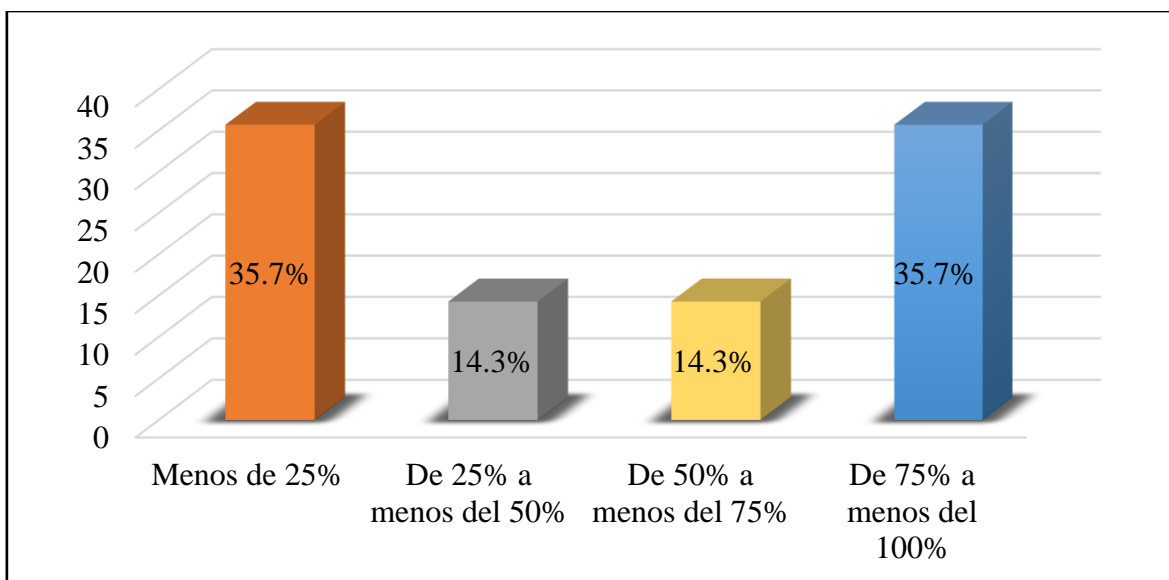


Figura 18. Porcentaje de ingresos que destinan las alcaldías para el funcionamiento operativo.

Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos se presentan diversas realidades que enfrentan las municipalidades, el 35.7% respondió que usan menos del 25% de sus ingresos para el funcionamiento operativo en la cual destinan los otros recursos para proyectos que ayuden al desarrollo territorial, otro 35.7% usan más del 75% a menos de 100% de sus ingresos, limitando su recurso económico solamente para su funcionamiento operativo y muy poco para realizar otros proyectos, el 14.3% de la población en estudio respondió que destinan entre el 25% al 50% de sus ingresos para el funcionamiento operativo y otro 14.3% utiliza entre el 50% al 75% de sus ingresos, con esos resultados se observa que más del 50% de municipalidades no presentan problemas para designar pocos recursos económicos al funcionamiento operativo y así tener una mayor libertad económica para destinar de sus ingresos a otras actividades que no sean operativas en la municipalidad, de la misma manera hay un 25% que necesita designar más de sus ingresos para el funcionamiento operativo, no poseen una libertad económica como la poseen las otras municipalidades.

### Recaudación de impuesto anual de las municipalidades.

Las municipalidades son entes gubernamentales por lo tanto están sujetas a las leyes emitidas por el Gobierno y de la misma manera también goza de los beneficios que la ley le permite, uno de ellos es la recaudación de impuestos, y como su nombre lo indica, no es algo voluntario de los habitantes más bien es una obligación impuesta, por ello su nombre.

En la figura 19 se presentan en porcentajes, cuál es el promedio de recaudación de impuestos de las municipalidades, con el objetivo de investigar el grado de ingresos que obtienen las alcaldías a través de los impuestos. El 57.1%, respondieron que el promedio de la recaudación de sus impuestos anual está entre el 50% y 75% de la recaudación total, el 28.6% respondieron que logra alcanzar el 25% de impuestos, el 7.1% manifestaron que las recaudaciones de impuestos están entre el 25% y 50% de la recaudación total y el restante 7.1% respondieron que recaudan impuestos en el año entre el 75% y el 100% de los impuestos.

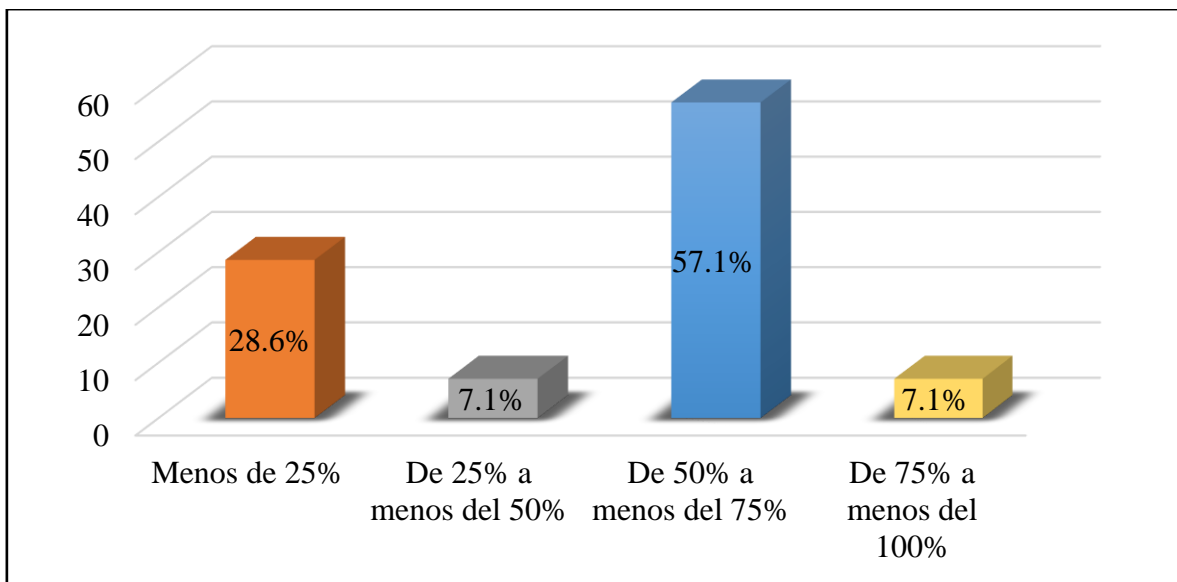


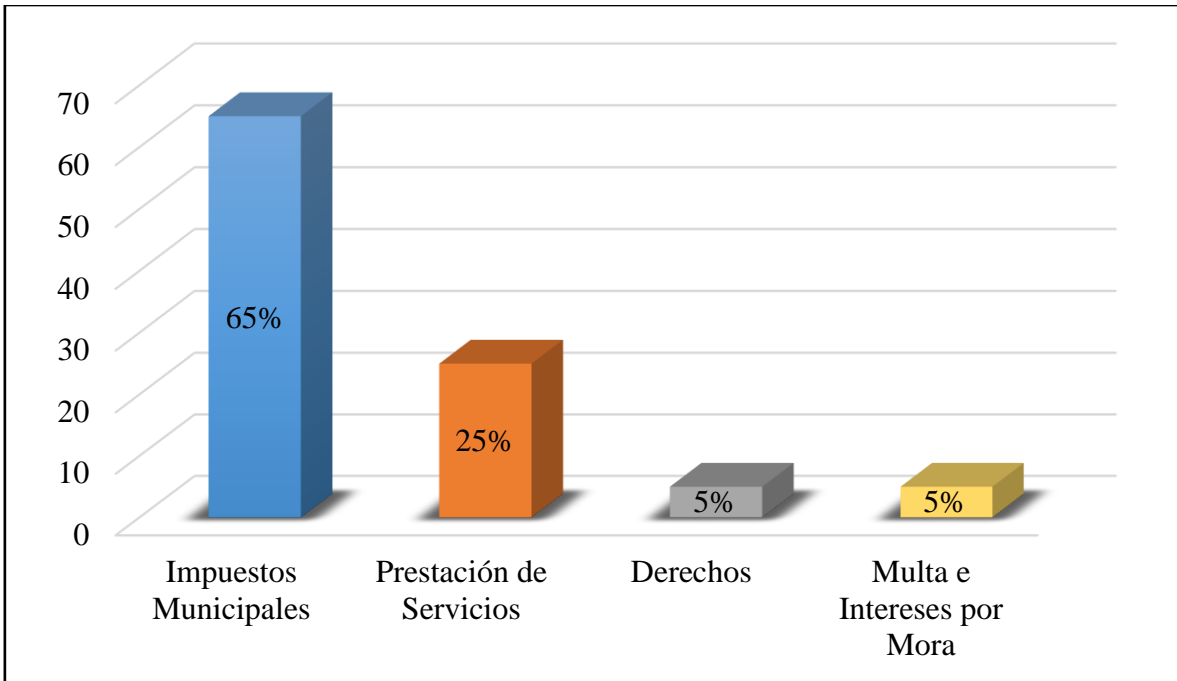
Figura 19. Recaudación de impuesto anual de las municipalidades. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre 2019.

Como se observa en los resultados obtenidos que el 57.1% de las municipalidades alcanzan a recaudar anualmente entre el 50% y 75% de los impuestos totales, el 28.6% de las municipalidades logran recaudar hasta el 25% de los impuestos que les corresponde anualmente, el 7.1% recaudan más de 25% pero menos de 50% y otro 7.1% recaudan más del 75% de los impuestos anualmente, las municipalidades manejan 2 tipos de fondos, el FODES 25% que es lo que el Gobierno central provee a las municipalidades y la otra parte se llama Fondos Propios que son todos los ingresos que las municipalidades generan a través de las prestaciones de servicios que ofrecen, entre las cuales se encuentra la recaudación de impuestos, barrido catastral, registro familiar, etc. Las municipalidades que recaudan más del 50% de los impuestos generan un buen soporte económico y disponen de recursos propios para invertirlos a su disposición, a diferencia de las municipalidades que recaudan menos del 50% de los impuestos anuales no cuentan con suficientes recursos propios y dependen en gran parte del FODES.

#### **Actividad que genera más ingreso a las municipalidades.**

Las alcaldías son el gobierno local que cada municipio posee, tiene como objetivo la administración de la ciudad, del municipio y encaminarlo al desarrollo continuo. Las municipalidades no solamente se encargan de administrar sino también de ofrecer servicios al pueblo, los servicios que ofrece la municipalidad son variados entre municipios, pero en todos los municipios los servicios son una fuente de ingreso.

En la figura 20 se observan los resultados respecto a los servicios que ofrecen con el objetivo de determinar cuál servicio genera más ingreso en la municipalidad. El 65% contestaron la recaudación de impuestos, el 25% respondieron que le genera más ingreso la prestación de otros servicios, el 5% que son los derechos y el restante 5% que es por recaudar ingresos de multas e intereses por moras.



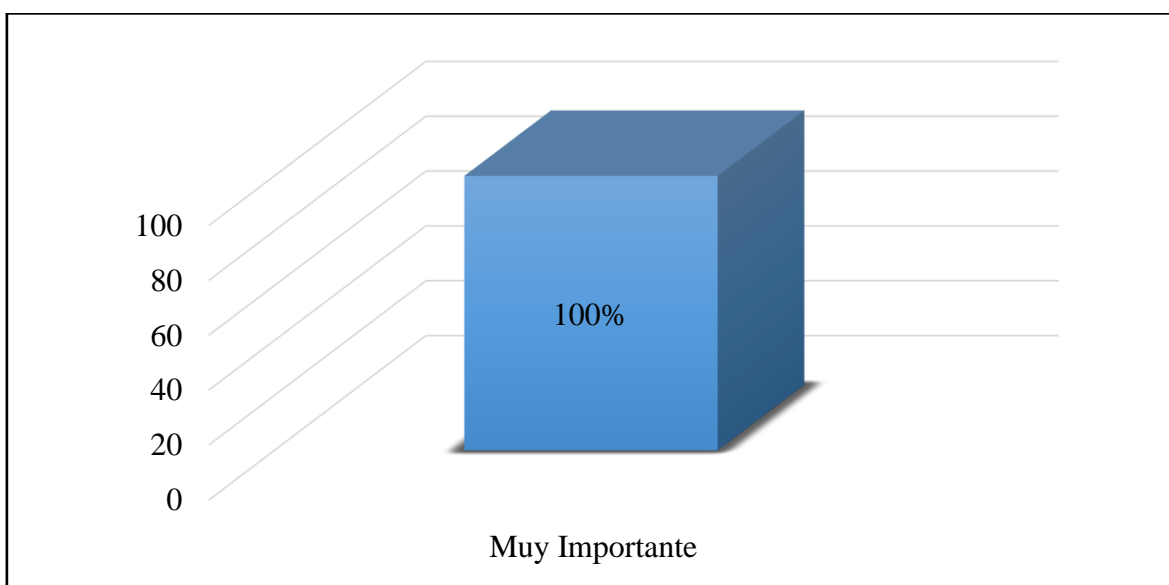
*Figura 20.* Actividad que genera más ingreso a las municipalidades. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Según los datos obtenidos la actividad con la que las municipalidades recaudan más ingresos es la recaudación de impuestos, si bien las alcaldías ofrecen otros servicios a las personas del pueblo y que son demandados, pero ninguno de ellos supera en ingreso a la recaudación de impuestos, el 65% de las municipalidades manifestaron que la recaudación de impuestos es lo que les genera más ingresos, el 25% respondió la opción de otros servicios que ofrecen en su respectiva municipalidad son demandados por las personas de su municipio esta opción hace referencia a servicios que no fueron contemplados en las opciones de respuesta del instrumento y que ofrecen en su municipalidad y el 5% que son los derechos y otro 5% recaudan ingresos de multas e intereses por moras, en esta pregunta cabe destacar que todos los sujetos de investigación marcaron más de una opción, todos marcaron la recaudación de impuestos y además de esa opción marcaron otras que son las que se presentaron en porcentajes anteriormente.

### **Importancia del uso de tecnologías en la oferta de servicios de las Alcaldías.**

A través del tiempo la tecnología avanza cada vez más, y las organizaciones exitosas se adaptan a los cambios que se realizan a nivel global. Las municipalidades que mejor se adaptan a los cambios tecnológicos ofrecen mejores servicios a personas del municipio, pues brinda bienestar y desarrollo económico y social a la población en general.

En la figura 21 se muestran en porcentajes las respuestas de las municipalidades de cómo considerar la tecnología para ofrecer servicios, con el objetivo de conocer la opinión de las municipalidades frente a las nuevas tecnologías, de su interacción y su accesibilidad para implementarlas, el 100% respondió que es muy importante.



*Figura 21.* Importancia del uso de tecnologías en la oferta de servicios de las alcaldías. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Según los resultados de los datos obtenidos, el 100% respondieron que el uso de las tecnologías para ofrecer servicios es muy importante, por lo tanto las 14 municipalidades estarían en la disposición de implementar nuevas tecnologías para ofrecer mejoras en los servicios y nuevos servicios, eso impulsaría el desarrollo de los municipios y la modernización de los mismos, al responder que es muy importante cabe destacar que algunas de las municipalidades

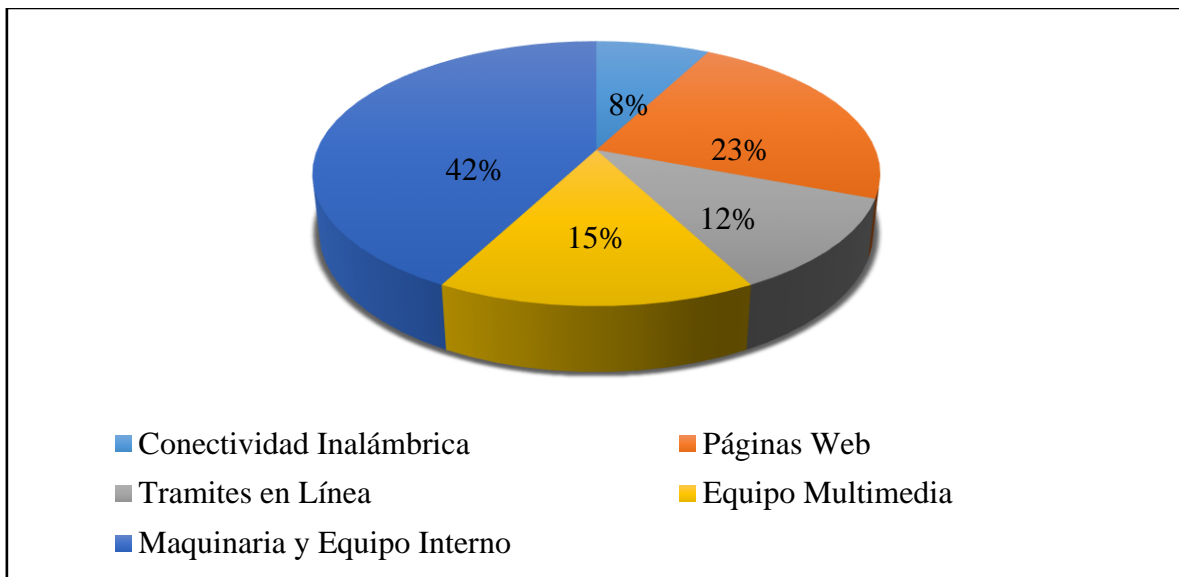


ya estén implementando nuevas tecnologías en la realización de proyectos para modernizar los servicios, como lo es el monitoreo de cámaras de video vigilancia en puntos estratégicos.

### **Tipos de tecnología implementada en las municipalidades.**

En la actualidad el uso de tecnologías es muy importante en las organizaciones porque así las alcaldías cuentan con herramientas que les permitan diseñar servicios innovadores también mejorará la satisfacción de los usuarios.

En la figura 22 se muestran en porcentajes las respuestas que manifestaron cada una de las municipalidades respecto al uso de herramientas tecnológicas, el 42% respondieron que poseen maquinaria y equipo, el 23% respondieron página web, el 15% respondieron equipo multimedia, el 12% respondieron que ofrece trámites en línea y el 8% respondieron conectividad inalámbrica.



*Figura 22.* Tipos de tecnología implementada en las municipalidades. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos las respuesta varían, este tipo de preguntas en algunos casos no resultó con una respuesta específica, más bien algunas municipalidades marcaron 2 respuestas, mostrando que por lo menos utilizan uno o más medios tecnológicos para ofrecer sus servicios,

solamente el 8% de las municipalidades ofrece conectividad inalámbrica la cual beneficia a los estudiantes de escasos recursos dándoles la oportunidad de tener acceso a internet, el 12% ofrecen servicios en línea, el 23% de las municipalidades tienen páginas web donde interactúan con la población dando a conocer sus logros, informando de las decisiones o atendiendo a preguntas, otro 15% de las municipalidades cuentan con equipo multimedia, la opción que más fue elegida fue la de maquinaria y equipo que representa el 42% de las municipalidades, debido a que ofrecen asistencia técnica y productiva a los agricultores de los municipios.

### **Nivel de coordinación de los proyectos de las alcaldías con MIJIBOA.**

Las alcaldías son el gobierno local de cada municipio que se encarga de administrarlo, impulsarlo y desarrollarlo para la implementación de proyectos, esto con el objetivo de beneficiar a la población de las comunidades, por lo que el objetivo principal es el desarrollo territorial, estos esfuerzos muchas veces son financiados por diferentes organizaciones como son empresas de todos los tamaños y rubros, así como también ONG, fundaciones e incluso centros de estudios. La MIJIBOA, busca que estos esfuerzos sean articulados entre las alcaldías que pertenecen a la Asociación de municipios.

En la figura 23 se muestra que porcentaje de los proyectos ejecutan las municipalidades en coordinación con MIJIBOA, con el objetivo de conocer si las municipalidades realizan sus proyectos de manera individual o si en la mayoría de casos coordina con MIJIBOA, si la relación es buena para coordinar proyectos y también si los municipios son capaces de ejecutar de manera individual sus proyectos administrados internamente, porque MIJIBOA como Asociación ya cuenta con muchos proyectos en su planeación estratégica. Según la investigación, el 35.7% contestaron que coordinan con MIJIBOA en menos del 10% de los proyectos, el 28.6% contestaron que coordinan con MIJIBOA entre el 10% y el 20%, el 14.3% respondieron que con

MIJIBOA coordinan entre el 20% y el 30%, otro 14.3% decidió no responder a la interrogante y el restante 7.1% respondió que coordina entre el 30% y 40% de sus proyectos con MIJIBOA.

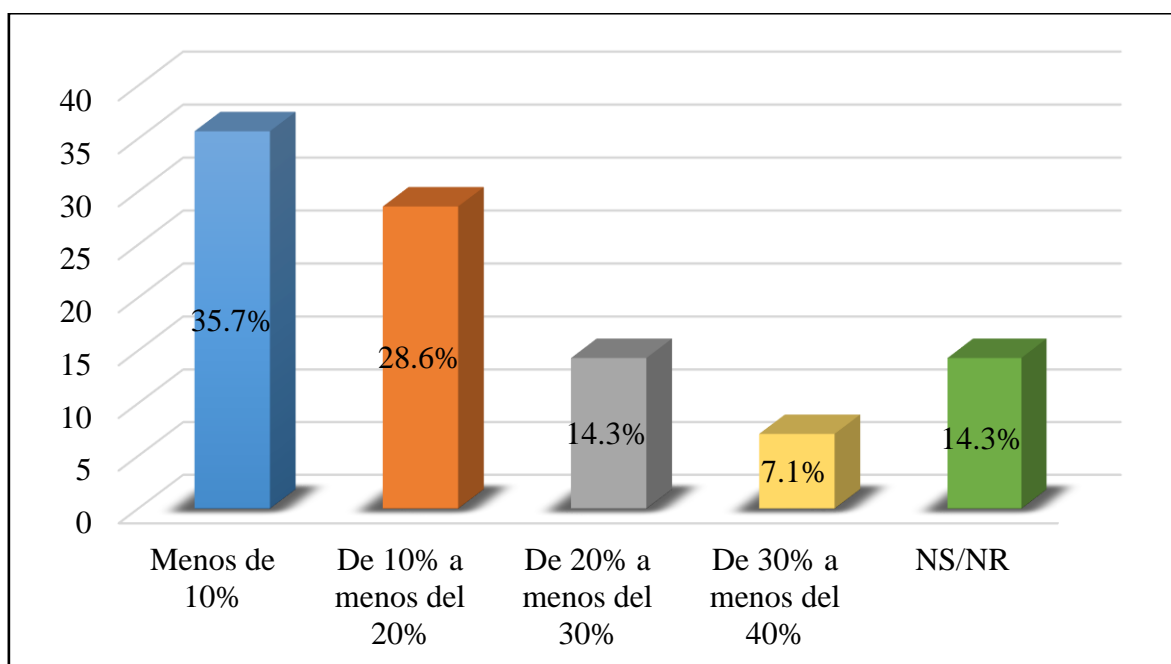


Figura 23. Nivel de coordinación de los proyectos de las alcaldías con MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

El resultado de los datos obtenidos muestran que las municipalidades no son muy dependientes de la MIJIBOA en la realización de proyectos, el 35.7% de las municipalidades coordinan menos del 10% de sus proyectos con MIJIBOA, por lo tanto cuentan con buenos recursos para realizar un 90% de sus proyectos de manera individual, dándole una mayor libertad a la Asociación MIJIBOA de realizar proyectos regionales o que se involucre varios municipios, el 28.6% municipalidades respondieron que coordinan entre el 10% y el 20% de los proyectos con la MIJIBOA, el 14.3% de las municipalidades coordinan entre el 20% y el 30% de sus proyectos, los demás los realizan individualmente, el 7.1% de las municipalidades coordinan hasta el 40% de sus proyectos con MIJIBOA y el 14.3% de las municipalidades no brindaron su opinión sobre esta pregunta. La razón por la cual las municipalidades no coordinan ni el 50% de

los proyectos con la MIJIBOA se debe a que la ejecución de la mayoría de proyectos es enfocada en municipios específicos, buscando resolver problemas específicos, como la reparación de un camino vecinal, la apertura de un pozo de agua, la remodelación de una cancha de futbol, entre otros.

### **Proyectos que coordinan las municipalidades con MIJIBOA.**

En El Salvador los gobiernos locales representados por las alcaldías realizan proyectos con el objetivo de beneficiar a la población, de impulsar el desarrollo en los municipios, disminuir el desempleo, incrementar el comercio, aumentar el turismo, etc.

En la figura 24 se muestra una lista de opciones de proyectos que las municipalidades realizan en coordinación con MIJIBOA, se representan en porcentaje la elección de las 14 municipalidades con el objetivo de identificar cuáles son los proyectos que más coordinan con MIJIBOA, el 38% respondieron proyectos de turismo, el 31% respondieron ferias y festivales, el 20.8% respondieron proyectos de medio ambiente, el 3.4% opinaron proyectos comunitarios, otro 3.4% contestaron proyectos de infraestructura vial y otro 3.4% no respondieron.

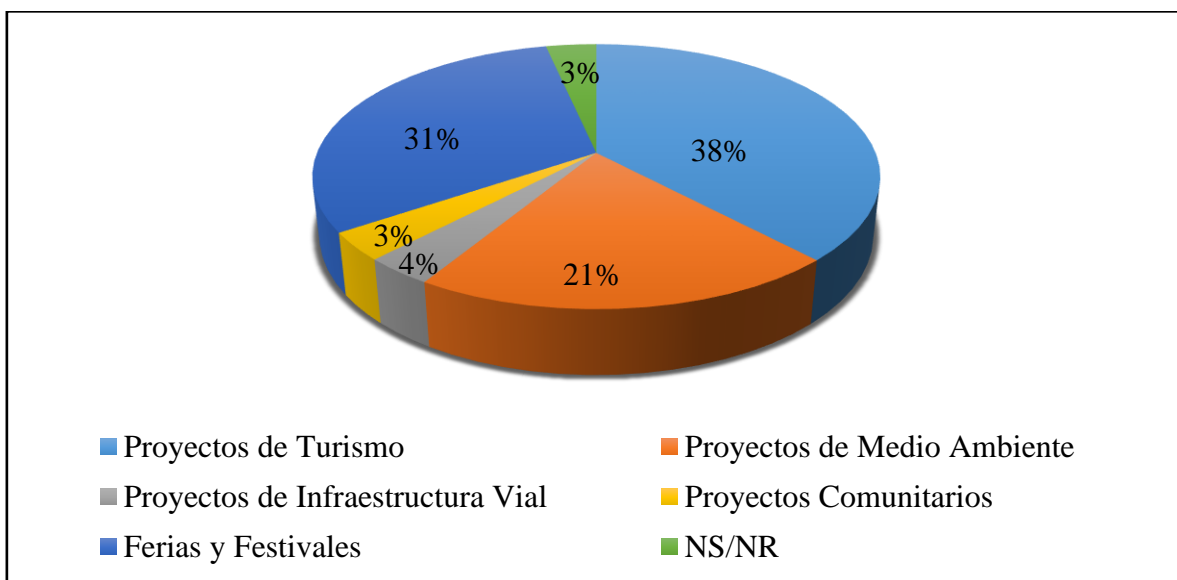


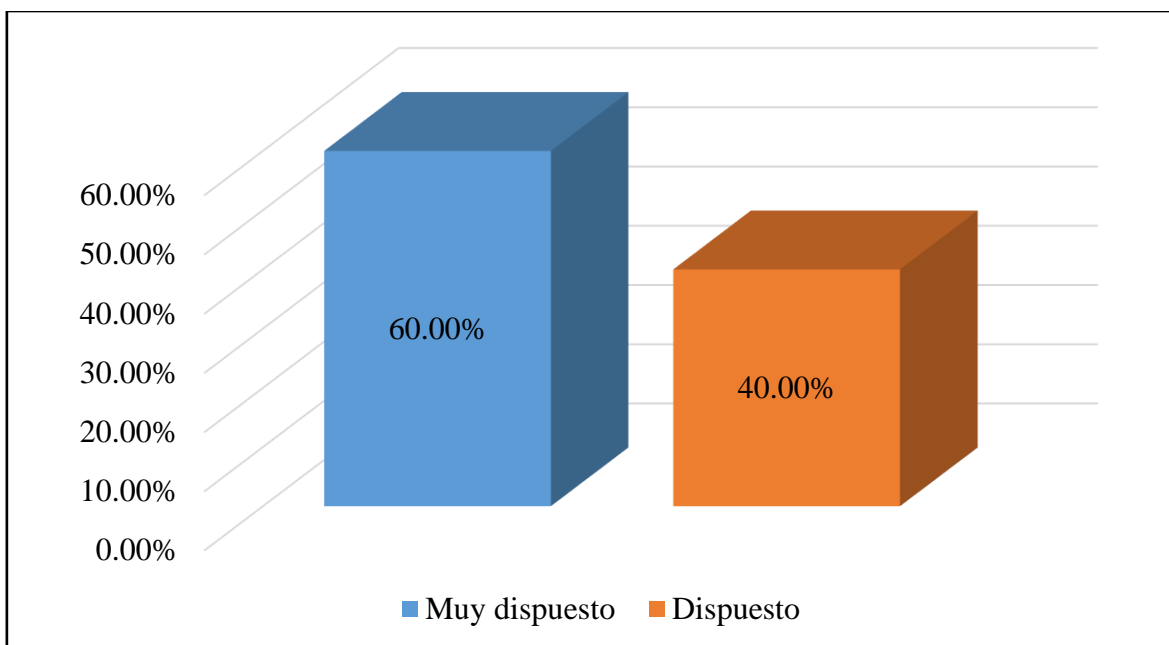
Figura 24. Proyectos que coordinan las municipalidades con MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

El resultado de los datos obtenidos muestran que el 38% de la población en estudio coordina con MIJIBOA el desarrollo turístico para generar ingresos debido que la Región del Valle de Jiboa es una región que posee una variedad de atractivos turísticos, el 31% coordinan con la MIJIBOA la realización de ferias y festivales porque son actividades que generan turismo interno en el municipios, esto comprende también la realización de ferias de negocios; el 21% coordina con la Asociación proyectos medioambientales porque consideran que mantener un municipio limpio y reforestado es señal de desarrollo, el 3% coordina proyectos comunitarios donde exista interacción directa con los ciudadanos de su municipio, el 4% coordina proyectos de infraestructura vial para tener mejor acceso a sus municipios así el comercio con otras áreas pueda moverse mejor, otro 3% se abstuvieron de contestar.

#### **Disposición de los Alcaldes para delegar comisiones en la ejecución de proyectos.**

La organización es muy importante en el funcionamiento de las instituciones, una estrategia de organización son las comisiones para delegar responsabilidades y el trabajo se distribuya, las comisiones se encargan de ayudar a resolver problemas, sacar conclusiones y dar sugerencias para conseguir eficientemente los resultados.

De acuerdo con la información recolectada y presentada en la figura 25, se confirmó que el 60% de los Alcaldes están muy dispuestos a delegar responsabilidades a través de comisiones para la realización de proyectos y el 40% de los Alcaldes están dispuesto a delegar responsabilidades a través de las comisiones para la realización de proyectos.



*Figura 25.* Disposición de los Alcaldes para delegar comisiones en la ejecución de proyectos.

Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Según la investigación el 60% de los sujetos de estudio contestaron que están muy dispuestos a crear comisiones para organizar de mejor forma los proyectos delegando responsabilidades específicas obteniendo mejores resultados y el 40% de los Alcaldes están dispuestos a organizar comisiones para la realización de los proyectos, en la cual todos los Alcaldes muestran disposición a crear las comisiones por proyectos.

### **Porcentaje de proyectos que se financian con recursos de otras instituciones.**

Las instituciones gubernamentales como las alcaldías reciben recursos o financiamiento a través del Gobierno para el funcionamiento administrativo, así como también para la ejecución de proyectos, sin embargo, aparte del Gobierno existen otras instituciones que brindan financiamiento para proyectos específicos o de mayor alcance.

De acuerdo con la información presentada en la figura 26, se confirmó que el 64.30% de las alcaldías financian menos de 20% de proyectos con otras instituciones, el 21.40% financian de

20% a menos del 40% de proyectos con otras instituciones, el 7.10% financian de 60% a menos del 80% de proyectos con otras instituciones y otro 7.10% de los Alcaldes no respondieron.

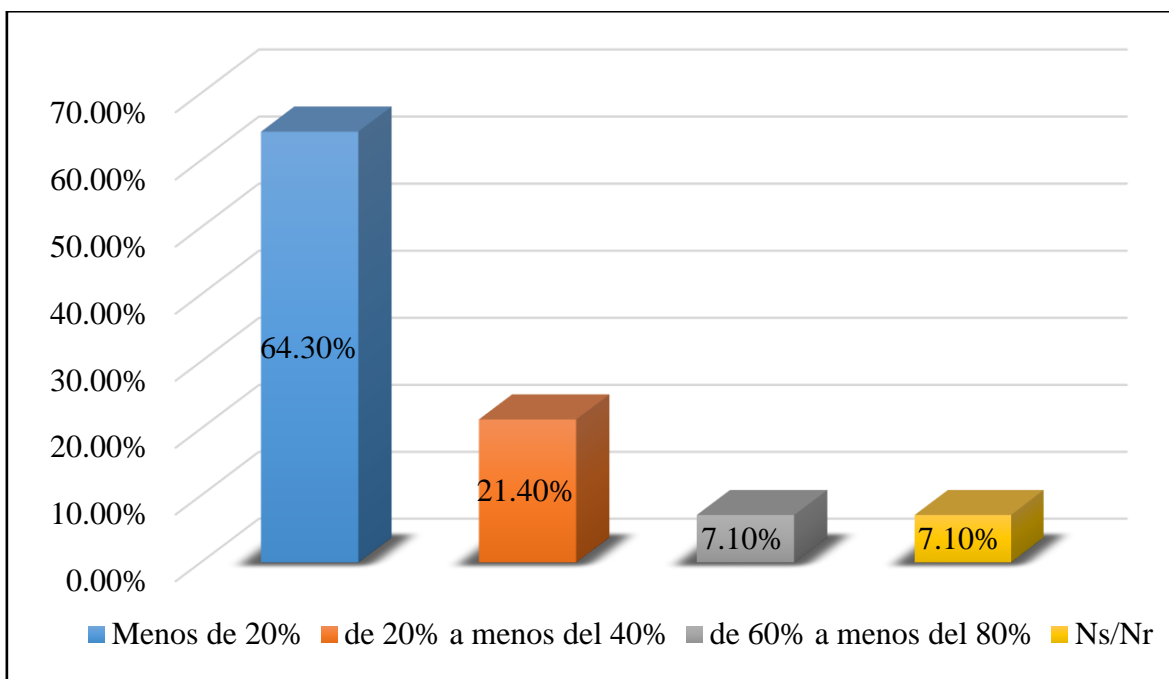


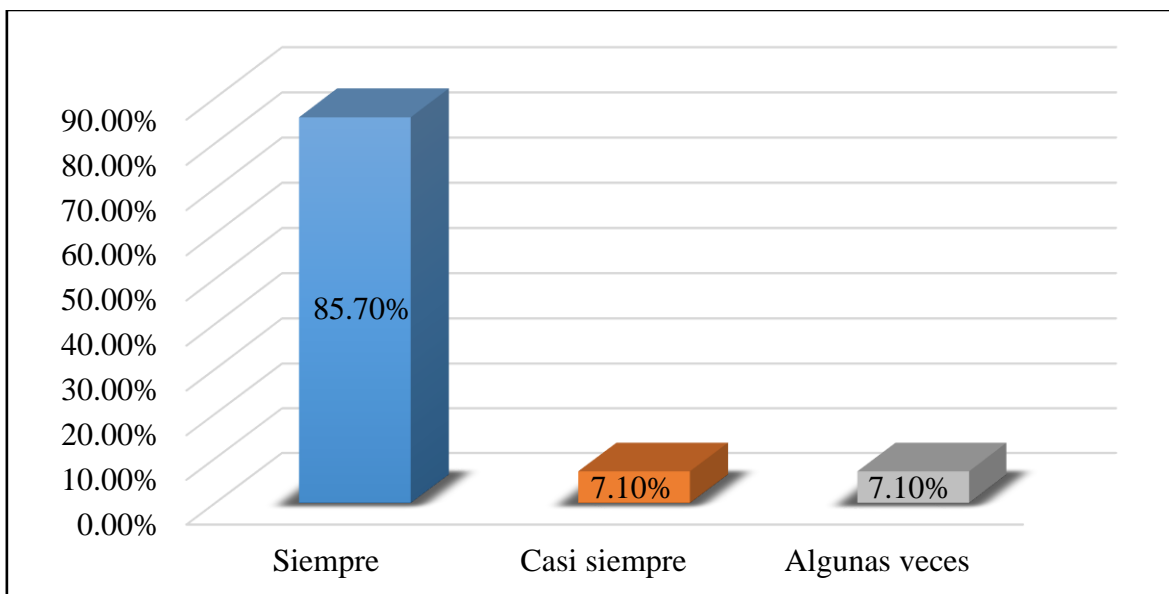
Figura 26. Porcentaje de proyectos que se financian con fondos de terceros. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Tal como se puede observar en la figura 26, el 64.30% de los sujetos en estudio financian menos de 20% de la totalidad de los proyectos con otras instituciones, esto indica que la mayoría de los proyectos que se ejecutan los financian las alcaldías con fondos propios sin obtener financiamiento externo, el 21.40% de los Alcaldes contestaron que buscan financiamiento de 20% a menos del 40% con otras instituciones para la realización de proyectos que gestionan el desarrollo de los municipios, el 7.10% de los sujetos en estudio contestaron que buscan financiamiento de 60% a menos del 80%, esto indica que la mayoría de los proyectos que llevan a cabo las alcaldías son financiados por otras instituciones como la MIJIBOA, FISDL, MITUR, CDMYPE, CONAMYPE, entre otras, debido que no cuentan con el financiamiento necesario para la ejecución de los proyectos.

### **Investigaciones que realizan las alcaldías previas a la ejecución de los proyectos.**

La ejecución de investigaciones previas a la realización de proyectos tiene como objetivo conocer la factibilidad de estos antes de desarrollarlos, esto permite también justificarlos, delimitarlos, definir su alcance en el período que se desarrollará ya sea en el corto, mediano o largo plazo y se establece si se hará con recursos propios o si se necesitará financiamiento para la ejecución.

De acuerdo con la información presentada en la figura 27, se confirmó que el 85.7% de las municipalidades respondieron que siempre realizan investigaciones previas a la ejecución de los proyectos, y un 7.1% respondieron que casi siempre y un último que 7.1% que algunas veces lo realizan.



*Figura 27.* Investigaciones que realizan las alcaldías previas a la ejecución de los proyectos. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

De las 14 alcaldías encuestadas el 85.70% de las municipalidades, realizan las investigaciones previas a la ejecución de sus proyectos, con el propósito de tener éxito en estos. Esto es muy importante porque si los proyectos se ejecutan y no tienen los resultados esperados, los



miembros de los Consejos Municipales Plurales que votaron por la realización del proyecto, pueden verse obligados a reponer el egreso de esos fondos municipales con fondos propios.

La investigación suma como un elemento innovador para el desarrollo del trabajo que se está realizando en los ejes estratégicos de: identidad cultural y promoción del territorio, así como en el eje de desarrollo económico local; sobre los cuáles MIJIBOA está incidiendo a través del desarrollo micro regional.; y solamente un 7.10% de las alcaldías realizan investigaciones previas a los proyectos, esto se debe a que hay proyectos que provienen del Gobierno Central a través de sus dependencias como todos los Ministerios, FISDL, CONAMYPE, FUNDE, entre otros, las cuales ya cuentan con investigaciones de factibilidad, y las municipalidades solo se encargan de ejecutarlo en los municipios, El 7.10% hace investigaciones previas algunas veces por que no todas las alcaldías de la Micro Región poseen una carpeta técnica que contenga la planificación de las actividades a desarrollarse durante períodos establecidos, debido a eso no realizan las investigaciones previas a sus proyectos.

#### **Nivel educativo de los trabajadores de las alcaldías de la MIJIBOA.**

El recurso humano en las organizaciones está compuesto por diferentes niveles educativos, las alcaldías no son la excepción debido a que conforman un personal de diferentes niveles educativos y que desarrollan las actividades administrativas y operativas dentro y fuera de la alcaldía.

En la figura 28 se presentan los porcentajes de cómo está conformado el nivel académico de los trabajadores de las alcaldías, el 35.70% de las municipalidades encuestadas tienen su personal conformado de la siguiente manera: nivel de educación superior de 0% a 20%, Básica de 20% a 40%, Media de 20% a 40%; el 14.30% de las alcaldías conforman su personal con empleados de nivel académico Superior de 20% a 40%, Básica de 20% a 40%, Media de 20% a

40%; el 7.10% de las alcaldías poseen un personal distribuido de la siguiente manera Superior de 20 a 40%, Básica de 20 a 40%, Media de 0% a 20%; otro 7.10% de las alcaldías tienen personal en los diferentes niveles académicos que son Superior de 40% a 60%, Básica de 40% a 60%, Media de 40% a 60%; otro 7.10% de las alcaldías conforman su personal de la siguiente manera Superior de 40% a 60%, Básica de 20% a 40%, Media de 40% a 60%, otro 7.10% de las alcaldías tienen personal distribuido en los niveles académicos como Superior de 20% a 40%, Básica de 20% a 40%, Media de 0% a 20%; otro 7.10% de las alcaldías tienen personal de diferentes niveles académicos como Superior de 20% a 40%, Básica de 0% a 20%, Media de 40% a 60%; otro 7.10% de las alcaldías conforman su personal de la siguiente manera Superior de 40% a 60%, Básica de 0% a 20%, Media de 20 a 40%, el restante 7.10% no respondió a la pregunta.

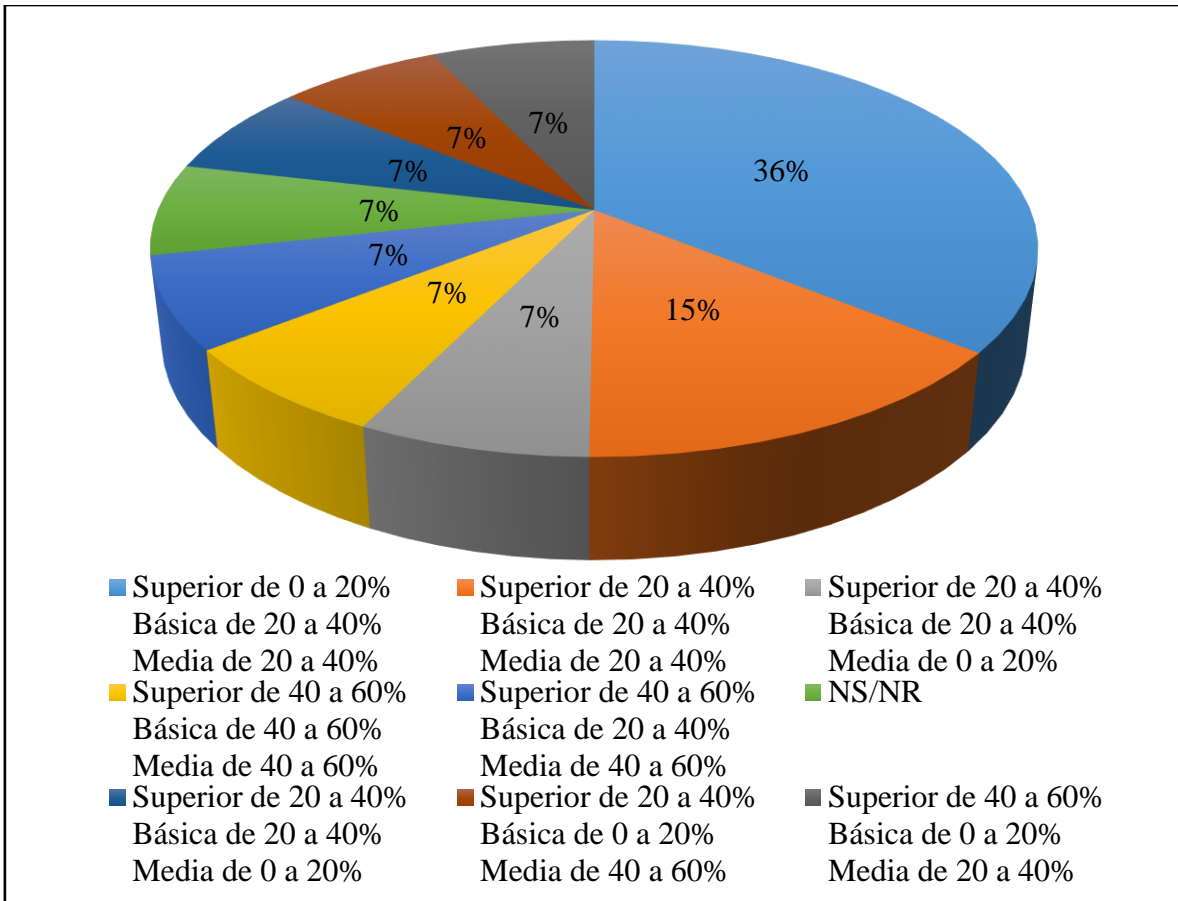


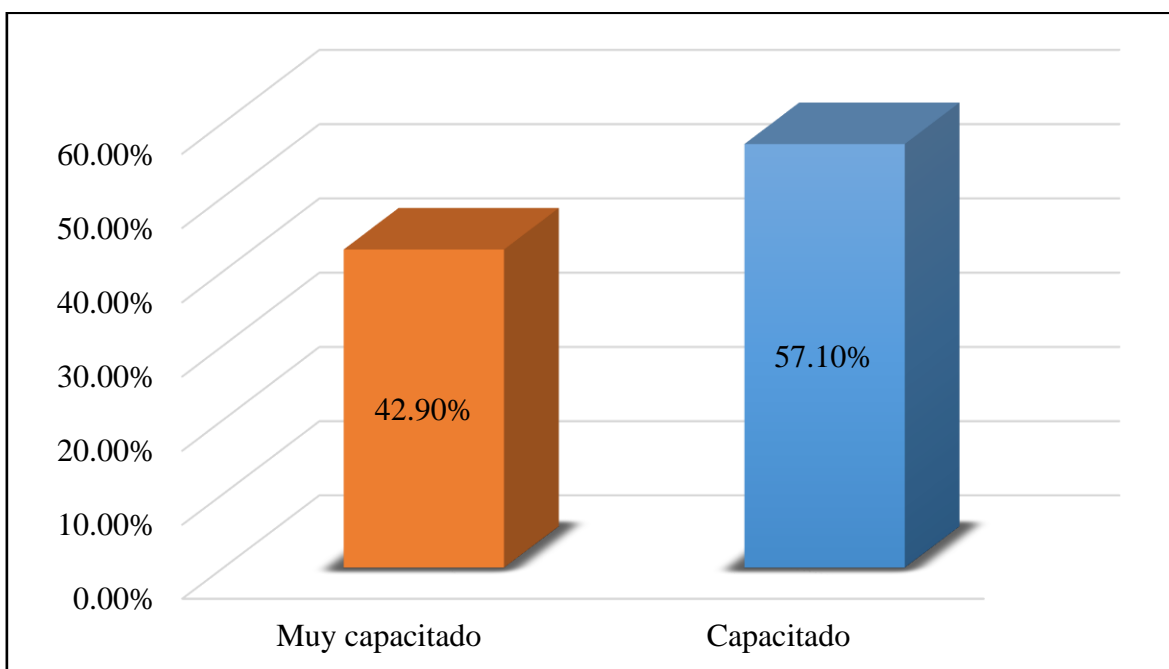
Figura 28. Nivel educativo de los trabajadores de las alcaldías de la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos se obtuvo que el 36% de las alcaldías cuentan con trabajadores que tienen una formación educativa a nivel Superior de 20%, Básica del 40%, Media del 40%; esto significa que del 100% solamente un 20% son profesionales, el 14.3% de las alcaldías sus empleados están en los niveles; Superior de 20% a 40%, Básica de 20% a 40% y Media de 20% a 40% estas alcaldías tienen un personal balanceado porque contrata a su personal de acuerdo a las exigencias de cada puesto dentro de las municipalidades. El 55% de las alcaldías tienen un personal que en su mayoría se encuentran en los niveles básicos y medio; además en el 14.70% de las alcaldías la mayoría de su personal está solamente en el nivel superior, lo que significa que solo contratan profesionales con el fin de brindar un mejor.

### **Nivel de información académica que reciben los técnicos de medio ambiente.**

Es importante que las administraciones gubernamentales cuenten con personal calificado para atender adecuadamente y eficientemente las demandas ciudadanas; la capacitación permite mejorar los conocimientos, habilidades, conductas y actitudes del personal, la capacitación es una inversión para obtener empleados más competentes lo que conlleva a mejores resultados.

En la figura 29 se muestra en porcentaje el nivel de formación académica que han recibido los técnicos del área de Medio Ambiente, el 57.1% contestaron que el personal está capacitado y el 42.9% de los sujetos en estudios contestaron que el personal está muy capacitado.



*Figura 29.* Nivel de información académica han recibido los técnicos de medio ambiente. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Al analizar los datos se obtuvo que el 57.10% contestaron que los técnicos de medio ambiente están capacitados; la capacitación constante a los empleados les brinda nuevas herramientas y conocimientos en temas de energía renovable, cambio climático, deforestación, gestión de proyectos, entre otros, las capacitaciones continuas les permiten entender desde una perspectiva

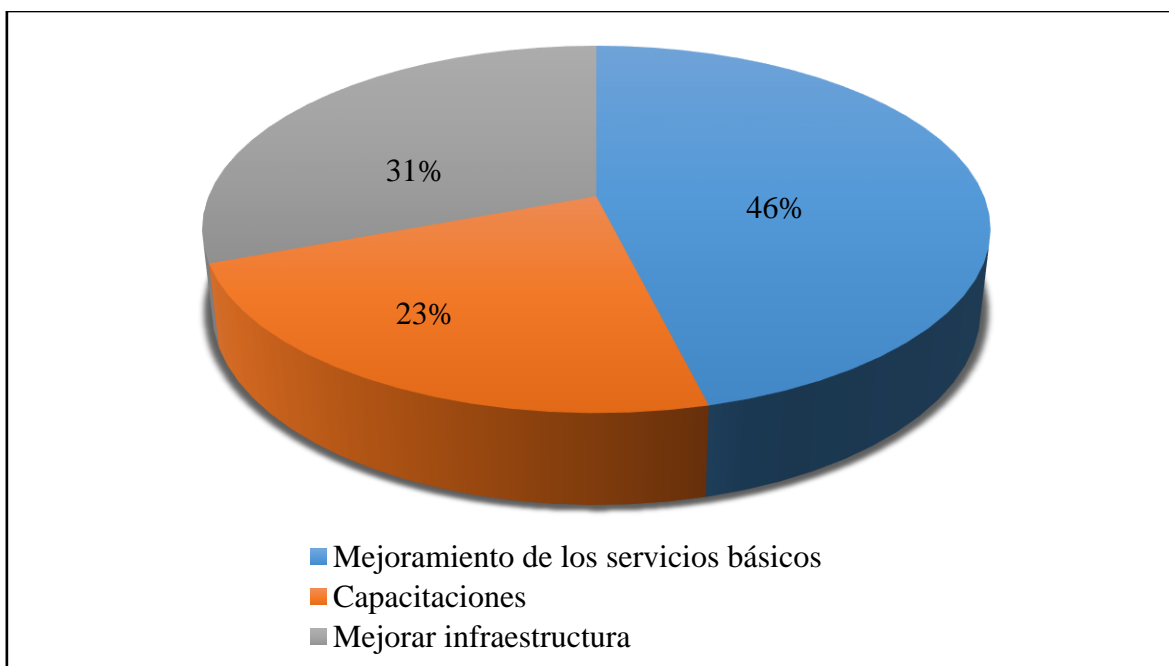
más crítica la realidad del medio ambiente en el municipio. El 42.90% de los sujetos en estudio poseen técnicos de medio ambiente muy capacitados, los cuales están más especializados que los primeros.

#### **4.5. Situación actual de los municipios pertenecientes a la MIJIBOA.**

##### **Actividades que realizan las alcaldías para impulsar el desarrollo.**

Las alcaldías son el gobierno local de los municipios, su fin es velar y servir a la población, administrando de manera eficiente los recursos que le son asignados por el Estado para alcanzar el desarrollo económico, para ello realizan actividades que mejoren los servicios básicos, capacitaciones y mejoran infraestructura. El proceso de desarrollo económico local debe ser organizado, planificado y concentrado, siendo un punto de partida para avanzar e impulsar el desarrollo municipal.

De acuerdo con la información presentada en la figura 30, se observó que el 46% de las municipalidades encuestadas están dispuestas a realizar actividades de mejoramiento de los servicios básicos para impulsar el desarrollo de los municipios, el 31% de las municipalidades encuestadas apoyarían actividades para Mejorar la infraestructura de los municipios y el 23% están dispuestas realizar actividades por medio de capacitaciones para impulsar el desarrollo de los municipios.



*Figura 30.* Actividades que realiza la alcaldía para impulsar el desarrollo. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Dentro de las actividades que realizan las municipalidades para impulsar el desarrollo un 46% de las municipalidades opinan que es el mejoramiento de los servicios básicos, el mundo es cambiante por ende lo que las municipalidades buscan es brindar un mejor servicio a su población a través del cambio constante en el mejoramiento de servicio. Es una estrategia de marketing, con el objetivo de crear una percepción del servicio.

El 31% de las municipalidades opinan que es la mejora de infraestructura. Muchas alcaldías opinan que los cambios en la infraestructura demuestran el desarrollo del municipio.

El 23% de las alcaldías considera que son las capacitaciones; debido que solo capacitando al personal se logra la eficiencia y eficacia en una organización, en este caso en las alcaldías.

### **Características del desarrollo de los municipios pertenecientes a MIJIBOA.**

Los planes de desarrollo municipal tienen como bases lo económico y social, por lo que, el desempeño de las alcaldías se mide a través de la percepción de los habitantes de un municipio

respecto a la ejecución de proyectos económicos y sociales, por ejemplo, a nivel social, algunas alcaldías fortalecen áreas sociales para impulsar el desarrollo, considerando que tener bajos niveles de delincuencia es sinónimo de desarrollo.

En la figura 31 se presentan en porcentajes aspectos relacionados con el desarrollo de los municipios pertenecientes a MIJIBOA. En relación a los resultados obtenidos, se determinó que, el 27% tienen altos niveles de empleo en el municipio, el 22% de las municipalidades tienen bajos niveles de delincuencia, otro 22% tienen bajos niveles de analfabetismo, el 15% tienen municipios verdes y el 14% tienen municipios limpios.

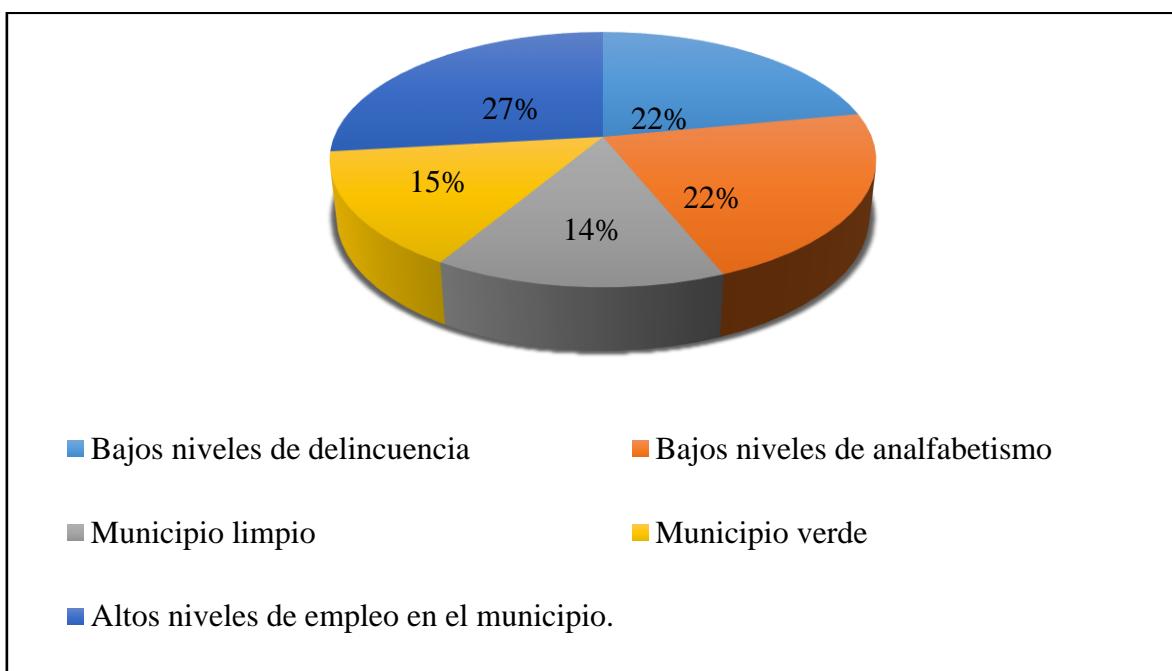


Figura 31. Características del desarrollo de los municipios pertenecientes a MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Los porcentajes reflejados en la figura anterior muestran las características de desarrollo de los municipios que conforman la MIJIBOA, se determinó que el 22% de la población encuestada opinaron que bajos niveles de delincuencia es sinónimo de desarrollo, ya que al tener bajos niveles de delincuencia hay mayor confianza por parte de la población impulsando así la

economía y el turismo para generar mayores ingresos, otro 22% respondió que tener bajos niveles de analfabetismo se considera desarrollo, se mantiene una constante alfabetización en los municipios para reducir a los niveles más bajos a través de proyectos de las municipalidades de apoyo educativo a la niñez, Juventud y persona adulta mayor, el 27% de la población encuestada contestó que tener un alto nivel de empleo es tener un municipio desarrollado porque ofrece oportunidades a los habitantes estabilidad económica, disminuye la delincuencia y la emigración, el 15% de los sujetos en estudio respondieron que tener un municipio verde es impulsar el desarrollo ya que realza la belleza de los municipios y genera más turismo por medio de proyectos para preservar y conservar las áreas verdes y reforestar los municipios, así crear conciencia de cuidar el medio ambiente, el 14% de los sujetos en estudio opinaron que mantener un municipio limpio es característica de un municipio desarrollado, porque se refleja una cultura de aseo y disciplina en los habitantes de mantener los espacios públicos limpios, además evita colapsos en los drenajes que generan inundaciones, evita condiciones de insalubridad y la contaminación que generan problemas en la salud de la población.

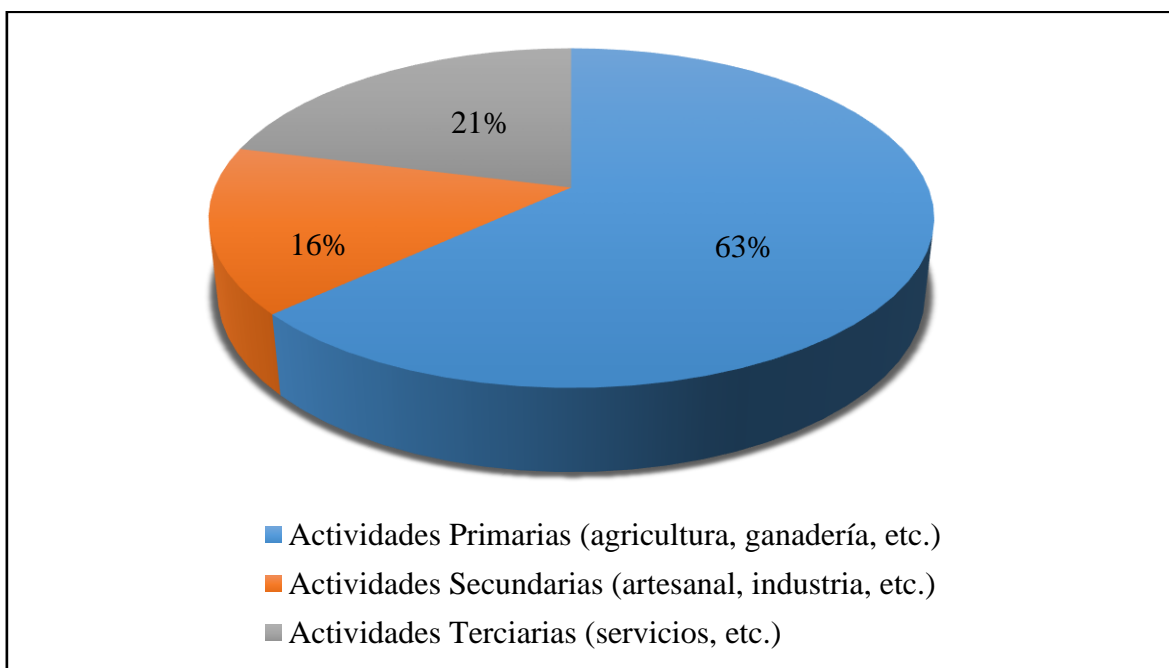
### **Principales actividades económicas que desarrollan los municipios.**

La actividad económica es el conjunto de procesos implementados para la producción de bienes y servicios con la finalidad de obtener beneficios económicos; este tipo de actividades, además de emplear recursos materiales y financieros, contribuyen al desarrollo económico y social con la generación de empleo, por lo que las actividades productivas son muy importantes en el territorio de la micro región del Valle de Jiboa.

En la figura 32 se presentan las principales actividades económicas que desarrollan los municipios pertenecientes a la MIJIBOA. En relación a los resultados obtenidos se determinó que para el 63% de las municipalidades encuestadas las principales actividades que se



desarrollan en los municipios son actividades primarias, el 21.1% de los municipios se dedican principalmente a las actividades terciarias y el restante 16% de los municipios se dedican a las actividades secundarias.



*Figura 32.* Principales actividades económicas que desarrollan los municipios. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

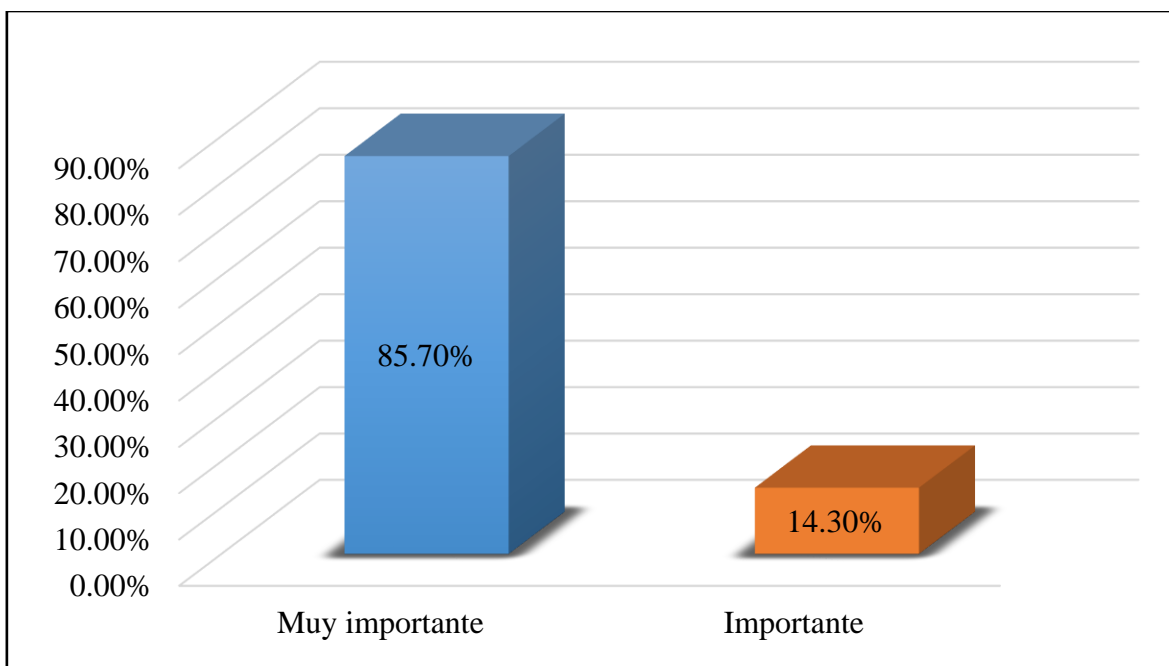
Los porcentajes reflejados en la figura 32 muestra las principales actividades económicas que desarrollan los municipios. Se determinó que el 63% de los municipios se dedican principalmente a actividades primarias como la agricultura (cultivo de granos básicos y caña de azúcar) y ganadería, muchas de las personas que se dedican al sector agropecuario pertenecen a la Red de Productores de la MIJIBOA, la actividad primaria es la base del proceso de producción, ya que de él se obtienen materias primas que se utilizan en las labores de producción de bienes y servicios; el 21% de los municipios se dedican principalmente a actividades del sector terciario, que son los encargados de realizar la distribución y comercialización de productos y servicios, ejemplo de ello son los servicios financieros que ofrecen cooperativas y

bancos, así como también empresas de telecomunicaciones, mercados, ferreterías, restaurantes entre otros; el 16% de los municipios se dedica principalmente a actividades del sector secundario, muchas de ellas se desarrollan dentro del comercio informal en el territorio de la MIJIBOA, como es la venta de productos textiles, calzado artesanal, artesanías y la gastronomía.

**Nivel de importancia de las alianzas estratégicas para los representantes de las municipalidades.**

La gestión territorial de los gobiernos locales requiere del uso de metodología y técnicas propias de la planificación como medios que permiten orientar sus objetivos de desarrollo; las alianzas estratégicas pueden llevar al máximo el potencial de las municipalidades, por ello son básicas en la planificación a corto, mediano y largo plazo en los municipios.

En la figura 33 se presenta en porcentajes la relevancia que tienen las alianzas estratégicas para los representantes de las municipalidades de la MIJIBOA. En relación a los resultados obtenidos, se determinó que el 85.7% de las municipalidades encuestadas respondieron que es muy importante las alianzas estratégicas de los municipios con otras instituciones y un 14.3% de los sujetos en estudio consideran importante las alianzas estratégicas de los municipios con otras instituciones.



*Figura 33.* Nivel de importancia de las alianzas estratégicas para los representantes de las municipalidades. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Los porcentajes reflejados en la figura anterior muestran el nivel de importancia de las alianzas estratégicas para los representantes de las municipalidades de la MIJIBOA. Se determinó que el 85.7% de las alcaldías opinaron que son muy importantes las alianzas estratégicas; es así como los proyectos tienen un mayor alcance, se obtienen financiamiento, generan ventajas competitivas a las PYMES y emprendedores, se generan oportunidades de empleos con el objetivo de impactar el bienestar de los negocios y el crecimiento económico en cada municipio; para el 14.3% de representantes de las municipalidades son importantes porque a través de ellas se logra el éxito y el desarrollo de los municipios; la base fundamental del desarrollo socioeconómico y estratégico de los municipios se debe al apoyo de instituciones públicas y privadas, que contribuyen y fortalecen el funcionamiento de los emprendedores organizados de la población en la Micro Región.

### Niveles de delincuencia en los municipios.

La delincuencia es uno de los problemas más complejos que enfrentan las municipalidades de El Salvador debido a que los delincuentes infunden temor en la población, causan asesinatos y disminuye las ganancias de los empresarios por el cobro de extorsiones, lo que desincentiva a su vez la actividad turística del municipio. Los esfuerzos que realizan las municipalidades para restaurar la seguridad pública se basan en actividades recreativas y culturales para alejar a la juventud de grupos criminales.

En la figura 34 se muestran los porcentajes de los niveles de delincuencia en los municipios. En relación a los resultados obtenidos, se determinó que el 78.6% de las municipalidades encuestadas tienen niveles bajos de delincuencia en los municipios pertenecientes a la MIJIBOA, mientras que el 21.4% considera que están en un nivel medio de delincuencia.

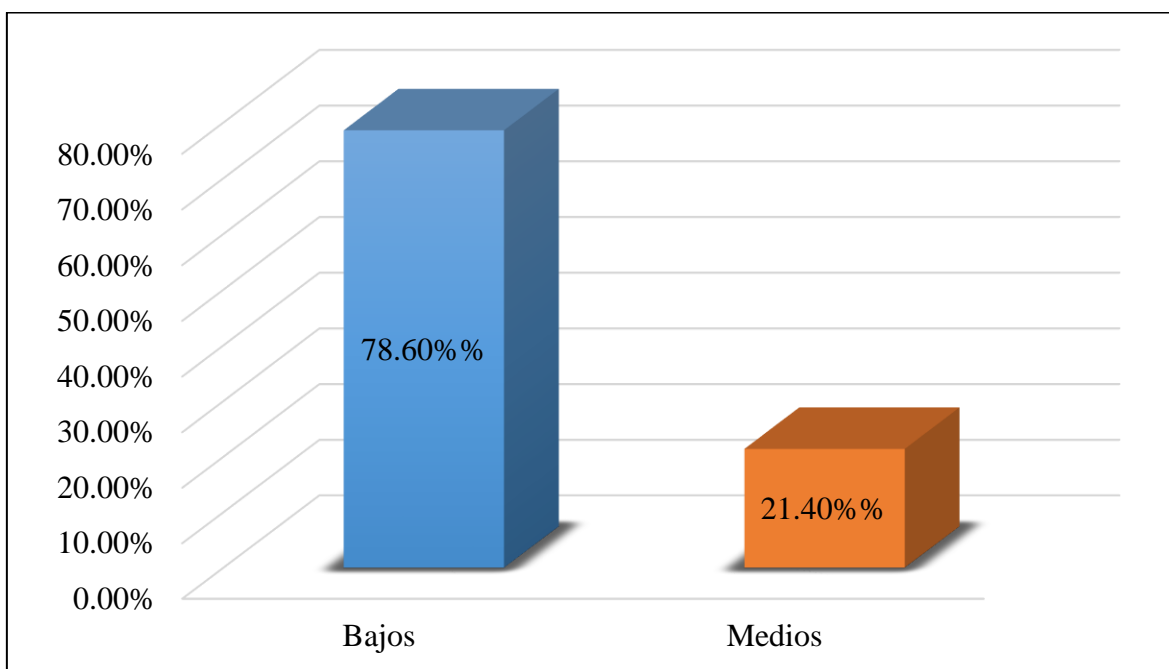


Figura 34. Niveles de delincuencia en los municipios. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

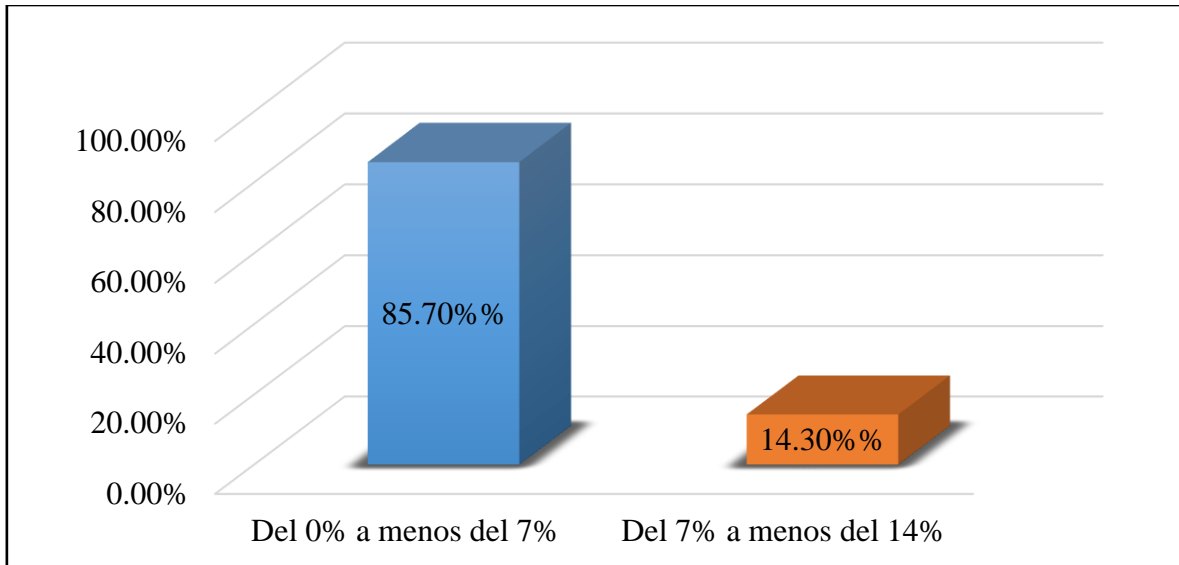
Los porcentajes reflejados en la figura anterior muestran los niveles de delincuencia en los municipios, se confirmó que el 78.60% de los representantes de alcaldías encuestadas respondieron que los municipios tienen bajos niveles de delincuencia; es muy importante destacar que la delincuencia de las pandillas a nivel nacional ha existido desde los años posteriores a la guerra civil del país, resultado de la pobreza, migración y explotación infantil, es por ello, que las municipalidades apoyan a grupos de jóvenes a través de actividades recreativas y culturales, grupos organizados de productores a través de las PYMES, capacitaciones, CONNA y las Juntas de Protección de la Niñez y la Adolescencia, entre otros.

La prevención en lugar del uso de la fuerza, es la forma en como las alcaldías de la MIJIBOA trabajan para incentivar la seguridad en las diferentes comunidades de los municipios.

#### **Nivel de analfabetismo en el que se encuentran los municipios.**

Según las Naciones Unidas, una persona analfabeta “es aquella que no puede ni leer ni escribir un breve y simple mensaje relacionado con su vida diaria”, según la ONU en el mundo existen 781 millones de jóvenes y adultos analfabetos. En El Salvador esto se debe principalmente a los niveles de pobreza extrema que ha afectado a la población salvadoreña rural desde antes de la guerra civil.

En la figura 35 se presentan a detalle los niveles de analfabetismo de los municipios pertenecientes a la MIJIBOA. Se determinó que el 85.70% contestaron que los niveles de analfabetismo son de 0 a menos del 7%, mientras que el restante 14.30% contestaron que los niveles de analfabetismo son del 7% a menos del 14%.



*Figura 35.* Niveles de analfabetismo en el que se encuentran los municipios. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

A través de la información presentada, se puede observar que el 85.70% de las municipalidades tienen un nivel de analfabetismo del 0 a menos del 7%, esto fue posible a través de los programas a nivel nacional y municipal que se implementaron en el Gobierno anterior, programas como Educando para la vida, El Salvador alfabetizado es posible, etc. Con el objetivo de ofrecer a la población joven y adulta oportunidades de educación; mientras que, el 14.30% de las municipalidades tienen un nivel de analfabetismo entre el 7% y el 14% esto se debe a la poca participación de las personas analfabetas (principalmente personas de la tercera edad y de las zonas rurales) en los programas que el Gobierno ha implementado a nivel nacional.

### **Percepción institucional del nuevo Gobierno Central.**

La gestión institucional es muy importante, pues ésta supone un vínculo entre la alcaldía y las diferentes instituciones del entorno, las cuales pueden ser gubernamentales y no gubernamentales. Cuando la gestión en mención es buena, existe sinergia entre las instituciones y se maximizan los resultados en beneficio de la población. Si por el contrario la gestión es mala, los principalmente afectados siempre son aquellos a los cuales no llegan los recursos y proyectos

municipales, pues las buenas relaciones institucionales fomentan el desarrollo de los municipios, y en mayor medida cuando se refiere a relaciones institucionales con el Gobierno Central.

De acuerdo con la información presentada en la figura 36, se observó que el 35.70% de los Alcaldes considera que será medio apoyada su gestión por medio del Gobierno, otro 35.70% de los Alcaldes decidieron no opinar respecto a ello, el 14.30% de los Alcaldes considera que será muy apoyada su gestión por medio del Gobierno y el restante 14.30% considera que su gestión será poco apoyada por el nuevo Gobierno.

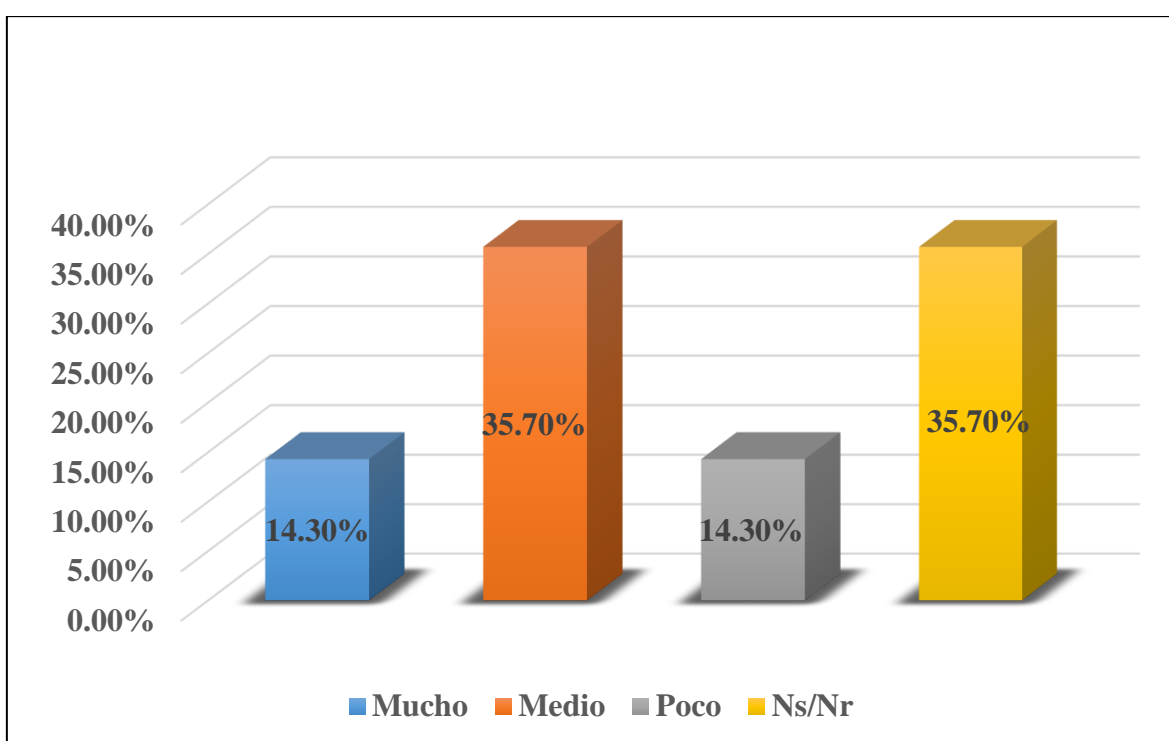


Figura 36. Percepción de apoyo de la gestión municipal por parte del nuevo Gobierno. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

A través de la información presentada, se puede observar que el 35.70% de los Alcaldes respondieron que su gestión municipal será apoyada en un nivel medio por parte del nuevo Gobierno, en la cual especificaron que su gestión municipal será apoyada como lo fueron los Gobiernos anteriores manteniendo las mismas expectativas de ayuda por el nuevo Gobierno, otro

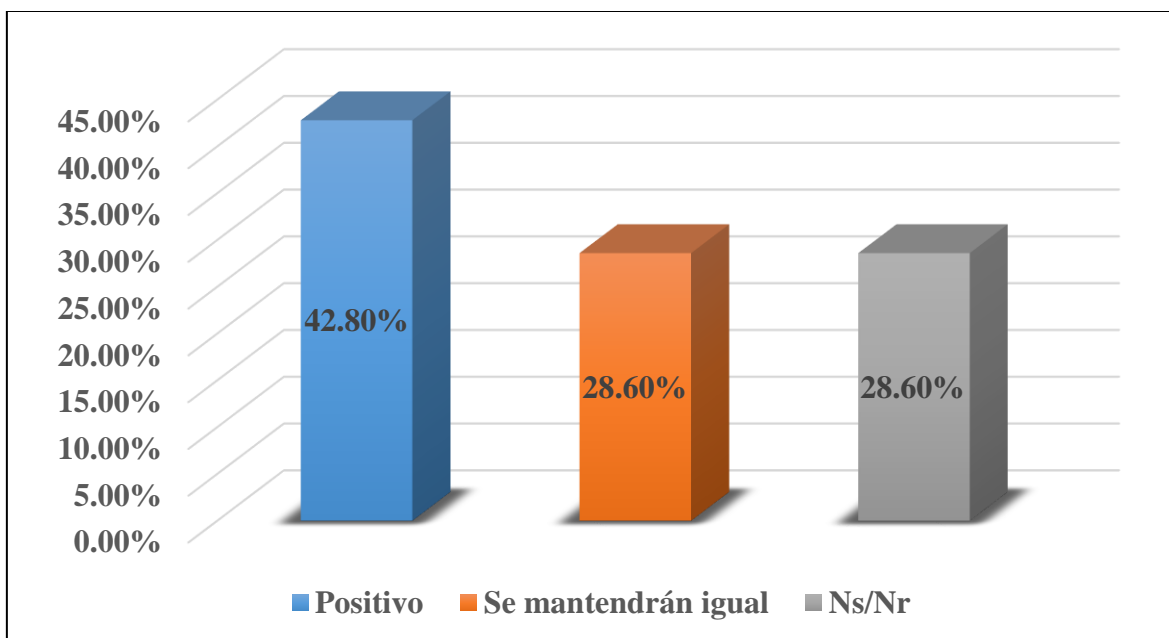
35.70% de los sujetos en estudio no respondió, lo cual muestra incertidumbre de no saber si su gestión será o no apoyada por el nuevo Gobierno en cuanto a los proyectos que realicen las alcaldías, el 14.30% respondieron que su gestión tendrá mucho apoyo por el nuevo Gobierno en la realización de las actividades y proyectos impulsados por las alcaldías, mientras que otro 14.30% respondieron lo contrario, al responder que perciben poco interés del nuevo Gobierno en apoyarles en la gestión de recursos y proyectos para las alcaldías.

### **Incidencia que tendrá el nuevo Gobierno en las funciones de las alcaldías.**

Una buena incidencia del Gobierno en las municipalidades es importante para establecer alianzas estratégicas, debido a que el desarrollo territorial no es una tarea individual de una sola organización, sino que es el resultado de un esfuerzo interinstitucional, para ello se necesita del trabajo sinérgico de los principales actores del territorio, como son las organizaciones sin fines de lucro, las empresas, las cooperativas, las iglesias, las entidades descentralizadas del Gobierno en el territorio, así como las mismas alcaldías, con la finalidad que dejen a un lado las diferencias políticas o ideológicas y trabajen en beneficio de la comunidad.

De acuerdo con la información presentada en la figura 37, sobre la incidencia que tendría el nuevo Gobierno en las funciones de las alcaldías, los resultados obtenidos fueron los siguientes. El 42.80% de los sujetos en estudio respondieron que el nuevo Gobierno incidirá positivamente en sus funciones, el 28.60% de los Alcaldes respondieron que el Gobierno mantendrá su incidencia en las funciones de las alcaldías y el 28.60% de los Alcaldes decidieron no responder a la interrogante.





*Figura 37.* Incidencia que tendrá el nuevo Gobierno en las funciones de las alcaldías. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Tal como se especifica en la figura 37, el 42.80% de los sujetos en estudio, respondieron que la incidencia del Gobierno en las funciones de las municipalidades será positiva, esto genera buenas expectativas en los Alcaldes de que su gestión será apoyada por el nuevo gobierno, por lo que esperan recibir más apoyo en recursos y proyectos para ser canalizados a las comunidades que lo necesitan, el 28.60% respondieron que la incidencia del Gobierno se mantendrán igual que el Gobierno de la anterior gestión, además consideran que no habrá amenaza de cambios que los perjudiquen o beneficien, mientras que otro 28.60% se abstuvieron de responder la interrogante, por lo tanto muestran incertidumbre en la incidencia del nuevo Gobierno en las funciones de las alcaldías.

#### **Apoyo a las iniciativas de los emprendedores en el municipio.**

Toda idea de negocio se materializa a través de un emprendimiento, cuando estos se desarrollan se constituyen como empresas, generando empleo a los habitantes de la zona donde residen, así como también, oportunidades de negocios a muchos pequeños productores de

materias primas. Sin embargo, para que esto suceda, se necesita del acompañamiento técnico de las instituciones del territorio, como son las alcaldías.

De acuerdo con la información presentada en la figura 38, se confirmó que el 92.90% de sujetos de estudio están dispuestos apoyar las iniciativas de los emprendedores municipales, mientras que el 7.10% no respondieron a la interrogante.

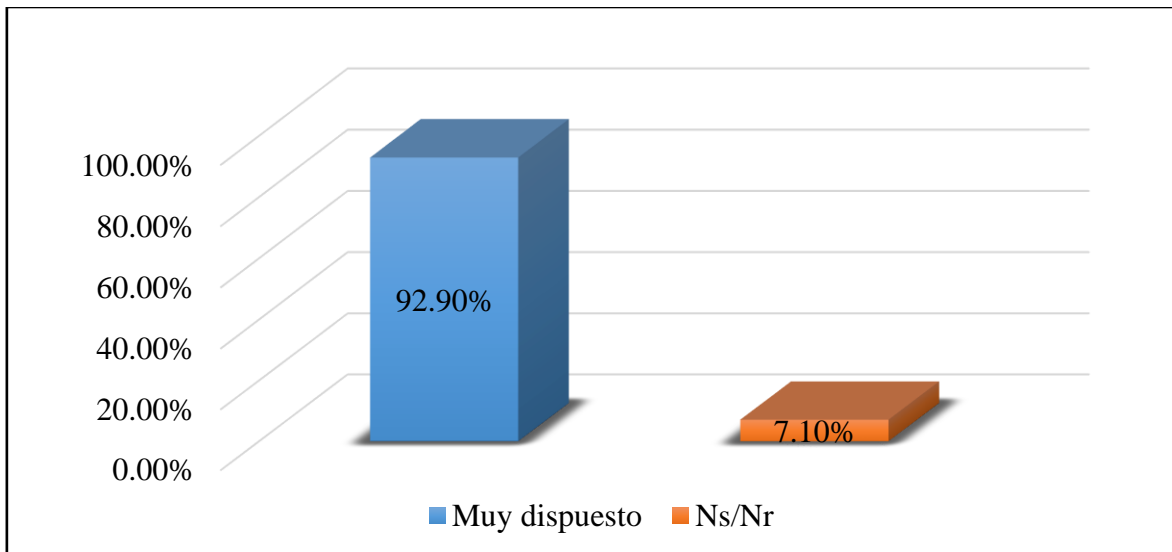


Figura 38. Apoyo a las iniciativas de los emprendedores en el municipio. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

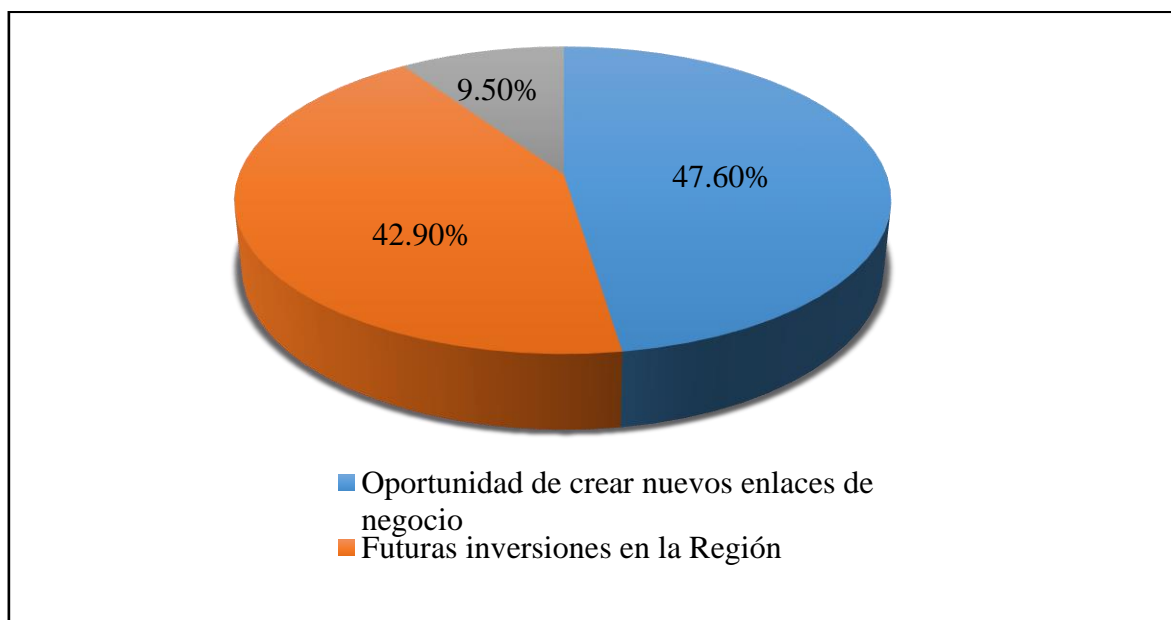
Tal como se especifica en la figura 38, se confirmó que el 92.90% de los Alcaldes están dispuestos a apoyar las iniciativas de los emprendedores municipales a través de proyectos, programas, capacitaciones, alianzas estratégicas con el objetivo que los emprendedores impulsen la economía local y el 7.10% de los sujetos en estudio no respondieron a la interrogante.

La MIJIBOA es conocida no solo por sus atractivos turísticos sino también por cuanto destacan los productos que en ella se producen, tal es el caso de los dulces artesanales, las tortas de tusa, el vino de camote, arroz teñido, hamacas, colchas, azúcar de panela, entre otros, que comenzaron como iniciativas de emprendedores y ahora generan empleos.

### **Propósito de participación de los emprendedores y microempresarios en ferias nacionales e internacionales.**

Las ferias nacionales e internacionales sirven para promover los productos y servicios de los emprendedores, artesanos y agricultores, por esta razón las alcaldías apoyan estas iniciativas porque dinamizan la economía de las familias salvadoreñas mediante la inversión en el territorio, así como también, son parte del distintivo turístico de los municipios y de la MIJIBOA.

En la figura 39 se muestran los resultados en cuanto al apoyo y propósito de participación que tienen productores y emprendedores en ferias nacionales e internacionales por parte de las alcaldías. En relación a los resultados obtenidos se confirmó que, el 47.60% de los Alcaldes opinaron que participar en ferias nacionales e internacionales es una oportunidad de crear nuevos enlaces de negocio, el 42.90% de los Alcaldes respondieron que participar en ferias nacionales e internacionales genera futuras inversiones en la región y el 9.50% de los Alcaldes respondieron que con las ferias se da a conocer el trabajo realizado.



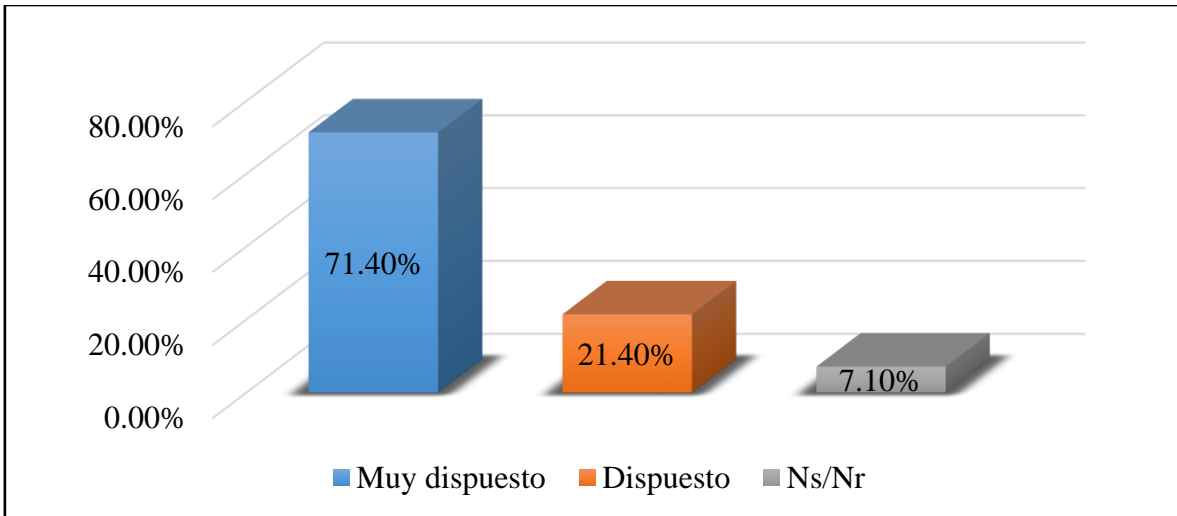
*Figura 39.* Propósito de participación de los emprendedores y microempresarios en ferias nacionales e internacionales. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Tal como se puede observar en la figura 39, el 47.60% de los sujetos en estudio opinaron que el propósito de participación de los emprendedores y microempresarios en ferias nacionales e internacionales es por la oportunidad de crear nuevos enlaces de negocio, para que de esa manera los productos elaborados en el territorio se puedan exportar a diferentes países, el 42.90% busca atraer futuras inversiones a la Región, principalmente para que se generen empleos y el 9.50% de los Alcaldes busca participar en las ferias para dar a conocer el trabajo de los emprendedores, artesanos, agricultores.

### **Disposición de los Alcaldes en apoyar ordenanza regional para respetar el Medio Ambiente.**

La ordenanza regional busca la protección, conservación y recuperación del medio ambiente, mediante proyectos que generen conciencia social a la población sobre los daños que causan algunas actividades humanas en los recursos naturales. El énfasis de la ordenanza regional para el respeto del Medio Ambiente consiste en la concientización en temas relacionados con la contaminación ambiental, cambio climático, saneamiento ambiental, deforestación, degradación del suelo, especies en peligro de extinción, entre otros, con la finalidad de mejorar la calidad de vida en las comunidades y su relación con el Medio Ambiente.

En la figura 40 se presentan los resultados a la interrogante en cuanto a los temas que han de apoyar una ordenanza regional de respeto al medio ambiente, en relación a los resultados obtenidos se observó que el 71.40% de los Alcaldes contestaron estar muy dispuesto a apoyar una ordenanza regional de respeto al medio ambiente, el 21.40% de los Alcaldes están dispuestos a apoyar una ordenanza regional de respeto del medio ambiente y el 7.10% de los Alcaldes no respondieron.



*Figura 40.* Disposición de los Alcaldes en apoyar ordenanza regional para respetar el Medio Ambiente. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Tal como se puede observar en la figura 40, el 92.80% de los sujetos en estudio respondieron estar muy dispuestos en apoyar una ordenanza regional de educación sobre el Medio Ambiente, a través de capacitaciones, proyectos que fomenten la biodiversidad, recursos hídricos, cambio climático y saneamiento ambiental, con el fin de contribuir a la conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Las alcaldías ya ejecutan proyectos de medio ambiente, saneamiento ambiental, conformación de calles, recolección de los desechos sólidos, etc. Los cuales se coordinarían para realizar la ordenanza regional, el 7.10% de los Alcaldes decidieron no responder a la interrogante.

#### **Niveles y formas de coordinación de las alcaldías con MIJIBOA.**

La coordinación entre la MIJIBOA y las alcaldías es esencial para el desarrollo de las actividades, proyectos y programas, en beneficio de los habitantes de los municipios. Es muy importante destacar que, de la coordinación entre dichas instituciones depende la formulación de la planeación estratégica, así como su nivel de ejecución y control, por lo que mejorar el nivel de coordinación es muy importante para lograr los objetivos.

En la figura 41 se muestran los resultados en cuanto cómo mejorar la coordinación con la MIJIBOA, en relación a los resultados obtenidos se confirmó que, el 38% de los Alcaldes contestaron que la coordinación con la MIJIBOA mejoraría con trabajo por comisiones, el 33% de los Alcaldes contestaron que, con delegar responsables directos, el 24% de los Alcaldes contestó que el incremento de personal de la MIJIBOA mejoraría la coordinación entre la Asociación con las alcaldías y el 5% de los Alcaldes no respondieron.

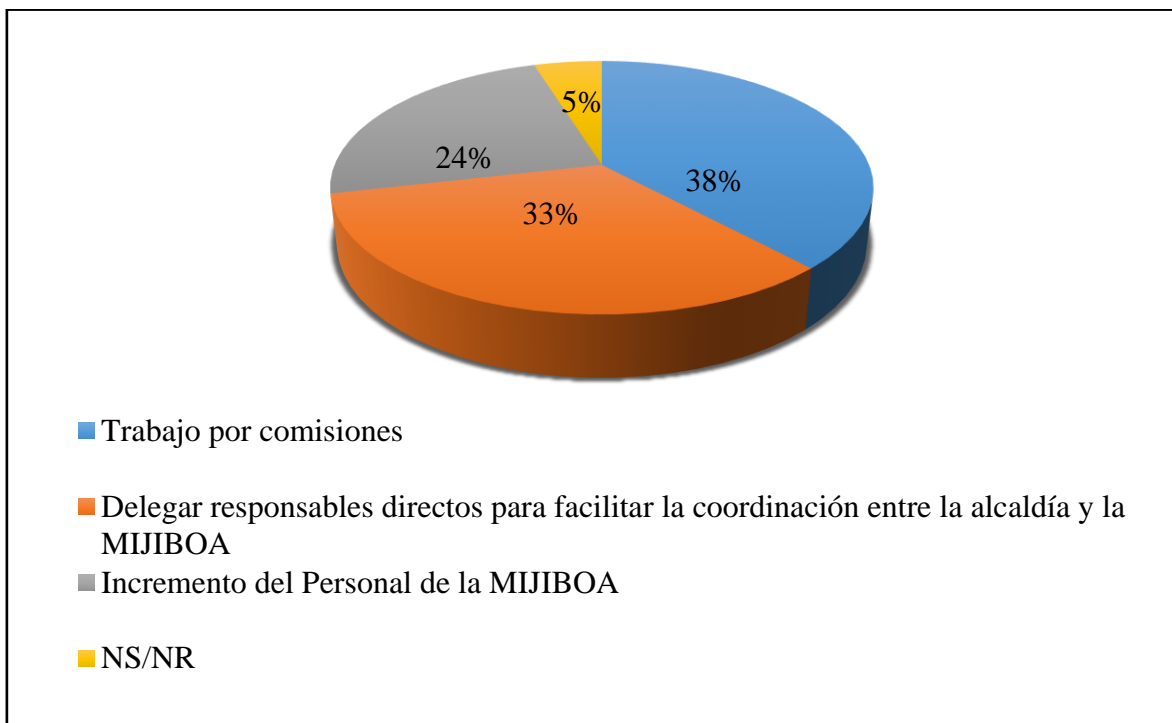


Figura 41. Niveles y formas de coordinación de las alcaldías con MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en noviembre de 2019.

Según la investigación el 38% de los sujetos de estudio respondieron que la mejor forma de coordinar con MIJIBOA es la conformación de comisiones que tengan responsabilidades delegadas para que cada comisión enfoque sus recursos en las actividades que deben realizar y así tener una mayor eficiencia y eficacia en los proyectos que realicen las alcaldías con MIJIBOA; el 33% de los Alcaldes consideran que delegar responsables directos que se encarguen de la coordinación junto con MIJIBOA de los proyectos mejoraría la ejecución de los

mismos debido a que el trabajo se distribuye entre la Asociación y los responsables de las alcaldías y no recae solo en una persona, esto ayuda a una mejor planificación así los proyectos se ejecuten en un corto plazo; el 24% de los Alcaldes prefieren que MIJIBOA incremente su personal debido a que no cuenta con suficientes trabajadores para el desarrollo óptimo de los proyectos, y así mejorar la coordinación de alcaldías con MIJIBOA.

#### **4.6. Conclusiones.**

Después de analizar los resultados obtenidos de la recolección de la información realizada a los Alcaldes que conforman la MIJIBOA, con el objetivo de elaborar Plan Estratégico para fortalecer la Gestión Institucional de la Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) en el período 2020-2024, permite concluir lo siguiente:

- Todos los municipios pertenecientes a la MIJIBOA elaboran su Plan Operativo Anual de forma documentada y el 85.8% de las alcaldías lo ejecutan entre el 50% al 100%.
- Las alcaldías coordinan más con el municipio de San Vicente porque es la cabecera departamental, también coordinan más con Apastepeque porque ahí está ubicada la oficina de la MIJIBOA y con San Cayetano Istepeque porque el Alcalde de esa municipalidad es el director que representa la zona paracentral en COMURES.
- Prioritariamente los proyectos que coordinan entre alcaldías, son proyectos de turismo y Medio Ambiente, porque la Micro Región se caracteriza por ser un área turística y son más factibles de realizar en corto plazo y generan ingresos a las municipalidades.
- Se observó que el 64.10% de las alcaldías coordinan menos del 20% de la totalidad de los proyectos con MIJIBOA porque en la mayoría de proyectos es enfocada en resolver problemas específicos, como la reparación de un camino vecinal, la apertura de un pozo de agua, la remodelación de una cancha de futbol, entre otros.

- El 64.30% de las alcaldías financian el 80% de sus proyectos sin necesidad de financiamiento externo porque los proyectos habituales que realizan son pequeños y locales.
- Más del 80% de las alcaldías realizan investigaciones antes de ejecutar los proyectos porque así consideran la viabilidad y factibilidad de la ejecución.
- Las alcaldías de la MIJIBOA opinaron que las alianzas estratégicas son importantes porque a través de ellas se logra financiamiento y mayor alcance en la realización de los proyectos
- Se confirmó que el 42.80% de los sujetos en estudio considera que la incidencia del nuevo gobierno será positiva en sus funciones porque los Alcaldes opinaron que el Gobierno Central ha ofrecido apoyo al trabajo de las municipalidades y está contemplado en el Plan Cuscatlán.
- Las alcaldías apoyan la realización de una ordenanza regional para concientizar a la población del cuidado del medio ambiente y generar más turismo en la Micro Región.
- Las alcaldías mejorarían la coordinación con MIJIBOA a través de delegar responsables directos, trabajo por comisiones y el incremento de personal de la Asociación para que tenga un rol más protagónico en la región.

#### **4.7. Recomendaciones.**

Después de las conclusiones surgidas de la investigación se recomienda:

- Conformar un equipo que realice la planeación operativa anual en todas las alcaldías para que la planeación sea objetiva, alcanzable, y tome en cuenta la participación de la MIJIBOA en la Planificación Estratégica de cada alcaldía al inicio de cada periodo de



gestión municipal (3 años Art. 202 constitución de la República) y de esa manera alcanzar los objetivos estratégicos de ambas instituciones.

- La MIJIBOA debe realizar alianzas estratégicas con el nuevo Gobierno para evitar diferencias políticas entre las alcaldías de los partidos políticos tradicionales y el Gobierno Central con el fin de evitar esfuerzos estériles y polarización en la gestión de proyectos y recursos.
- Se recomienda a todas las alcaldías realizar estudios de pre factibilidad de proyectos para evitar incurrir en costos incensarios y pérdida de recursos de la municipalidad, así como reparos de la Corte de Cuentas.
- Se recomienda a la MIJIBOA que coordine con las municipalidades el apoyo a la red de productores y emprendedores como eje transversal en los proyectos que realice la MIJIBOA
- Se recomienda a todas las alcaldías que tomen en cuenta a la MIJIBOA en los proyectos a realizar de turismo, medio ambiente, igualdad de género, jóvenes, mujeres, analfabetismo dando prioridad a las áreas de trabajo de MIJIBOA para un mayor alcance en la región.
- Se recomienda que la MIJIBOA coordine con todas las alcaldías la generación de empleos, para que la oferta laboral sea con personas locales de la Micro Región del Valle de Jiboa.
- La MIJIBOA debe definir y establecer sus ejes transversales en su Planeación Estratégica para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

# CAPÍTULO V

## PROPUESTA DE SOLUCIÓN

### CONTENIDO DEL CAPÍTULO

**5.1 INTRODUCCIÓN.**

**5.2 PRESENTACIÓN.**

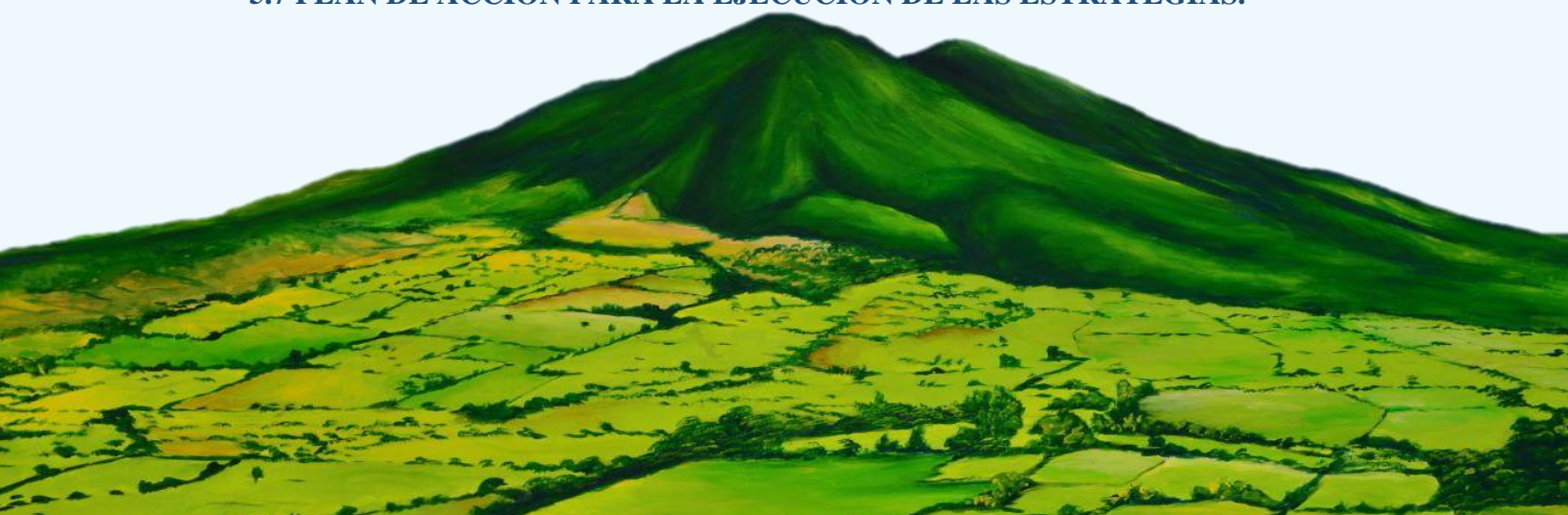
**5.3 PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PROPUESTO.**

**5.4 ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA ASOCIACIÓN  
INTERMUNICIPAL DEL VALLE DE JIBOA.**

**5.5 OBJETIVOS.**

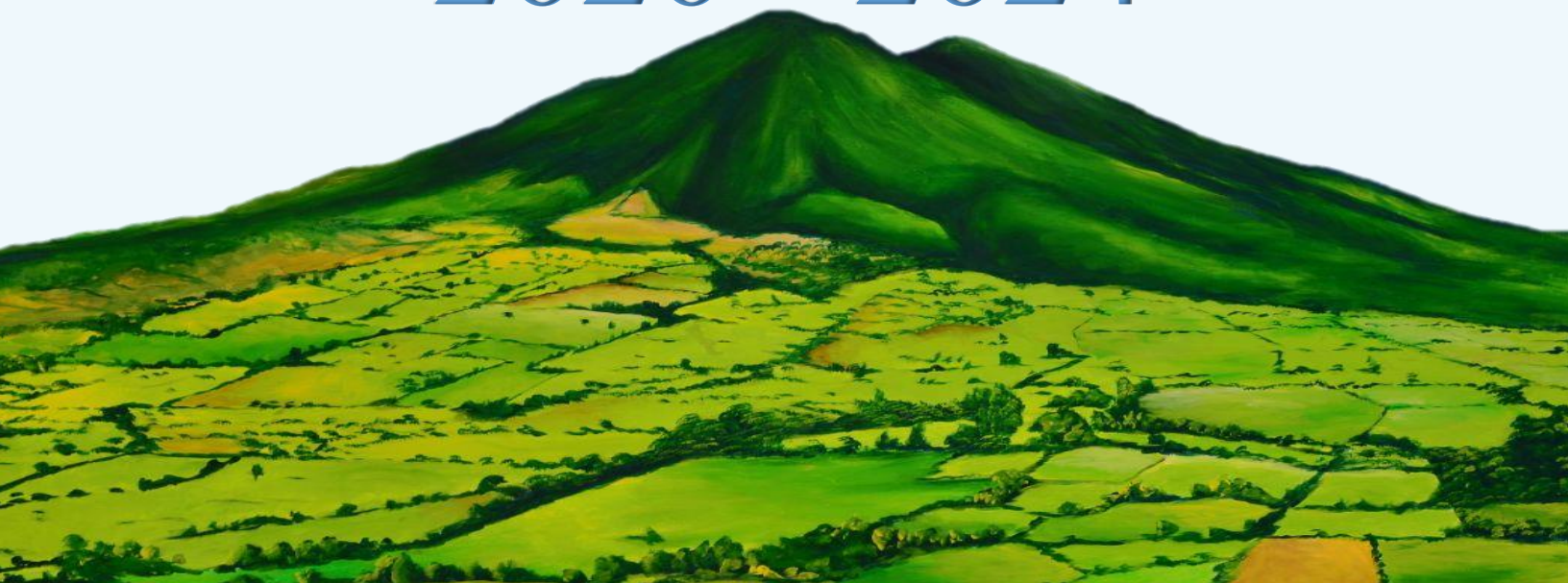
**5.6 ESTRATEGIAS.**

**5.7 PLAN DE ACCIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.**



Abstract blue geometric shapes, including rectangles and trapezoids, arranged in a layered, overlapping fashion at the top of the page.

PLAN  
ESTRATÉGICO  
2020 - 2024



## **CAPITULO V: PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA FORTALECER LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE LA MICRO REGIÓN DEL VALLE DE JIBOA (MIJIBOA).**

### **5.1. Introducción.**

Con el objetivo de mejorar la Gestión Institucional de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA), se presenta la propuesta del Plan Estratégico Institucional para el período comprendido del 2020 al 2024, con el propósito de fortalecer el desarrollo de la Asociación, brindando mejores herramientas para la toma de decisiones y desempeñar un mejor funcionamiento administrativo y técnico en el corto, mediano y largo plazo.

En el diseño del Plan Estratégico se presenta el pensamiento estratégico, la misión, visión y principios por los cuales se rige la Asociación; se establecen, además, Estrategias a seguir para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos, los cuales fueron definidos a partir de la situación actual en la que se desarrolla la Asociación, tomando en cuenta los factores internos y externos (políticos, económico, social, medio ambiente e institucional).

Se presenta el Plan de Acción a seguir por el Manual de Planificación de la CEPAL, el cual consiste en definir el objetivo y estrategia correspondientes al programa a desarrollar, posteriormente definir los pasos a seguir, responsables y los recursos necesarios para su ejecución.

## **5.2. Presentación.**

La Asociación Intermunicipal de la Micro Región Del Valle de Jiboa es una organización integrada por 14 municipios, ubicada en el municipio de Apastepeque, del departamento de San Vicente. La Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa MIJIBOA se constituyó el 27 de febrero del año 2002 como una entidad descentralizada y autónoma, la cual según los estatutos tiene por propósito general la “Gestión del desarrollo integral sostenible de cada uno de los municipios que conforman la entidad, en todos los aspectos del bienestar humano, que comprende las áreas sociales y económicas, incorporando el enfoque de género y medio ambiente”. El objetivo de la Micro Región del Valle de Jiboa es promover el desarrollo integral y sostenible de los municipios asociados.

La Micro Región del Valle de Jiboa ha mejorado las condiciones de vida de los habitantes del territorio de los municipios a los que pertenecen a través del fortalecimiento de la vocación turística del territorio, el emprendimiento bajo un enfoque sostenible. Todo este desarrollo ha sido posible por medio de los siguientes aspectos: El diálogo con los actores locales, el involucramiento de los gobiernos municipales diálogo con instituciones de apoyo como FUNDE, UES, CONAMYPE, CDMYPE, entre otras; toda esta gestión está logrando cambios a nivel individual, grupal, comunitario y municipal.

En cuanto a lo administrativo, la MIJIBOA ha enfrentado problemas por la falta de recurso humano, debido a que cuenta con personal limitado para el desarrollo de las actividades que la institución debería realizar.

La Asociación cuenta con muchas tareas y actividades que la Gerente General desarrolla y que exigen trabajo de equipo y tiempo, no individualmente, ante esto la MIJIBOA no tiene suficiente personal que realice las tareas en un tiempo escaso. El trabajo en equipo produce los

resultados con acciones necesarias para el cumplimiento de la planificación, además es necesario hacer gestión del tiempo con el trabajo de equipo (comités), esto puede lograrse mediante técnicas de trabajo en equipo; es por ese motivo que se hace necesaria la elaboración de un Plan Estratégico. Esta planificación le permitirá trabajar en equipo, bajo objetivos, visión y misión compartida. Las metas pueden ser a su vez una herramienta para aquellos procesos en los que se persigue la obtención de un conocimiento o el cumplimiento de una expectativa.

Por lo referido anteriormente, resulta importante fortalecer la Asociación a nivel interno por medio de la Planificación Estratégica, el establecimiento de políticas y metas que contribuyan al óptimo desarrollo de la Micro Región del Valle de Jiboa, por tanto, el presente Plan Estratégico comprende presentación, misión, visión y valores de la institución , análisis de la situación actual (Análisis FODA), formulación de objetivos, formulación de la estrategia, plan de acción, proyectado a utilizar en el período del año 2020 al 2024, partiendo de la situación actual de la Micro Región del Valle de Jiboa.

### **5.3. Pensamiento Estratégico Propuesto.**

#### **Misión.**

Somos una Asociación Intermunicipal integrada por 14 municipios de los departamentos de San Vicente y La Paz, fomentando el desarrollo de las comunidades del Valle de Jiboa de forma integral y sostenible por medio de la incidencia en la mejora de los ejes transversales de turismo, medio ambiente, red de jóvenes, red de mujeres, red de productores, emprendedores y artesanos, coordinando proyectos a nivel regional.

#### **Visión.**

Ser una Asociación reconocida a nivel nacional, impulsando el desarrollo del territorio del Valle de Jiboa, creando oportunidades de negocios a emprendedores, productores y artesanos, facilitando la participación de las mujeres y jóvenes en los procesos de crecimiento de la Región, estableciendo estrategias de desarrollo turístico, económico, medio ambiental y productivo, funcionando como intermediario entre el Gobierno Central y las municipalidades.

#### **Principios.**

- a) Supremacía del Interés Público: Anteponer siempre el interés público sobre el interés privado.
- b) Probidad: Actuar con integridad, rectitud y honradez.
- c) Igualdad: Tratar a todas las personas por igual en condiciones similares.
- d) Imparcialidad: Proceder con objetividad en el ejercicio de la función pública.
- e) Justicia: Dar a cada quien lo que le corresponde, según derecho y razón.
- f) Transparencia: Actuar de manera accesible para que toda persona natural o jurídica, que tenga interés legítimo, pueda conocer si las actuaciones del servidor público son apegadas a la ley, a la eficiencia, a la eficacia y a la responsabilidad.

- g) Responsabilidad: Cumplir con diligencia las obligaciones del cargo o empleo público.
- h) Legalidad: Actuar con apego a la Constitución y a las leyes dentro del marco de sus atribuciones.
- i) Lealtad: Actuar con fidelidad a los fines del Estado y a los de la institución en que se desempeña.
- j) Decoror: Guardar las reglas de urbanidad, respeto y buena educación en el ejercicio de la función pública.
- k) Eficiencia: Cumplir los objetivos institucionales al menor costo posible.
- l) Eficacia: Utilizar los recursos del Estado de manera adecuada para el cumplimiento de los fines institucionales.
- m) Rendición de cuentas: Rendir cuentas de la gestión pública a la autoridad competente y al público.

#### **5.4. Análisis de los aspectos internos y externos de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa.**

Antes de definir los Objetivos Estratégicos es necesario realizar un diagnóstico situacional que comprenda el análisis de los aspectos internos y externos, para realizar este análisis se utilizó en la herramienta FODA, para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, la herramienta proporcionó un panorama de la Asociación, lo que permitió plantear Objetivos realistas y alcanzables.



## **Análisis de los aspectos internos de la MIJIBOA.**

### **Matriz FODA.**

La matriz FODA es una herramienta de análisis y resolución de problemas de la Asociación en donde se evalúan los aspectos internos y externos como las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

### **Diagnóstico Estratégico.**

Se presentan los análisis internos (Fortalezas y Debilidades) de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa.

#### **Fortalezas.**

1. Experiencia en el manejo de recursos financieros materiales y humanos.
2. Alianzas estratégicas en turismo, desarrollo micro empresarial, desarrollo rural, género y juventud.
3. Capacidad de coordinar programas con los gobiernos municipales que conforman la Asociación.
4. Constante apoyo de las municipalidades que conforman la Asociación para fortalecer el desarrollo territorial.
5. Capacidad de gestión de programas y proyectos sin prejuicios políticos.

#### **Debilidades.**

1. Poca inversión pública en MIJIBOA para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas, como la realización de programas y proyectos.
2. Insuficiente cooperación de otras instituciones debido a que solamente se logra cooperación cuando se gana en concursos o se gestiona para proyectos específicos.

3. La responsabilidad del funcionamiento de la Asociación, la administración, y realización de los proyectos recae solo en la Gerente General.
4. La falta de recurso humano en la Asociación limita y dificulta la publicidad de los proyectos que realizan.
5. Falta de adaptación al entorno digital en los servicios que ofrece MIJIBOA.

### **Descripción de los Factores Internos**

Los factores internos son factores que se originan en el contexto interno de la Asociación además de ser controlados por la misma institución, entre ellos destacan el factor humano, el recurso financiero, la capacidad de realizar las actividades y los recursos con los que la Asociación cuenta o necesita, en el caso de la MIJIBOA cuenta con experiencia en el manejo de recursos financieros materiales y humanos, desde su fundación en el año 2015 ha gestionado y realizado proyectos sociales con el único objetivo de beneficiar a la población perteneciente a la Micro Región, además ha logrado ser parte importante del desarrollo local, impulsando la economía de la Región.

El financiamiento con el que cuenta la MIJIBOA es por aportaciones que conceden las municipalidades que la conforman, la aportación es de 0.025% del FODES que reciben las alcaldías, por otra parte, no cuenta con suficiente financiamiento privado ya que solo realizan cooperaciones con otras instituciones Gubernamentales y no Gubernamentales.

La Asociación no cuenta con manuales de puestos, las funciones no están definidas por lo que la responsabilidad del funcionamiento de la Asociación, la administración, y la realización de los proyectos se encarga la Gerente General. Toda organización debe de tener un Manual de Puestos y Funciones, solo así logrará tener un mejor control sobre las funciones que tiene el personal y también sirve de guía en la ejecución de tareas y actividades.

Debido que no cuenta con suficiente personal en la Asociación no se logran ejecutar todos los proyectos que se planifican. El manual es un instrumento eficaz que contribuye al desarrollo de la estrategia de una organización, determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

La Asociación cuenta con alianzas estratégicas en las áreas de turismo, desarrollo micro empresarial, desarrollo rural, género y juventud, abarcando todos los ejes transversales de la institución, estas alianzas son muy importantes porque establece sinergia al combinar lo mejor de cada área, de esta forma se fortalece el conocimiento, capacidades, habilidades de las áreas de trabajo por medio de instituciones gubernamentales como, FUNDE, CONAMYPE, CDMYPE, UES Paracentral, MITUR, entre otros, impulsando el desarrollo integral sostenible, la Asociación busca definir los proyectos y actividades al establecer estrategias de innovación que incorporen los requisitos ambientales y sociales.

La Asociación cuenta con el apoyo económico y humano de las municipalidades para su funcionamiento, la investigación realizada muestra que los Alcaldes están dispuestos a apoyar a la Asociación para mejorar la coordinación, estableciendo comisiones para delegar responsabilidades en la realización de los proyectos de forma individual, con el objetivo de ser eficientes y eficaces, logrando tener una mayor organización y control en los proyectos. El establecimiento de comisiones para cada proyecto permite organizar el trabajo, debido a que facilita el trabajo, lo que permite definir la factibilidad del desarrollo, ejecución y evaluación de los proyectos en beneficio de la población. De igual forma el incremento de personal mejoraría la coordinación de MIJIBOA con las municipalidades y el Gobierno para lograr el desarrollo óptimo de los programas y proyectos.

La función de la MIJIBOA es ser un intermediario entre el Gobierno Central y las municipalidades, coordinando programas y proyectos que ayuden al desarrollo del Valle de Jiboa estableciendo vínculos fuertes con los actores principales del Gobierno Central y las dependencias.

La MIJIBOA solamente cuenta con tres personas para realizar las actividades, el personal que labora en la Asociación son la Gerente General, el contador y una persona que se encarga de realizar actividades variadas como limpieza, atender público, entre otras actividades. La falta del recurso humano no permite la realización del trabajo según lo planificado, hay áreas que no se alcanza a cubrir, la Asociación descuida el área digital ya que no cuenta con una persona específica para el desarrollo de esas funciones.

La Pandemia COVID-19 (SRAS-CoV-2) ha impulsado el mundo a la era digital, la publicidad ahora es digital, los trámites en línea, las reuniones, conferencias entre otras actividades se están realizando digitalmente, la MIJIBOA necesita desarrollar el área digital para impulsar el funcionamiento y desarrollo de las actividades, por el limitado personal con el que cuenta la Asociación, se identifica una dificultad para adaptarse al entorno digital, se necesita de un nuevo recurso humano que realice el trabajo digital, y desempeñe actividades como atender consultas, brindar información, publicidad, reconocimiento, etc. Además de coordinar las reuniones por las diferentes plataformas virtuales de comunicación.

#### **Análisis de los aspectos externos de la MIJIBOA.**

El objetivo de analizar los factores externos es tener un mejor panorama del contexto en el que la Asociación se encuentra, identificando los puntos fuertes que se convierten en oportunidades a corto, mediano o largo plazo para el crecimiento y desarrollo de la Región, además identificar las amenazas que enfrentará la Asociación, de esta manera estar prevenidos a

las amenazas latentes, identificando el impacto que tendrá y mitigar las consecuencias de estos problemas.

La Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa se rige por las Leyes, Decretos y Reglamentos, que se mencionan a continuación:

- Constitución de la República de El Salvador.
- Código Municipal.
- Ley de Impuesto Sobre la Renta.
- Ley del Seguro Social y su Reglamento.
- Ley de Ética Gubernamental.
- Y Código de Trabajo.

Se presentan los análisis externos (Oportunidades y Amenazas) de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa.

### **Oportunidades.**

1. Gestionar programa de fortalecimiento para la institución a través del Gobierno Central
2. Gestionar cooperación nacional e internacional que ayuden al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
3. Apoyo de ONG'S, cooperantes y universidades en el desarrollo de MIJIBOA interesadas en promover turismo, desarrollo agropecuario, agroindustria, microempresas, comercio y servicios.
4. Asesorías técnicas o intercambios de experiencias con otras asociaciones municipales o intermunicipales.
5. Vínculos interinstitucionales para la facilitación de recursos y apoyo al territorio.

### **Amenazas.**

1. Disminución del apoyo del Gobierno Central y las dependencias a la MIJIBOA en la gestión institucional para la realización de programas y proyectos.
2. La burocracia en las Instituciones Gubernamentales.
3. Cambio Climático.
4. Recesión o crisis económica y social originada por la pandemia COVID-19.
5. Las municipalidades que conforman la MIJIBOA dejen de aportar financieramente.

Para analizar los aspectos externos de la Asociación en donde no tiene capacidad de control para modificar el comportamiento de estos aspectos, para ello se analizan y evalúan cuatro factores: político, económico, social y medio ambiental.

### **Factor Político.**

Es importante tomar en cuenta el factor político como factor externo, debido a que los miembros que la integran son los 14 Alcaldes que pertenecen a la Región del Valle de Jiboa, 12 del departamento de San Vicente y 2 del departamento de La Paz. Los inicios de la Asociación Intermunicipal Micro Región del Valle de Jiboa (MIJIBOA) se desarrollaron en el ámbito de la gestión institucional para impulsar el crecimiento económico y social de los municipios de la Región Paracentral de El Salvador.

Inicialmente, sus primeras actividades fueron impulsadas por seis municipios fundadores y posteriormente se integraron más municipios hasta llegar al número actual.

La asociación al ser conformada por municipalidades tiene un marco normativo y se rige por leyes, entre las cuales se encuentra el Código Municipal, la Ley de Ética Gubernamental, el Código de Trabajo, etc. Además, la Asociación posee sus propios estatutos, el 11 de abril de 2019 se hicieron reformas a los estatutos, estableciendo nuevas atribuciones de la Corte de

Cuentas de la República como ente de vigilancia y control de la MIJIBOA, también se detalla lo referente a la administración de la Asociación y cómo estaría conformada la Asamblea General, Junta Directiva y la forma de elección del Gerente General de la Asociación y funciones.

Con el cambio de Gobierno en junio de 2019, el Gobierno Central estableció una nueva metodología de trabajo. El Presidente de la República apoya a los micros empresarios, emprendedores que buscan oportunidades de crecer dando mucho realce a los jóvenes, trabajando con ellos para generar mayores oportunidades, de la misma manera está apoyando las iniciativas ambientales de cuidar y preservar el medio ambiente, así crear buenas condiciones de salubridad en el territorio.

Actualmente el contexto político en el que se desarrolla la Asociación es un contexto nuevo porque El Presidente Nayib Bukele no pertenece a los partidos políticos tradicionales, también las dependencias del Gobierno Central han cambiado sus dirigentes, esto indica que la Asociación tiene que estar a la vanguardia con estos cambios políticos y establecer nuevas alianzas y convenios con el Gobierno Central y sus dependencias, la Gerente General opinó que solo ha tenido acercamiento con el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones en El Salvador (PROESA), quienes expresaron estar dispuestos a trabajar en toda la asesoría técnica para los productores, en un proyecto específico llamado “fortalecimiento e innovación de la molienda panelera”, así mismo se ha gestionado el apoyo para la asesoría técnica del Fondo Ambiental de El Salvador (FONAES), para proyectos medioambientales, el papel de la MIJIBOA es ser un intermediario entre el Gobierno Central y las municipalidades, por lo tanto se debe contar con vínculos fuertes con los agentes principales del Gobierno.

### **Factor Económico.**

En el factor económico la Región Valle de Jiboa tiene como función principal, tratar de alcanzar un crecimiento equilibrado y equitativo al desarrollo territorial a través de las aportaciones de las Alcaldías y financiamiento externo, esto se está logrando gracias al apoyo del gobierno local (municipalidades) y el Gobierno Central; con la toma de posesión del nuevo Gobierno, en junio de 2019, la Región pretende desarrollar mejores proyectos que ayuden al desarrollo turístico para una mejor sostenibilidad de los municipios, nuevas inversiones que mejoren la competitividad comercial y al desarrollo económico del país.

En el análisis situacional se observó que la Asociación tiene alianzas estratégicas con dependencias del Gobierno Central, instituciones gubernamentales y no gubernamentales, sector privado, sociedad civil, agencias de cooperación nacional e internacional, entre otras. A través de estas alianzas se logra financiamiento, cooperación, asistencia técnica, etc.

La Asociación gestiona un convenio con el Estado de Maryland, Estados Unidos, para la realización de un proyecto millonario del tratamiento de desechos sólidos para crear energía eléctrica con el debido proceso de recolección, transporte, tratamiento, reciclado y eliminación de los materiales de desecho.





Figura 42. Desechos Sólidos a nivel Regional. Adaptado del Banco Mundial Org (2018).

La gestión de los desechos es la partida presupuestaria más importante para muchos gobiernos locales. En el país dicha gestión constituye un 20% de los presupuestos municipales.

En Latino América y el Caribe se generan 289 millones de toneladas de desechos sólidos anualmente, esto produce la contaminación de los océanos del mundo, obstruyendo los drenajes, causando inundaciones, transmitiendo enfermedades y afectando el desarrollo económico.

Las investigaciones realizadas por el Banco Mundial sobre la gestión de desechos sólidos indican que invertir en la gestión sostenible de los residuos sí tiene sentido desde el punto de vista económico. Los desechos no recogidos y mal eliminados tienen impacto no solo económico sino también en salud y medio ambiente.

La economía de Estados Unidos es considerada a nivel internacional como la nación más rica, poderosa, influyente y atractiva del planeta, es por ello la importancia de este convenio con el Estado de Maryland, Estados Unidos, para la realización de un proyecto del tratamiento de desechos sólidos para crear energía eléctrica; beneficiará no solo a los municipios que pertenecen a la Región Valle de Jiboa, sino tendrá trascendencia a nivel internacional porque generará soluciones eficaces en los ámbitos económicos, social, ambiental y de capital humano.

Al analizar la estructura del empleo por los sectores de actividad económica, surge un primer elemento por destacar, que es la concentración del empleo en cuatro sectores como las industrias manufactureras, el comercio, el sector financiero y servicios.

A través del turismo que se impulsa inicialmente a nivel interno y promoviendo la organización turística local, a partir de la promoción turística de la oferta nacional, y el apoyo de la MIJIBOA fortaleciéndose así la institucionalidad de los municipios. El turismo es una actividad que contribuye a reducir la desigualdad y favorece la inclusión de todas las personas: Hombres y mujeres, jóvenes, artesanos y microempresarios, entre otros y potencia las capacidades y oportunidades de las personas para tener un empleo digno generando iniciativas económicas para desarrollar cadenas productivas y de valor, alrededor de los bienes y servicios relativos a los atractivos turísticos.

### **Factor Social.**

La delincuencia es uno de los factores sociales más complejos que enfrentan las municipalidades de El Salvador, debido a que impacta el desarrollo económico y social, los principales actos delictivos son asesinatos, robos, extorsiones, violaciones, secuestros, estos actos infunden temor en la población, lo que provoca que la actividad turística de los municipios disminuya, además afectan negativamente las ganancias de los emprendedores locales, en la investigación realizada se observó que las municipalidades están trabajando por disminuir el índice de delincuencia en los municipios.

Las municipalidades optan por distintas estrategias para prevenir la delincuencia en lugar del uso de la fuerza, enfocándose en la seguridad pública, mediante actividades recreativas y culturales para alejar la juventud de grupos criminales.

La MIJIBOA en coordinación con los gobiernos locales de la Región del Valle de Jiboa realiza proyectos con el objetivo de beneficiar la población, de impulsar el desarrollo en los municipios, disminuir el desempleo, aumentar el turismo e incrementar el comercio, etc.

Los proyectos de turismo benefician a las comunidades, permite generar ingresos mediante el consumo local, la Región del Valle de Jiboa es una Región que posee una variedad de atractivos turísticos que motivan a los turistas locales e internacionales a visitar la Micro Región, las ferias y festivales son actividades que generan turismo interno, en las ferias los emprendedores muestran los productos y generan más oportunidades de mercado. La Asociación realiza proyectos medio ambientales como la ordenanza municipal que permite a las comunidades mantener un municipio limpio y reforestado, por otra parte, los proyectos de infraestructura vial permiten un libre tránsito entre las comunidades y ayuda a transportar mercadería fácilmente.

Entre los beneficios que se logran a través de las gestiones que realiza la Asociación está la asistencia técnica que consiste en capacitaciones para fortalecer el trabajo de la Asociación y apoyar las diferentes áreas de trabajo, algunas de las instituciones que han apoyado con capacitaciones son: ISDEM, INSAFORP, MITUR, USAID, FUNDE, la Fundación FORD, MAG, CONAMYPE, CDMYPE, Universidad de El Salvador, entre otras, brindando capacitaciones en temas de equidad e igualdad de género, turismo, emprendimiento, Medio Ambiente, tecnología, economía, cultura, etc. Además, la Asociación tiene alianzas estratégicas con otras asociaciones intermunicipales y regionales del país, que coordinan para apoyarse mutuamente brindando la oportunidad de participar en sus ferias y actividades.

La crisis humanitaria mundial originada por la pandemia ha cambiado al mundo sin previo aviso, Uno de los cambios debido al confinamiento y distanciamiento social fue la digitalización,

la mayoría de actividades como las clases, trabajos, las compras, entre otros trámites se realizan en línea sin salir de casa.

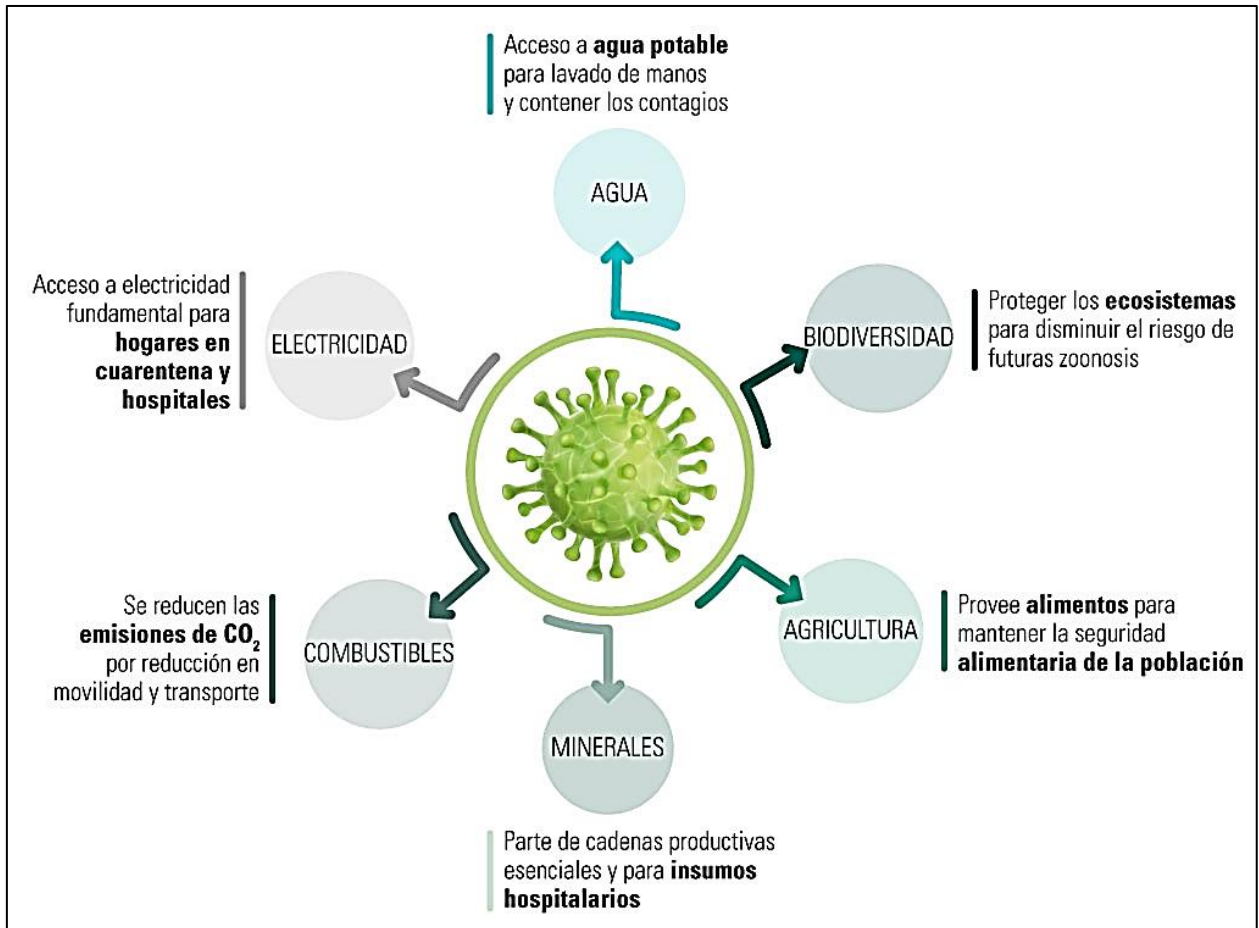
La COVID-19 afecta directamente a la Asociación porque el trabajo de la MIJIBOA es dinámico y se han suspendido muchas actividades, entre las actividades que se han suspendido a causa de la pandemia fueron: El tercer festival Regional, la participación en BOSTON, EEUU, la reunión programada en Maryland, EEUU con el objetivo de darle el seguimiento pertinente a la firma del convenio, de la misma manera todos los demás proyectos han sido suspendidos sin una fecha para retomarlos.

### **Factor Medio ambiental.**

En el análisis del factor medio ambiental de la MIJIBOA se observó que los desastres naturales son una amenaza latente e impredecibles en la Región, debido que el medio ambiente no es algo que controle el ser humano, las situaciones de peligro se previenen para resguardar la seguridad de la vida, por lo tanto, es necesario implementar medidas de precaución y encontrar soluciones, por ejemplo, para evitar las inundaciones se realizan programas de limpieza de sistema de alcantarillado y calles, así como el mejoramiento de infraestructura vial.

Las condiciones medio ambientales de partes de la Región del Valle de Jiboa son zonas de riesgo, debido a que no cuentan con medidas apropiadas para responder a los desastres naturales como tormentas, huracanes, deslaves y vientos fuertes. El medio ambiente es uno de los ejes transversales de la MIJIBOA, por lo tanto, es necesario tener en cuenta los fenómenos naturales, encontrando soluciones para preservar la seguridad de las personas en conjunto con las municipalidades a través de los proyectos de medio ambiente, gestión y prevención de riesgo, reduciendo la vulnerabilidad a desastres naturales.

En la actualidad el mundo está en una emergencia de salud ocasionada por la Pandemia COVID-19, ningún Gobierno estaba preparado para combatir con los recursos actuales al virus, la pandemia está cambiando al mundo entero como consecuencia del coronavirus, el sistema de salud colapsa, la economía mundial está en crisis, la bolsa de valores de los mercados financieros del primer mundo ha experimentado bajas históricas, todo esto ocasionado por la Pandemia.



*Figura 43.* Rol de los recursos naturales en la pandemia por COVID-19 en América Latina y el Caribe. Elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020).

La Asociación no deja de lado la protección del medio ambiente por lo que fomenta la gestión sostenible y participativa del patrimonio natural, valorizando los ecosistemas, áreas forestales, áreas naturales protegidas, áreas de producción agropecuaria y recursos hídricos que aportan los servicios ecosistémicos que sostienen los medios de vida de la población y aportando al

desarrollo nacional de la Región a través de proyectos como: Promoción de manejo sostenible de los bosques y áreas naturales protegidas; identificación, dimensionamiento y prestación de servicios eco sistémicos, fortalecimiento de capacidades de resiliencia al cambio climático, fomento de buenas prácticas de producción limpia, diseño e implementación de prácticas de seguimiento ambiental en la calidad y cantidad de agua, etc.

## **5.5. Objetivos.**

### **Objetivo General.**

- Potenciar el desarrollo territorial integral y sostenible del Valle de Jiboa, a través de los ejes transversales de turismo, medio ambiente, jóvenes y mujeres, realizando la función de intermediario entre el Gobierno Central y las municipalidades, de 2021 a 2023.

### **Objetivos Estratégicos.**

- **OE1:** Crear programas y proyectos sociales, tecnológicos, de seguridad, medio ambiente, infraestructura vial y turismo, a nivel municipal, intermunicipal y regional, que permita el desarrollo territorial de la Micro Región del Valle de Jiboa en el 2021.
- **OE2:** Fortalecer la Gestión Institucional de la Asociación para la obtención de recursos financieros, por medio de organizaciones Gubernamentales, no Gubernamentales, Sector Privado, Sociedad Civil, Agencias de Cooperación Nacional e Internacional teniendo mayor impacto en los proyectos que realiza en beneficio de la Región en el 2022.
- **OE3:** Aumentar el desarrollo turístico del Valle de Jiboa para la generación de ingresos en el territorio, mejorando la economía de los municipios y la calidad de vida de las familias de la Región en el 2023.

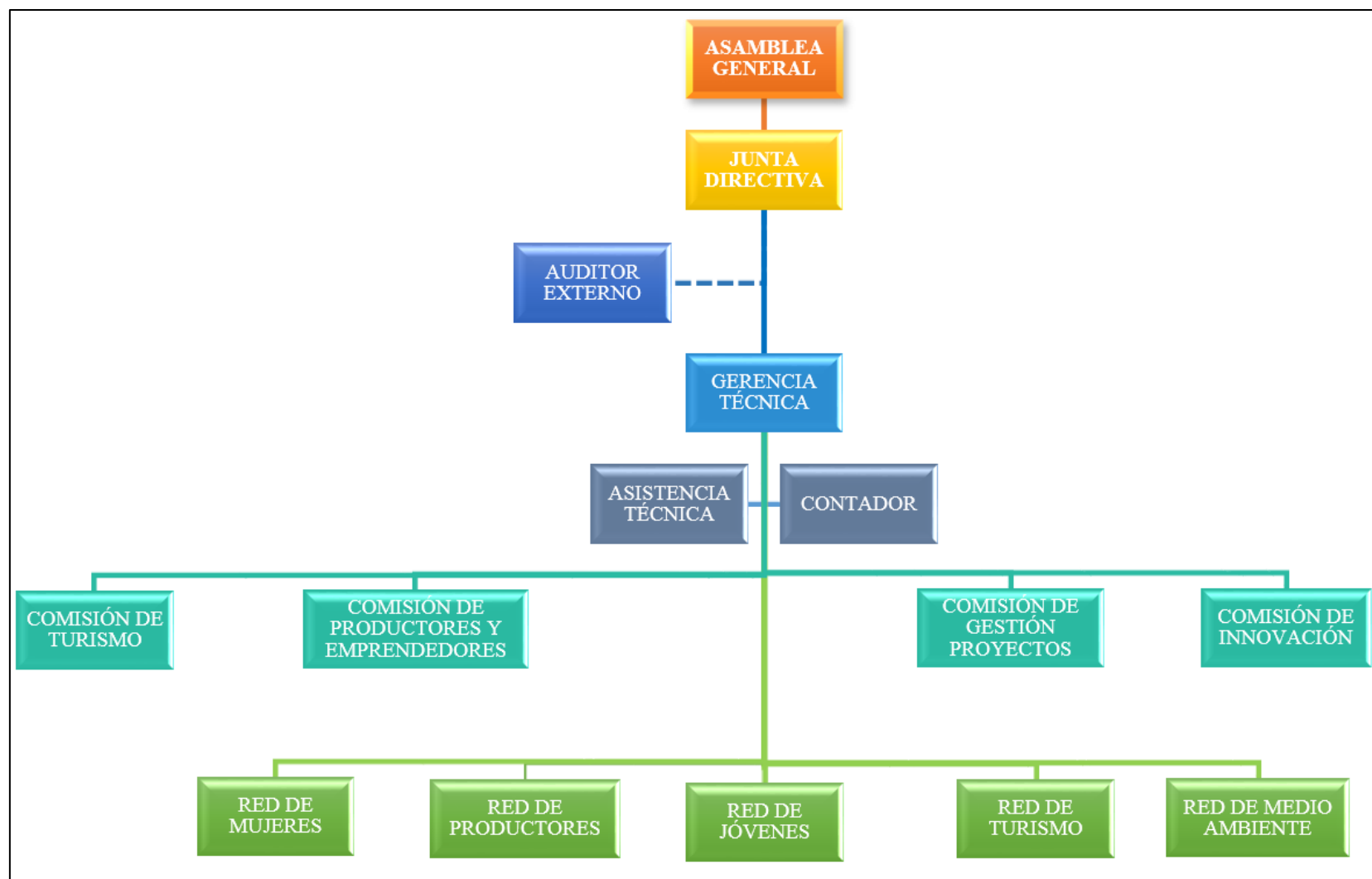


Figura 44. Estructura Organizativa propuesta. Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

## **Descripción de las funciones alineadas al Plan Estratégico de la MIJIBOA.**

### **Funciones de la Asamblea General.**

Las funciones de la Asamblea General de la Asociación están definidas en los estatutos de la Asociación.

### **Funciones de la Junta Directiva.**

Las funciones de la Junta Directiva de la Asociación están definidas en los estatutos de la Asociación.

### **Funciones del Presidente.**

Las funciones del Presidente, igual que la Junta Directiva están definidas en los estatutos y se plantean unas nuevas funciones que contribuyan al cumplimiento de las metas y objetivos de la Asociación, las funciones son:

- Hacer gestión del recurso financiero en coordinación con la Gerente General
- Fortalecer los vínculos interinstitucionales con los diferentes sectores y áreas de trabajo de la Asociación.

### **Funciones de la Gerente General.**

Las funciones de la Gerente General están definidas en la Normas Técnicas de Control Interno (NTCI) según Decreto No.1 emitido por la Corte de Cuenta de la República el 16 de enero de 2018 y el Art. 1. Las normas técnicas de control interno constituyen el marco básico que establece la Corte de Cuentas de la República, aplicable con carácter obligatorio, a los órganos, instituciones, entidades, sociedades y empresas del sector público y sus servidores.

Las NTCI están en proceso de revisión de la corte de cuentas, así mismo los instrumentos y manuales están en proceso de elaboración y actualización.



Las funciones que se proponen en la planeación para el cumplimiento de las metas y objetivos son:

- Hacer gestión del recurso financiero en coordinación con el Presidente de la Asociación.
- Mejorar la calidad de los servicios que ofrecen.
- Implementar las medidas de Control Interno.
- Promover la contratación del talento humano.
- Promover la innovación en la Asociación.

### **Funciones de la Comisión de gestión de proyectos.**

Las funciones de la comisión de proyectos son:

- Aumentar el portafolio de convenios y cooperaciones con otras instituciones
- Recibir propuestas de proyectos y evaluarlas.
- Hacer selección de los proyectos viables e iniciar su puesta en marcha.
- Seleccionar un miembro del comité como responsable de cada proyecto seleccionado como viable.
- Ayudar a la creación de los equipos de trabajo que vayan a llevar a cabo los proyectos.
- Designar a un miembro del Comité como supervisor de cada uno de los proyectos en curso.
- Hacer seguimiento de los proyectos en ejecución y prestar todo el apoyo necesario para su conclusión con éxito.
- Elevar a la Junta Directiva las propuestas de gastos derivadas de los proyectos seleccionados antes de su ejecución y también en el caso de que durante su ejecución deban hacerse modificaciones de los presupuestos previstos.

### **Funciones de la Comisión de productores y emprendedores.**

Las funciones de la comisión de productores y emprendedores son:

- Coordinar el trabajo con la Gerente General.
- Coordinar el trabajo en conjunto con todos los emprendedores y productores de la Región
- Promocionar el trabajo realizado.
- Coordinar la participación en ferias, festivales y convenciones.
- Coordinar la participación en concursos de captación de recursos financiero.

### **Funciones de la Comisión de turismo.**

Las funciones de la comisión de turismo son:

- Gestionar recursos financieros para la conservación de los sitios turísticos.
- Promover la concientización a la población de la Región del Valle de Jiboa la conservación de los sitios turísticos.
- Gestionar recursos económicos para el mantenimiento y mejoramiento de los sitios turísticos.
- Gestionar apoyo con el Gobierno Central para brindar seguridad a los sitios turísticos.
- Definir líneas de acción para conservar los sitios turísticos.
- Impulsar el turismo como medida de crecimiento económico de los pequeños y microempresarios.

### **Funciones de la Comisión de innovación.**

- Promover la innovación en los proyectos.
- Mantenerse a la vanguardia de los procesos administrativos.
- Mantenerse a la vanguardia en la innovación de los servicios ofrecidos.
- Innovación en el Recurso Humano.

## **Estrategias y Planes de acción de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa.**

### **5.6. Estrategias.**

El establecimiento de las estrategias de la MIJIBOA proporciona la base para la toma de decisiones respecto de los cursos de acción propuestos, las estrategias se elaboran a partir de los objetivos estratégicos, esto sirve de ayuda para elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas que tiene la Asociación, tal como se presenta en la tabla N° 4:

Tabla 3  
*Estrategias de la MIJIBOA.*

<b>Objetivo Estratégico 1</b>	<b>Estrategia 1</b>
Crear programas y proyectos sociales, tecnológicos, de seguridad, medio ambiente, infraestructura vial y turismo, a nivel municipal, intermunicipal y regional, que permita el desarrollo territorial de la Micro Región del Valle de Jiboa en el 2021.	Desarrollo de un modelo de gestión interinstitucional entre la MIJIBOA, las alcaldías y el Gobierno Central, para fortalecer las alianzas estratégicas y la comunicación con las demás instituciones que permita el desarrollo de programas, proyectos y capacitaciones.
<b>Objetivo Estratégico 2</b>	<b>Estrategia 2</b>
Fortalecer la Gestión Institucional de la Asociación para la obtención de recursos financieros, por medio de organizaciones Gubernamentales, no Gubernamentales, Sector Privado, Sociedad Civil, Agencias de Cooperación Nacional e Internacional	Establecimiento de convenios de cooperación con los principales agentes del Gobierno Central, representantes del sector empresarial y países extranjeros.

teniendo mayor impacto en los proyectos que realiza en beneficio de la Región en el 2022.	
---	--

<b>Objetivo Estratégico 3</b>	<b>Estrategia 3</b>
Aumentar el desarrollo turístico del Valle de Jiboa para la generación de ingresos en el territorio, mejorando la economía de los municipios y la calidad de vida de las familias de la Región en el 2023.	Gestión de apoyo para el mejoramiento y mantenimiento de la infraestructura turística actual, así como, el fortalecimiento de la seguridad y promoción de sitios turísticos.

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

### **5.7. Plan de Acción para la ejecución de las estrategias.**

El plan de acción o el conjunto de tareas de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa para alcanzar los resultados aplicará un formato llamado **Key Performance Indicator (KPIs)** o indicadores de negocio, se utilizan para operacionalizar las estrategias, se plantean indicadores que ayuden a medir, controlar, comparar y contrastar los objetivos marcados.

El objetivo de operacionalizar las estrategias es definir líneas de acción a corto, mediano y largo plazo, los recursos que se necesitaran, detallando los programas, proyectos, pasos a seguir, responsables y tiempo de realización, impulsados por la MIJBOA en conjunto con las municipalidades, el Gobierno y sus dependencias como se muestra en las tablas 5,6,7,8 y 9.

Se realiza un mapa estratégico para la MIJBOA, en base a cuatro perspectivas, se relacionan cada una de las estrategias con las perspectivas financieras, habitantes, procesos y recursos humanos.

**Perspectiva financiera:** En esta perspectiva se realizó esta pregunta la Asociación ¿cuenta con los recursos financieros necesarios? Se proponen acciones para gestionar y obtener el recurso financiero según las estrategias.

**Perspectiva de los habitantes:** Esta perspectiva plantea cómo los habitantes inciden y se relacionan con la Asociación.

**Perspectiva de procesos:** Se relacionan las estrategias planteadas con los procesos que realiza la Asociación y se propone mejorar o fortalecer los procesos que se realizan.

**Perspectiva de recursos humanos:** Se analiza si la posición cuenta con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las metas y objetivos y se proponen acciones a realizar para fortalecer esa área en la Asociación y el resultado de ese análisis de las cuatro perspectivas son las líneas estratégicas como se muestra en la figura 45.

El mapa de procesos de la MIJIBOA muestra en la figura 46, las funciones que engloba la Asociación en cada una de las áreas que la componen, permitiendo de manera fácil y rápida, la visión de conjunto de la Asociación y de las actividades que lleva a cabo.

## MAPA ESTRATÉGICO – MIJIBOA

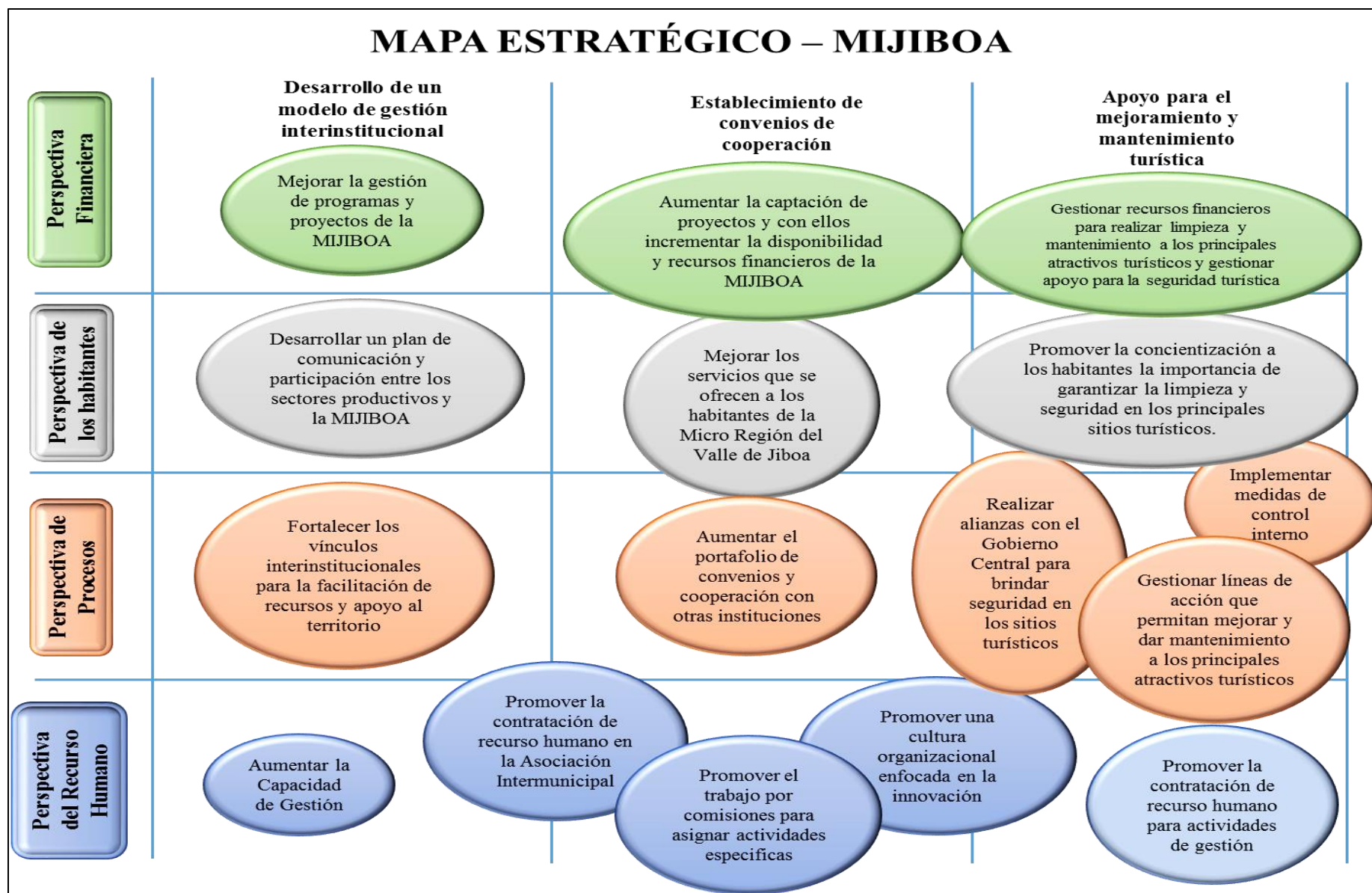


Figura 45. Mapa Estratégico de la MIJIBOA según perspectivas. Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

Tabla 4  
KPIs financiero de la MIJIBOA

Perspectiva financiera									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
Mejorar la gestión de programas y proyectos de la MIJIBOA	Proyectos gestionados	Cantidad de proyectos gestionados	Comisión de gestión de proyectos	Cantidad de proyectos aprobados sobre Cantidad de proyectos planificados	Trimestralmente	Carpeta técnica de proyectos	10%	50%	Hasta un 35%
	Programas gestionados	Cantidad de programas gestionados	Gerente general	Cantidad de programas aprobados sobre Cantidad de programas planificados	Trimestralmente	Carpeta de programas	10%	50%	Hasta un 35%
Aumentar la captación de proyectos y con ellos incrementar la disponibilidad y recursos financieros de la MIJIBOA	Disponibilidad de los recursos financieros	Obtención de recurso financiero	Presidente de la Asociación y Gerente General	Cantidad de proyectos con apoyo financiero aprobados sobre Cantidad de proyectos con apoyo financiero planificados	Trimestralmente	Estado de Flujo de Efectivo	10%	50%	Hasta un 30%

Perspectiva financiera									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
Gestionar recursos financieros para realizar limpieza y mantenimiento a los principales atractivos turísticos y gestionar apoyo para la seguridad turística	Limpieza y mantenimiento	Cantidad de recursos financieros destinados a la limpieza de los sitios turísticos	Comisión de turismo	Cantidad de acuerdos de concejos municipales aprobados sobre Cantidad de solicitudes de financiamiento para realizar limpieza y mantenimiento a las alcaldías se planificó	Trimestralmente	Acuerdos de concejo municipal	10%	50%	Hasta un mínimo de 30%
	Seguridad turística	Cantidad de recursos financieros destinados a la seguridad en los sitios turísticos	Comisión de turismo	Cantidad de acuerdos de concejos municipales aprobados sobre Cantidad de solicitudes de financiamiento para realizar proyectos de seguridad a las alcaldías se planificó	Trimestralmente	PNC	20%	80%	Hasta un mínimo de 50%

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.



Tabla 5  
KPIs desde la perspectiva de habitantes

Perspectiva de habitantes									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
<b>Desarrollar un plan de comunicación y participación entre los sectores productivos y la MIJIBOA</b>	<b>Plan de comunicación</b>	Cantidad de sectores productivos participantes	Comisión de productores y emprendedores	Cantidad de sectores productivos participantes sobre cantidad de sectores productivos totales	Trimestralmente	Acta de reuniones de los sectores productivos	20%	80%	Hasta un mínimo de 50%
<b>Mejorar los servicios que se ofrecen a los habitantes de la Micro Región del Valle de Jiboa</b>	<b>Mejora en los servicios ofrecidos</b>	Calidad del servicio	Gerente General	Cantidad de quejas sobre cantidad de servicios realizados en el mes	Mensualmente	Buzón de sugerencias y quejas en redes sociales	0%	5%	Hasta un máximo de un 2%
<b>Promover la concientización a los habitantes la importancia de garantizar la limpieza y seguridad en los principales sitios turísticos</b>	<b>Concientización de limpieza y seguridad en los sitios turísticos</b>	Concientización de los sitios turísticos	Comisión de turismo	Cantidad de campañas de concientización en los municipios de la MIJIBOA sobre cantidad de campañas de concientización planificadas	Cuatrimestres	Informe de la comisión de turismo	15%	75%	Hasta un mínimo de 55%

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

Tabla 6  
KPIs desde la perspectiva de procesos

Perspectiva de procesos									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
Fortalecer los vínculos interinstitucionales para la facilitación de recursos y apoyo al territorio	Fortalecimiento de relaciones interinstitucionales	Reuniones con instituciones de apoyo de todos los sectores	Presidente	Cantidad de reuniones realizadas sobre cantidad de reuniones planificadas	Trimestral	Acta de reuniones	50%	90%	Hasta un mínimo de 80%
Aumentar el portafolio de convenios y cooperación con otras instituciones	Gestión de convenios	Cantidad de convenios gestionados	Comisión de Gestión	Cantidad de convenios concretados sobre Cantidad de convenios gestionados	Semestral	Convenios firmados	20%	70%	Hasta un mínimo de 51%
	Gestión de cooperación	Cantidad de cooperaciones gestionadas	Comisión de Gestión	Cantidad de cooperaciones concretadas sobre Cantidad de cooperaciones gestionadas	Semestral	Carpeta técnica de cooperaciones	20%	70%	Hasta un mínimo de 51%
Realización de alianzas con el Gobierno Central para brindar seguridad en los sitios turísticos	Alianzas estratégicas en la seguridad pública	Cantidad de alianzas estratégicas de seguridad pública	Comisión de turismo	Cantidad de alianzas de seguridad concretadas sobre cantidad de alianzas de seguridad gestionadas	Anualmente	Alianzas estratégicas de seguridad firmadas	10%	50%	Hasta un mínimo de 35%

Perspectiva de procesos									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
<b>Gestionar líneas de acción que permitan mejorar y dar mantenimiento a los principales atractivos turísticos</b>	<b>Líneas de acción</b>	Gestión en la conservación y mantenimiento de infraestructura, seguridad y medio ambiente	Comisión de turismo	Cantidad de sitios turísticos conservados y mejorados sobre cantidad de gestiones realizadas en materia de mantenimiento y mejoramiento de infraestructura, seguridad y medio ambiente.	Semestral	Carpeta técnica de proyectos	40%	95%	80%
<b>Implementar medidas de control interno</b>	<b>Medidas de Control</b>	Cantidad de medidas de control interno	Gerente General	Cantidad de medidas de control implementadas sobre cantidad de medidas de control planificadas	Mensualmente	Planificación operativa	15%	100%	100%

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

Tabla 7  
KPIs desde la perspectiva del recurso humano

Perspectiva de RR.HH.									
Línea estratégica	Nombre del indicador	Indicador alineado	Responsable	Definición operativa	Frecuencia	Fuente de captura	Niveles de base	Metas esperadas	Limites
<b>Aumentar la Capacidad de Gestión</b>	<b>Capacidad de Gestión</b>	Cantidad de gestiones realizadas por área de la MIJIBOA	Gerente General	Cantidad de gestiones concretadas sobre cantidad de gestiones totales	Semestralmente	Plan de gestión	10%	70%	Hasta un mínimo de 55%
<b>Promover la contratación de recurso humano en la Asociación Intermunicipal</b>	<b>Nuevo recurso Humano para actividades administrativas</b>	Cantidad de recurso humano en la Asociación	Gerente General	Cantidad de contrataciones realizadas	Anualmente	Contratos de trabajo en MIJIBOA	1	3	Hasta un mínimo de 2
<b>Promover una cultura organizacional enfocada en la innovación</b>	<b>Proyectos de innovación</b>	Gestión de proyectos innovadores	Comisión de innovación (Conformada por un integrante de cada una de las comisiones existentes)	Gestión de proyectos innovadores con actores locales sobre Cantidad de gestiones de proyectos innovadores planificados	Anualmente	Bitácora de gestiones	0%	100%	Hasta un mínimo de 75%
<b>Promover la contratación de recurso humano para actividades de gestión</b>	<b>Recurso Humano</b>	Cantidad de recurso humano en la Asociación	Gerente General	Cantidad de contrataciones realizadas	Anualmente	Contrato de personal	1	3	Hasta un mínimo de 2
<b>Promover el trabajo por comisiones para asignar actividades específicas</b>	<b>Trabajo por comisiones</b>	Cantidad de comisiones	Junta Directiva	Cantidad de comisiones de trabajo sobre proyectos y programas planificados	Trimestralmente	Acta de reuniones de la Junta Directiva	0%	100%	Hasta un mínimo de 90%

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

Tabla 8  
Portafolio de proyectos

No.	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto	Indicadores asociados	Línea estratégica asociada	Responsable
1	<b>Creación de Unidad Técnica y Administrativa para el seguimiento de políticas públicas</b>	Unidad que se encargará de orientar la gestión de recursos entre el Gobierno y la Asociación para el cumplimiento de metas y objetivos proponiendo soluciones específicas de cómo manejar los asuntos públicos.	Proyectos gestionados	Mejorar la gestión de programas y proyectos de la MIJIBOA	Comisión de gestión de proyectos
			Programas gestionados		Gerente general
2	<b>Gestión, formulación y evaluación de proyectos</b>	Elaboración de estudios preventivos de los proyectos para evaluar la factibilidad de los proyectos que generará un aporte financiero a la MIJIBOA, elaboración de carpeta técnica de proyectos, gestión de los recursos financieros a través de alianzas, cooperación y convenios.	Disponibilidad de los recursos financieros	Aumentar la captación de proyectos y con ellos incrementar la disponibilidad y recursos financieros de la MIJIBOA	Presidente de la Asociación y Gerente General
3	<b>Elaboración, aprobación e implementación de Ordenanza municipal de turismo</b>	Ordenanza que regule la actividad turística en la Región del Valle de Jiboa como factor de desarrollo económico y social a través de la organización, coordinación y promoción de los sitios turísticos.	Limpieza y mantenimiento	Gestionar recursos financieros para realizar limpieza y mantenimiento a los principales atractivos turísticos y gestionar apoyo para la seguridad turística	Comisión de turismo

No.	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto	Indicadores asociados	Línea estratégica asociada	Responsable
4	<b>Establecimiento de Fondo Municipal para la seguridad turística</b>	Fondo que se gestionará a través de aportaciones, cooperaciones, concursos, gestiones, convenios, donaciones que servirá para mantener la seguridad en los sitios turísticos.	Seguridad turística	Gestionar recursos financieros para realizar limpieza y mantenimiento a los principales atractivos turísticos y gestionar apoyo para la seguridad turística	Comisión de turismo
5	<b>Diseño y puesta en marcha de estrategia de promoción y comunicación del trabajo de los productores y emprendedores de la MIJIBOA</b>	Crear todas las plataformas digitales para la Asociación, hacer de las redes sociales una herramienta para promocionar, comunicar, publicitar el trabajo de los productores y emprendedores de la Asociación y atender al público de manera digital.	Plan de comunicación	Desarrollar un plan de comunicación y participación entre los sectores productivos y la MIJIBOA	Comisión de productores y emprendedores
6	<b>Elaboración e implementación de políticas de prestación de servicios para el desarrollo local</b>	Habilitar servicios públicos e infraestructura para que los municipios crezcan y diseñar estrategias para el desarrollo económico local.	Mejora en los servicios ofrecidos	Mejorar los servicios que se ofrecen a los habitantes de la Micro Región del Valle de Jiboa	Gerente General
7	<b>Proyecto de concientización poblacional: Mantenimiento y conservación de los sitios turísticos</b>	Sensibilización por parte de la comisión turística a los beneficiarios para la conservación de los recursos turísticos, la atención al turista y la calidad de servicio.	Concientización de limpieza y seguridad en los sitios turísticos	Promover la concientización a los habitantes la importancia de garantizar la limpieza y seguridad en los principales sitios turísticos	Comisión de turismo

No.	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto	Indicadores asociados	Línea estratégica asociada	Responsable
8	<b>Modelo de sistema de gestión interinstitucional para la administración de recursos</b>	Esta gestión será utilizada como herramienta que ayuda a agilizar los procesos y a manejar una gran cantidad de información para brindar el apoyo territorial.	Fortalecimiento de relaciones interinstitucionales	Fortalecer los vínculos interinstitucionales para la facilitación de recursos y apoyo al territorio	Presidente
9	<b>Elaborar un plan de gestión y seguimiento de cooperación interinstitucional</b>	Los criterios están encaminados a promover la ayuda mutua entre la MIJBOA y el Gobierno Central mediante la identificación de oportunidades, gestión y seguimiento de cooperación interinstitucional.	Gestión de convenios	Aumentar el portafolio de convenios y cooperación con otras instituciones	Comisión de Gestión
			Gestión de cooperación		Comisión de Gestión
10	<b>Conformación y puesta en marcha de Alianza público y privada en seguridad turística local</b>	Apoyo directo para implementar mejoras en la seguridad turística en conjunto con el Gobierno Central.	Alianzas estratégicas en la seguridad pública	Realización de alianzas con el Gobierno Central para brindar seguridad en los sitios turísticos	Comisión de turismo
11	<b>Plan de mantenimiento y conservación de los sitios turísticos</b>	Elaboración del plan con el Gobierno Central, sus dependencias y otras instituciones no gubernamentales en el cuidado y protección de los sitios turísticos.	Líneas de acción	Gestionar líneas de acción que permitan mejorar y dar mantenimiento a los principales atractivos turísticos	Comisión de turismo
12	<b>Diseño de un sistema de control interno para la transparencia del uso de recursos y seguimiento de los procesos de gestión para el logro de los objetivos trazados</b>	Seguimiento de actividades, procesos y responsabilidades del personal de la Asociación.	Medidas de Control	Implementar medidas de control interno	Gerente General

No.	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto	Indicadores asociados	Línea estratégica asociada	Responsable
13	<b>Seguimiento al Plan de Gestión Institucional</b>	Seguimiento de la ejecución de los recursos al cumplimiento de las funciones, priorizando y cuantificando las metas de la Asociación con base en la Visión, Misión y Objetivos Estratégicos.	Capacidad de Gestión	Aumentar la Capacidad de Gestión	Gerente General
14	<b>Concurso de talento humano para las áreas administrativas</b>	Contratar personal calificado a través de concursos de talento humano para las áreas administrativas de la MIJIBOA.	Nuevo recurso Humano para actividades administrativas	Promover la contratación de recurso humano en la Asociación Intermunicipal	Gerente General
15	<b>Promoción e innovación de proyectos de innovación</b>	Dar asistencia técnica a los trabajadores en el tema de innovación digital.	Proyectos de innovación	Promover una cultura organizacional enfocada en la innovación	Comisión de innovación (Conformada por un integrante de cada una de las comisiones existentes)
16	<b>Concurso de talento humano para actividades de gestión</b>	Dar oportunidad de empleo para el área de gestión que ayuden al trabajo de la Gerente General.	Recurso Humano	Promover la contratación de recurso humano para actividades de gestión	Gerente General
17	<b>Conformación de las diferentes de comisiones de apoyo para la MIJIBOA</b>	Conseguir la aprobación en la junta directiva de los comités para los programas y proyectos que coordine la MIJIBOA.	Trabajo por comisiones	Promover el trabajo por comisiones para asignar actividades específicas	Junta Directiva

Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.



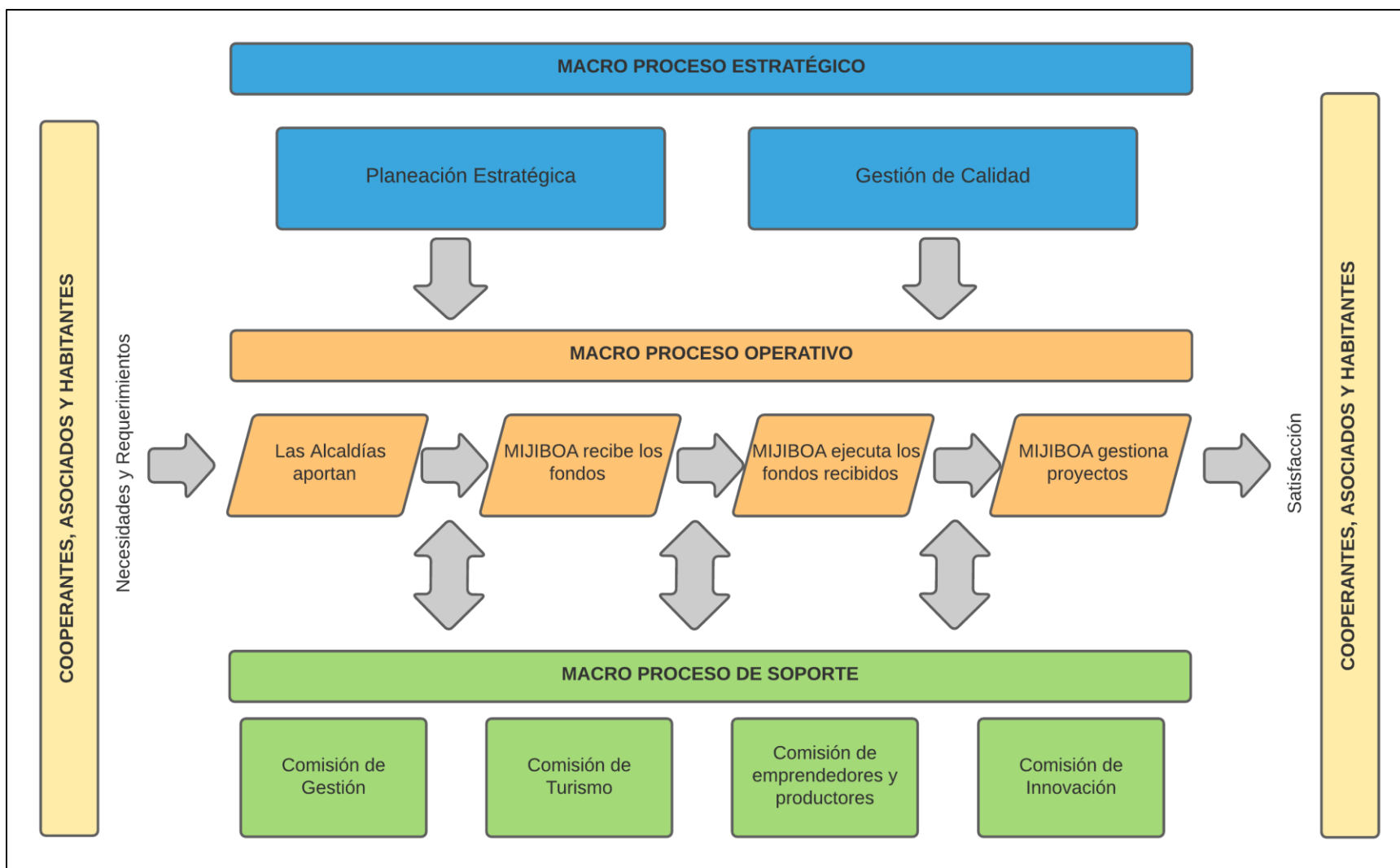


Figura 46. Mapa de procesos de la MIJIBOA. Elaborado por el equipo de investigación, en octubre de 2020.

## Referencias.

- Aguilar Rivas, E. R., Portillo Bolaños, M. Y., Paz Quintanilla, L. E., Rivera Barillas, A. L., & Sanchez Arevalo, D. R. (septiembre de 2015). *Estrategias Mercadológicas para impulsar el turismo en la Micro Región del Valle de Jiboa, durante el período 2015-2017*. Obtenido de [https://kipdf.com/universidad-de-el-salvador-facultad-multidisciplinaria-paracentral-departamento-\\_5aeb122c7f8b9a5f378b45e2.html](https://kipdf.com/universidad-de-el-salvador-facultad-multidisciplinaria-paracentral-departamento-_5aeb122c7f8b9a5f378b45e2.html)
- Asamblea Legislativa. (1983). *Constitución de la Republica*. El Salvador. Obtenido de [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072857074\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072857074_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Asamblea Legislativa. (1986). *Código Municipal*. Obtenido de [https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117\\_072904385\\_archivo\\_documento\\_legislativo.pdf](https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/decretos/171117_072904385_archivo_documento_legislativo.pdf)
- Asamblea Legislativa. (2019). *Dictamen favorable n° 136 aporte anual del Estado igual al diez por ciento*. Obtenido de <https://www.asamblea.gob.sv/sites/default/files/documents/dictamenes/12DBC76B-F44C-4134-A960-712A6432FFDC.pdf>
- Buendía et al. (1998). *Métodos de investigación*. Madrid.
- Banco Mundial Org. (2018). *Los desechos 2.0: Un panorama mundial de la gestión de desechos sólidos hasta 2050*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2018/09/20/what-a-waste-20-a-global-snapshot-of-solid-waste-management-to-2050>
- CENSOS. (2007). *Censo de población y de vivienda*. Obtenido de [http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV\\_Resultados.pdf](http://www.censos.gob.sv/cpv/descargas/CPV_Resultados.pdf)

CEPAL. (2020). Obtenido de <https://www.cepal.org/es/enfoques/rol-recursos-naturales-la-pandemia-covid-19-america-latina-caribe>

Diario Oficial. (jueves de abril de 2019). *Estatutos de la MIJIBOA*. Obtenido de <https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2019/04-abril/11-04-2019.pdf>

Diario Oficial. (Miércoles de 09 de 2006). Obtenido de <https://www.diariooficial.gob.sv/diarios/do-2006/09-septiembre/06-09-2006.pdf>

Gobierno Electo. (2019). *Plan Cuscatlán*. Obtenido de [www.plancuscatlan.com](http://www.plancuscatlan.com)

ILPES/CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

LPG DATOS. (30 de agosto de 2019). *Bukele arranca con 90% de aprobación*. Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/lpgdatos/Bukele-arranca-con-90-de-aprobacion-20190829-0658.html>

Martínez Vásquez, H. (2018). *Elaboración de plan estratégico de la Asociación Intermunicipal del Valle del Jiboa*. San Vicente.

Microsoft Office. (2016). *Gráficos*. Obtenido de <https://support.office.com/es-es/article/obtener-más-información-sobre-gráficos-smartart-6ea4fdb0-aa40-4fa9-9348-662d8af6ca2c>

Microsoft Office. (2016). *Tabla Dinámica*. Obtenido de <https://support.office.com/es-es/article/información-general-sobre-tablas-dinámicas-y-gráficos-dinámicos-527c8fa3-02c0-445a-a2db-7794676bce96>

Moskowitz et al. (1982). *Investigación de operaciones*. Madrid, España.

- Minzberg, H. (1995). *Planeación Estratégica*. (P. H. Hispanoamerica, Ed.) Obtenido de [http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1422/1422\\_u3\\_actdiag.pdf](http://fcaenlinea.unam.mx/anexos/1422/1422_u3_actdiag.pdf)
- Plan Cuscatlán. (2019). *Plan Cuscatlán*. Obtenido de [www.plancuscatlan.com](http://www.plancuscatlan.com)
- Pimentel Villalaz, L. (septiembre de 1999). *Introducción al Concepto de Planificación Estratégica*. Obtenido de [http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home\\_4/mod\\_virtuales/modulo5/5.2.pdf](http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portaIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf)
- Rivera, A. (2019). Situación Actual de la MIJIBOA. (Y. Palacios Martínez, F. Pereira Zavala, K. Siliezar Ponce, & G. Valencia García, Entrevistadores)
- Sampieri et al. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Steiner, G. (2010). *Planeación Estratégica lo que todo director debe saber*. México.
- Stella International Foundation. (2016). *Curso de Planeación Estratégica para OSC*. Obtenido de <https://stellaif2.webcindario.com/manual.pdf>
- Vásquez, H. R. (2018). *Elaboración de Plan Estratégico de la Asociación Intermunicipal del Valle de Jiboa*. San Vicente.



# ANEXOS



**Anexos.**

**Anexo 1. Instrumento de recolección de información realizado a los Alcaldes de la**

**MIJIBOA.**



Encuesta No. \_\_\_\_\_  
Responsable: \_\_\_\_\_  
Fecha: \_\_\_\_\_

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA DIRIGIDA A LOS ALCALDES Y ALCALDESAS**

La presente encuesta tiene como objetivo conocer las expectativas de desarrollo territorial de las alcaldías de la Micro Región del Valle de Jiboa para integrarlas en el Plan Estratégico. Le agradecemos su colaboración al llenado de la encuesta, la información será utilizada para fines académicos, por lo que se garantiza la confidencialidad de la misma.

**Indicaciones:** Responda cada interrogante marcando con una “X” la respuesta que a su criterio considere correcta o especifique cuando sea necesario.

**I. PREGUNTAS GENERALES.**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Municipio: \_\_\_\_\_
3. Cargo: \_\_\_\_\_
  
4. Sexo:  
a) Masculino     b) Femenino     c) NS/NR
  
5. Edad:  
a) Entre 18 y 25     b) Entre 26 y 34     c) Entre 35 y 42   
d) Entre 43 y 50     e) Entre 51 y 58     f) Entre 59 y 66   
g) Entre 67 y 74     h) Más de 75     i) NS/NR
  
6. Nivel académico:  
a) Básico     b) Medio     c) Superior     d) NS/NR   
e) Otro especifique: \_\_\_\_\_

## II. PREGUNTAS DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LAS ALCALDÍAS.

7. ¿De qué forma realizan el Plan Anual Operativo?

- a) Documentado
- b) Empírico
- c) No Planifican
- d) NS/NR

8. Según su criterio ¿En qué porcentaje ejecutan el Plan anual Operativo?

- a) Menos de 25%
- b) De 25% a menos del 50%
- c) De 50% a menos del 75%
- d) De 75% a menos del 100%
- e) NS/NR

9. ¿Cómo elabora la Planificación la Alcaldía?

- a) El Alcalde/esa hace toda la planeación
- b) El consejo municipal hace toda la planeación
- c) Hay un equipo específico que se encarga de la planeación
- d) NS/NR
- e) Otro Especifique: \_\_\_\_\_

10. ¿Cómo llega la información del territorio a la Alcaldía?

- a) Técnicos encargados visitan las comunidades
- b) El Consejo Municipal visita las comunidades
- c) Los habitantes del municipio informan a la alcaldía
- d) El alcalde visita las comunidades
- e) NS/NR

11. ¿Qué medios de comunicación utiliza para informar a la población del trabajo de la Municipalidad?

- a) Cabildo Abierto
- b) Redes Sociales

- c) Afiches
- d) Perifoneo
- e) Reuniones con ADESCOS
- f) NS/NR
- g) Otros: \_\_\_\_\_

12. ¿Con qué otras Municipalidades coordinan para la realización de proyectos?

- a) San Vicente
- b) Apastepeque
- c) San Cayetano Istepeque
- d) Santo Domingo
- e) Santa Clara
- f) Tepetitán
- g) Verapaz
- h) Guadalupe
- i) Mercedes la Ceiba
- j) Jerusalén
- k) San Ildefonso
- l) San Sebastián
- m) San Esteban Catarina
- n) San Lorenzo
- o) NS/NR

13. ¿Qué tipo de Proyectos coordina con otras Alcaldías?

- a) Proyectos de Turismo
- b) Proyectos de Medio Ambiente
- c) Proyectos de Infraestructura Vial
- d) Proyectos tecnológicos
- e) Seguridad
- f) NS/NR
- g) Otros: \_\_\_\_\_

14. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento externas que recibe la Alcaldía diferentes del FODES y a la recaudación de Tasas e Impuestos Municipales?



- a) ONG'S
- b) Particulares
- c) Gobierno Central
- d) Préstamos
- e) NS/NR
- f) Otros Especifique: \_\_\_\_\_

15. ¿Qué porcentaje de la totalidad de los Ingresos se utiliza para el funcionamiento Operativo de la Alcaldía?

- a) Menos de 25%
- b) De 25% a menos del 50%
- c) De 50% a menos del 75%
- d) De 75% a menos del 100%
- e) NS/NR

16. ¿Qué promedio de recaudación de Impuestos Municipales se alcanza en el año?

- a) Menos de 25%
- b) De 25% a menos del 50%
- c) De 50% a menos del 75%
- d) De 75% a menos del 100%
- e) NS/NR

17. ¿Cuál es la actividad que ejecuta la Municipalidad que le genera más Ingresos?

- a) Impuestos Municipales
- b) Prestación de Servicios
- c) Derechos
- d) Multa e Intereses por Mora
- e) Arrendamiento de Bienes
- f) NS/NR
- g) Otros: \_\_\_\_\_

18. ¿Considera que el uso de tecnologías es importante para ofrecer mejores servicios?

- a) Muy Importante
- b) Importante
- c) Poco Importante

- d) Nada Importante
- e) NS/NR

19. ¿Actualmente de que medios tecnológicos hace uso para ofrecer servicios?

- a) Conectividad Inalámbrica
- b) Páginas Web
- c) Trámites en Línea
- d) Equipo Multimedia
- e) Maquinaria y Equipo Interno
- f) NS/NR
- g) Otros: \_\_\_\_\_

20. De todos los proyectos que realiza en beneficio a la comunidad ¿Qué porcentaje lo hace en coordinación con la MIJIBOA?

- a) Menos de 10%
- b) De 10% a menos del 20%
- c) De 20% a menos del 30%
- d) De 30% a menos del 40%
- e) NS/NR
- f) Otros: \_\_\_\_\_

21. ¿Qué tipo de Proyectos hace en coordinación de MIJIBOA?

- a) Proyectos de Turismo
- b) Proyectos de Medio Ambiente
- c) Proyectos de Infraestructura Vial
- d) Proyectos Comunitarios
- e) Ferias y Festivales
- f) NS/NR

22. Si MIJIBOA ejecutará los proyectos con base a una organización por comisiones donde de deleguen responsabilidades ¿Estaría dispuesto a integrarse?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Poco Dispuesto

- d) No Dispuesto
- e) NS/NR

23. ¿Qué porcentaje de proyectos se financian con otras instituciones?

- a) Menos de 20%
- b) De 20% a menos del 40%
- c) De 40% a menos del 60%
- d) De 60% a menos del 80%
- e) De 80% a menos del 100%
- f) NS/NR

24. ¿Realizan investigaciones previas a la ejecución de los proyectos?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas Veces
- d) Nunca
- e) NS/NR

25. ¿Cuál es el nivel educativo de los trabajadores de la Alcaldía?

1. Superior	1.1) De 0% a menos de 20%	
	1.2) De 20% a menos de 40%	
	1.3) De 40% a menos de 60%	
2. Básica	2.1) De 0% a menos de 20%	
	2.2) De 20% a menos de 40%	
	2.3) De 40% a menos de 60%	
3. Media	3.1) De 0% a menos de 20%	
	3.2) De 20% a menos de 40%	
	3.3) De 40% a menos de 60%	

4. NS/NR

26. ¿Qué nivel de formación académica han recibido los técnicos de Medio Ambiente?

- a) Muy Capacitado
- b) Capacitado
- c) Escasamente Capacitado
- d) No Capacitado
- e) NS/NR

### III. PREGUNTAS DE EXPECTATIVAS DE DESARROLLO TERRITORIAL.

27. ¿Qué actividades realiza la Alcaldía para impulsar el desarrollo?

- a) Mejoramiento de los servicios básicos
- b) Capacitaciones
- c) Mejorar infraestructura
- d) NS/NR
- e) Otros: \_\_\_\_\_

28. ¿Qué considera desarrollo del Municipio?

- a) Bajos Niveles de Delincuencia
- b) Bajos Niveles de Analfabetismo
- c) Municipio Limpio
- d) Municipio Verde
- e) Altos niveles de empleo en el municipio
- f) NS/NR
- g) Otro: \_\_\_\_\_

29. ¿Cuáles son las principales actividades económicas que desarrolla en el Municipio?

- a) Actividades Primarias (agricultura, ganadería, etc.)
- b) Actividades Secundarias (artesanal, industria, etc.)
- c) Actividades Terciarias (servicios, etc.)
- d) Sin respuesta

30. ¿Considera importante las alianzas estratégicas?

- a) Muy Importante
- b) Importante
- c) Poco Importante
- d) Nada Importante
- e) NS/NR

31. Actualmente ¿Cómo califica los niveles delincuenciales en su Municipio?

- a) Bajos
- b) Medios
- c) Altos
- d) NS/NR

32. Entre los rangos de niveles de analfabetismo ¿En cuál se encuentra su Municipio?

- a) De 0% a menos del 7%
- b) De 7% a menos del 14%
- c) NS/NR

33. ¿Cómo considera que será apoyada su gestión municipal a través del nuevo Gobierno?

- a) Mucho
- b) Medio
- c) Poco
- d) NS/NR

34. ¿Cómo incidirá el nuevo Gobierno en sus funciones?

- a) Positivo
- b) Negativo
- c) Se mantendrán igual
- d) NS/NR

35. ¿Cómo alcalde está dispuesto a apoyar las iniciativas, emprendimiento, o artesanos de su Municipio?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Poco Dispuesto
- d) No Dispuesto
- e) NS/NR
- f) Razonar su respuesta:

---

---

36. ¿Cuál es la importancia de la participación de la Alcaldía en ferias nacionales e internacionales?

- a) Oportunidad de crear nuevos enlaces de negocio
- b) Futuras inversiones en la Región
- c) Dar a conocer el trabajo realizado
- d) NS/NR
- e) Otros: \_\_\_\_\_

37. El desarrollo muchas veces conlleva impacto ambiental negativo y daños a nuestros recursos hídricos, mal uso de suelo (quemadas, químicos), ¿Estaría dispuesta a apoyar una ordenanza regional de respeto al Medio Ambiente?

- a) Muy dispuesto
- b) Dispuesto
- c) Poco Dispuesto
- d) Indispuesto
- e) NS/NR

38. Desde su perspectiva ¿Cómo mejoraría la coordinación con MIJIBOA?

- a) Trabajo por Comisiones
- b) Delegar responsables directos para facilitar la coordinación entre la Alcaldía y la MIJIBOA
- c) Incremento del Personal de la MIJIBOA
- d) NS/NR
- e) Otro: \_\_\_\_\_

**Anexo 2. Instrumento de recolección de información realizado a la Gerente General de la MIJIBOA.**



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA PARACENTRAL  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTE DE LA MIJIBOA**

La presente entrevista tiene como objetivo analizar los factores internos y externos que afectan el funcionamiento de la MIJIBOA. Para desarrollar el Plan Estratégico que mejore la gestión institucional de la MIJIBOA en el período de 2021 al 2024.

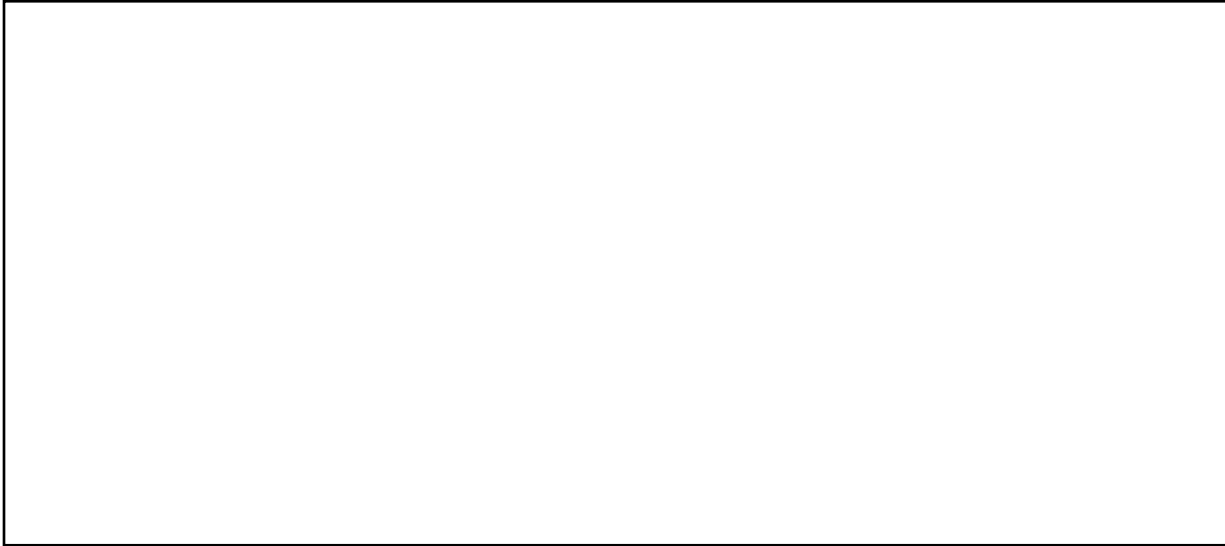
**I. PREGUNTAS GENERALES.**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_
3. Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

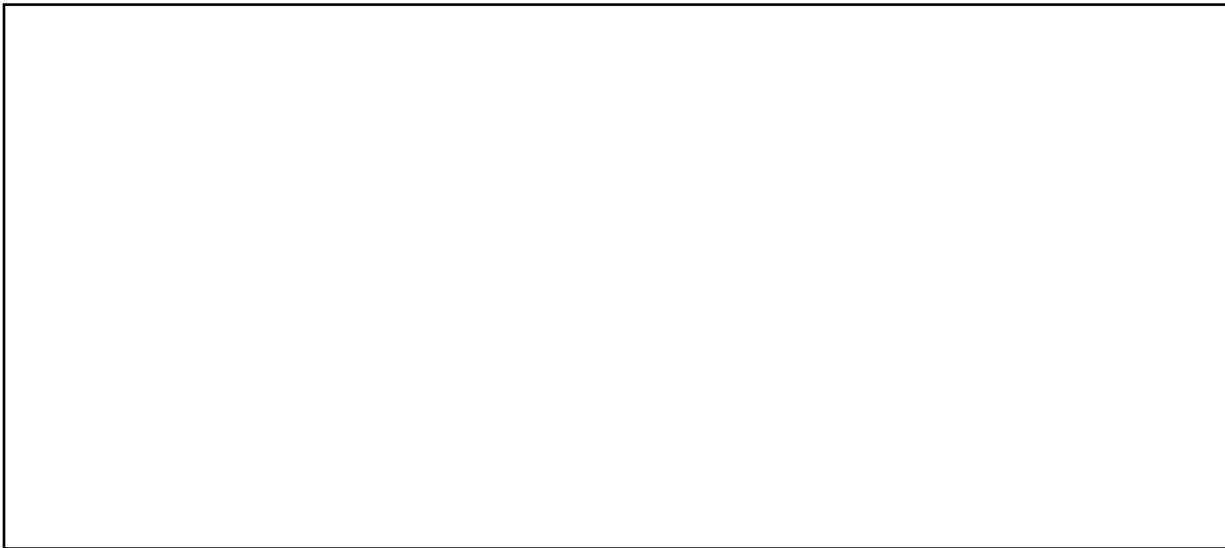
**II. PREGUNTAS DE SITUACIÓN ACTUAL DE LA MIJIBOA.**

4. ¿Cuál es el marco legal por el cual se rige la MIJIBOA?

5. ¿La Asociación cuenta con un reglamento interno?

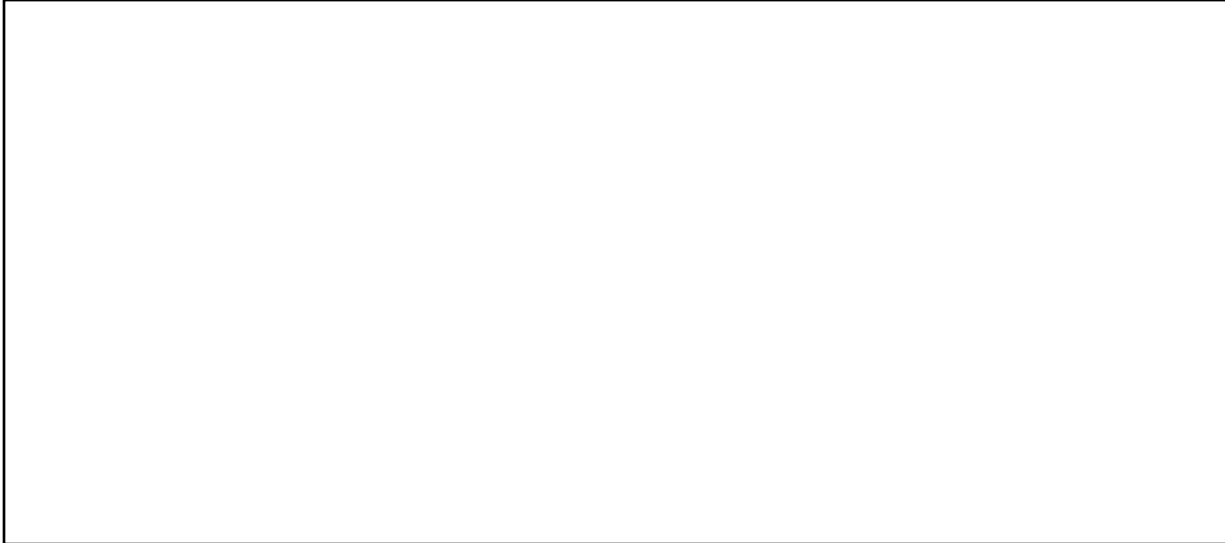


6. ¿En qué porcentaje la MIJIBOA cumple con el reglamento interno? ¿Por qué?





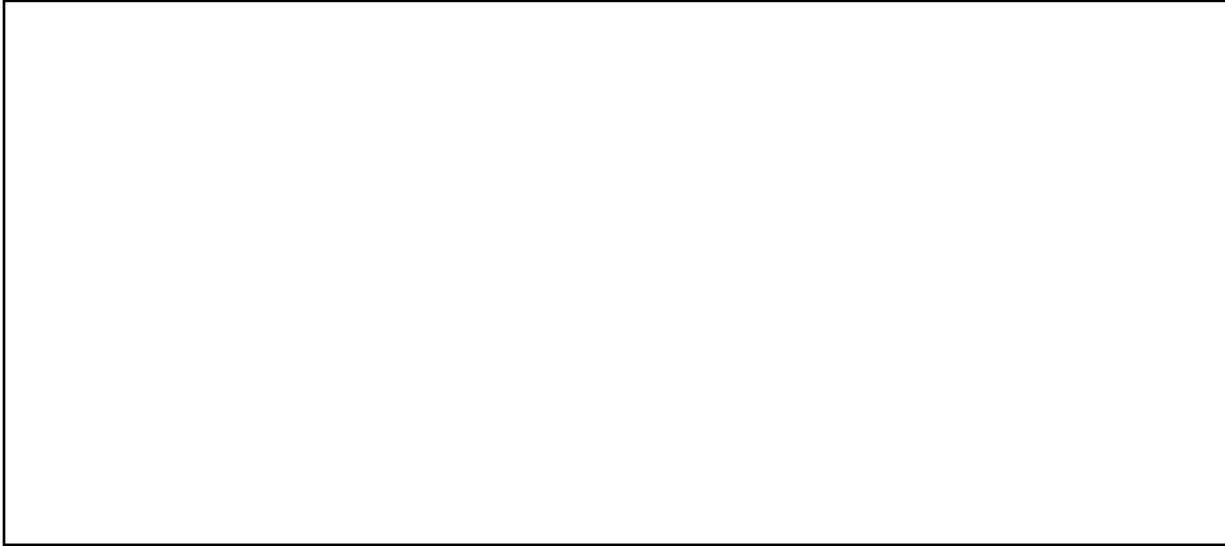
7. ¿La Asociación cuenta con un manual de funciones?



8. ¿Recibe capacitación ante los constantes cambios en todas las redes de trabajo de la MIJIBOA? Y ¿Quiénes les brindan las capacitaciones?



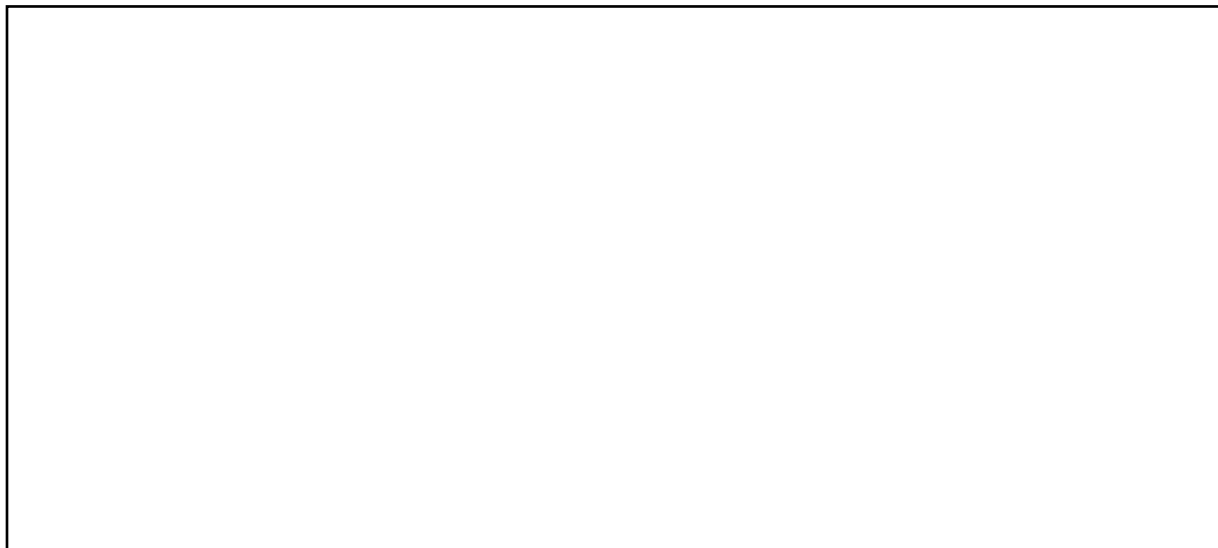
9. ¿La Asociación recibe apoyo en capacitación en sus diferentes áreas de trabajo de parte del Gobierno? y ¿en qué forma?

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the respondent to provide an answer to question 9.

10. ¿Qué otras instituciones ayudan a la Asociación en temas de capacitación y formación? Y qué tipo de apoyo.

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the respondent to provide an answer to question 10.

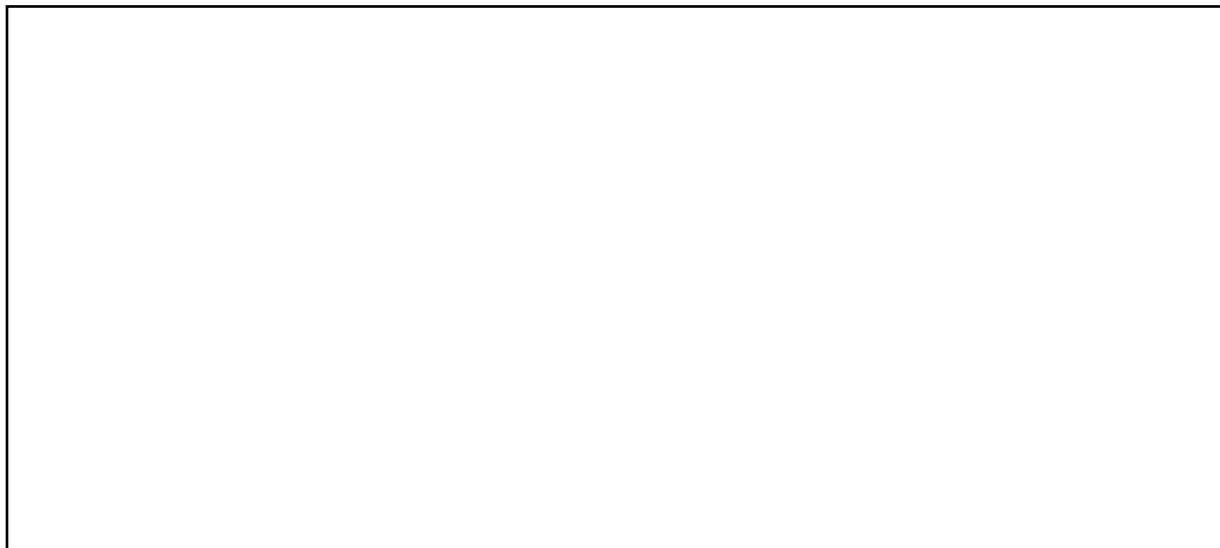
11. ¿Existe una planificación interna de la MIJIBOA y en qué niveles la cumplen?



12. ¿De qué forma realizan la planificación interna?



13. ¿Cuáles son los servicios que ofrece la MIJIBOA? ¿a quienes les ofrece esos servicios?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 13.

14. ¿En qué porcentaje ejecutan el Plan Operativo Anual?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 14.

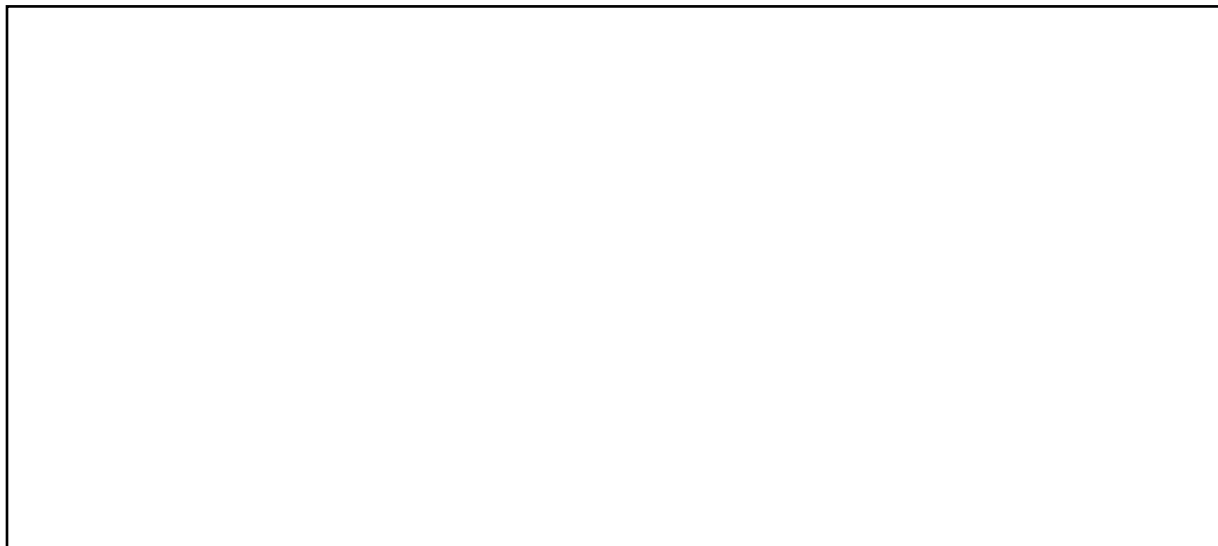
15. ¿Cómo ha sido la gestión institucional de la MIJIBOA en los últimos años?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their answer to question 15.

16. ¿Cómo considera que sea la gestión de la MIJIBOA ante el nuevo Gobierno?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide their answer to question 16.

17. ¿Actualmente qué cambios se podrían hacer en la planificación para mejorar la gestión institucional?

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the respondent to write their answer to question 17.

18. ¿Qué tipo de proyectos de producción promueve y apoya la MIJIBOA?

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the respondent to write their answer to question 18.

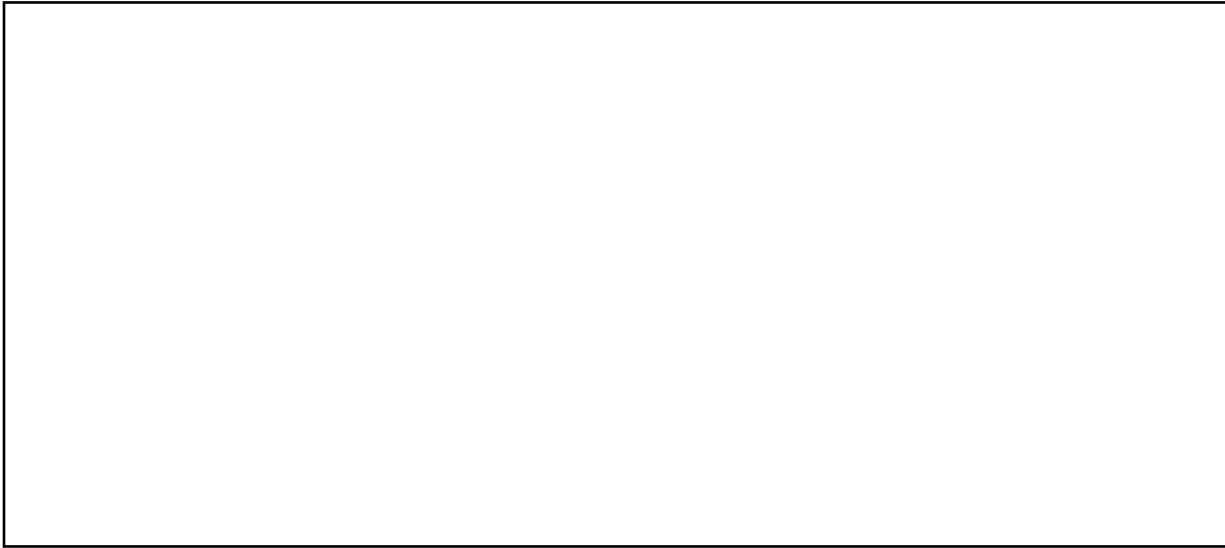
19. ¿Cuántos productores beneficia la MIJIBOA?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 19.

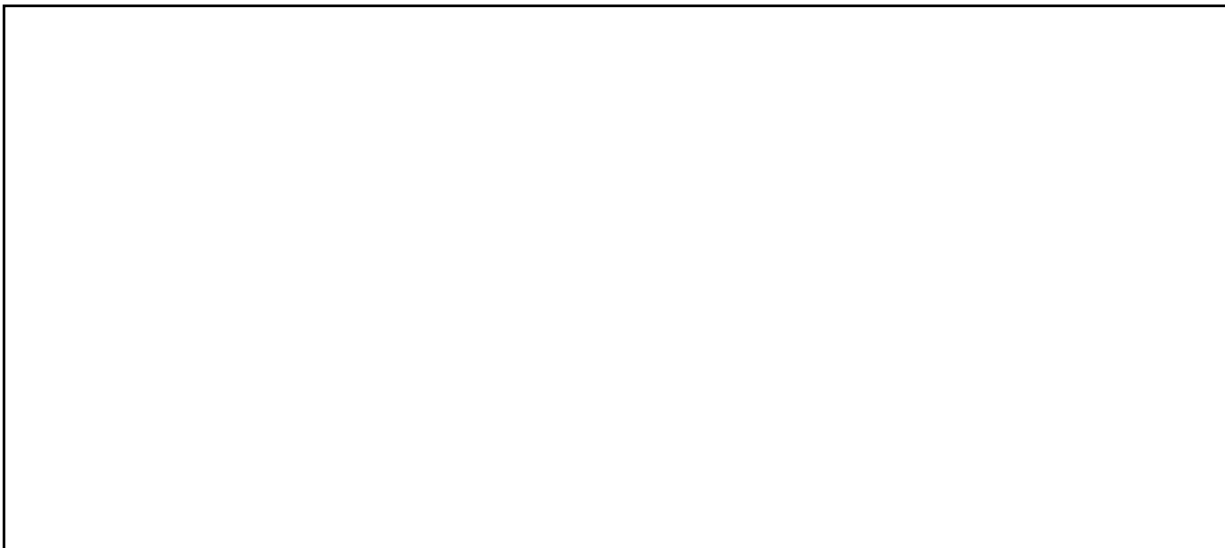
20. ¿Cómo se han beneficiados los productores mediante el servicio que ofrece la MIJIBOA?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 20.

21. ¿Qué porcentaje cumplen de la ejecución previamente planificada de los proyectos?

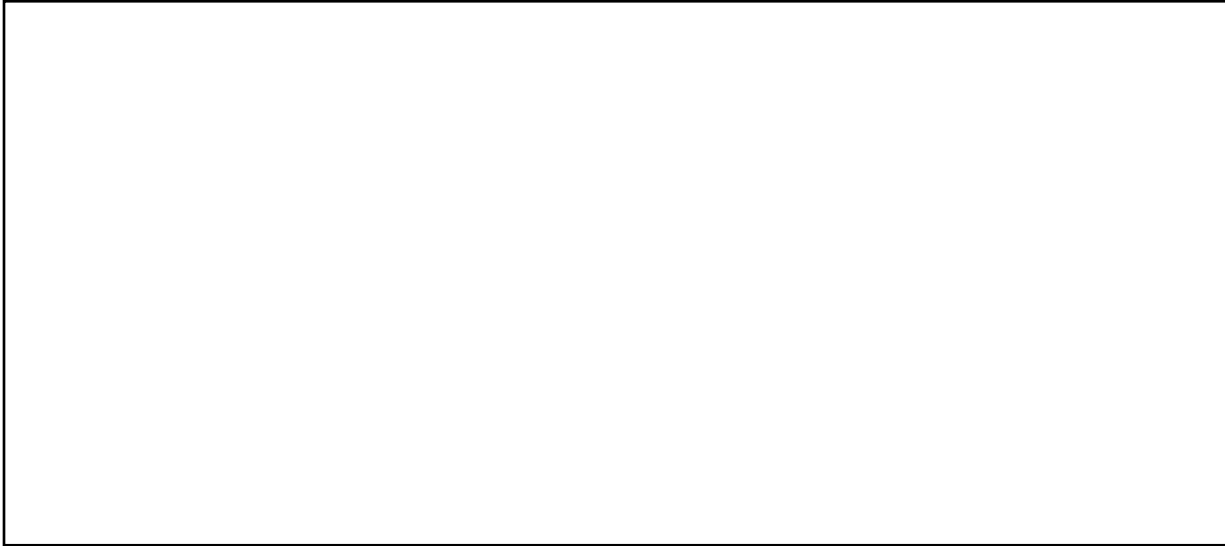
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 21.

22. ¿Se hace una investigación previa a la realización de los proyectos?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide an answer to question 22.



23. ¿Cuál es el proceso de selección para ser beneficiarios de los proyectos?

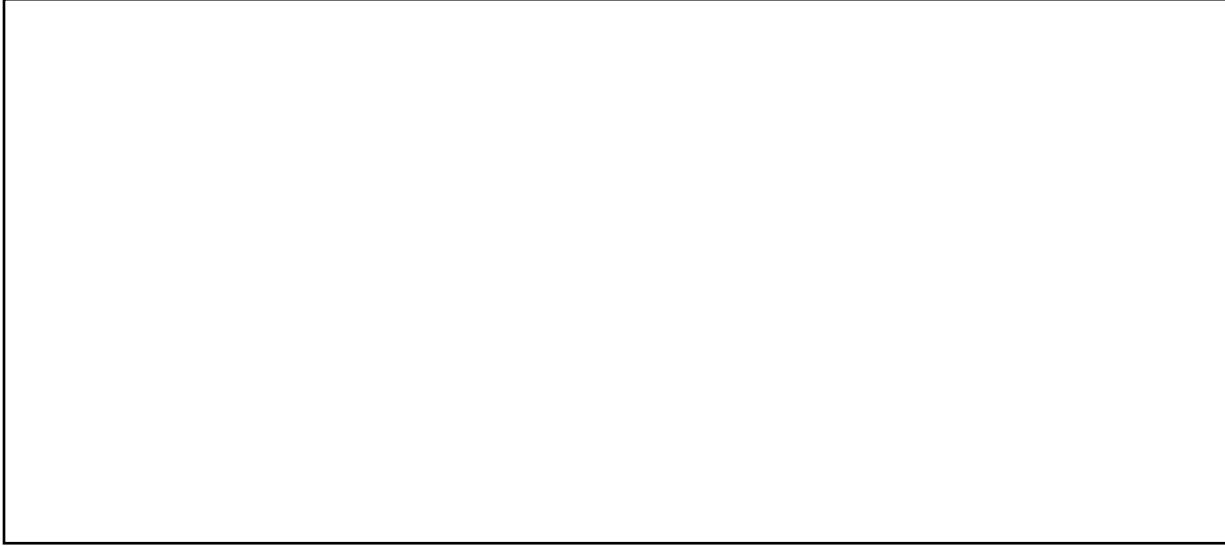
A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to question 23.

**II. PREGUNTAS DEL CONTEXTO EN EL QUE SE DESARROLLA LA MIJIBOA.**

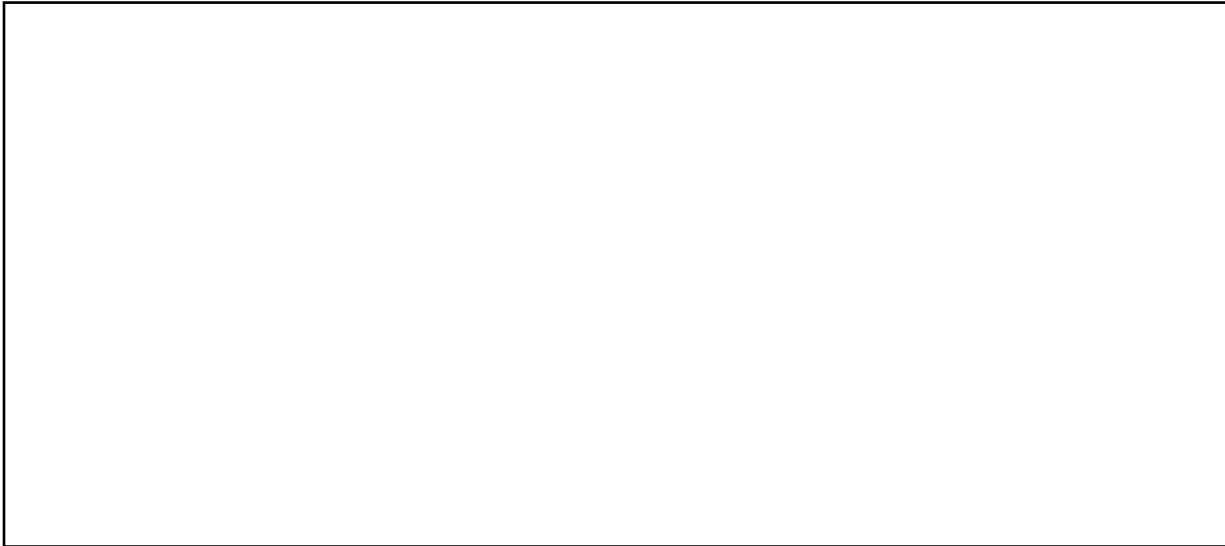
24. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento para la MIJIBOA?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to provide their answer to question 24.


25. ¿Con el financiamiento obtenido se alcanza a cubrir lo planificado?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide an answer to question 25.

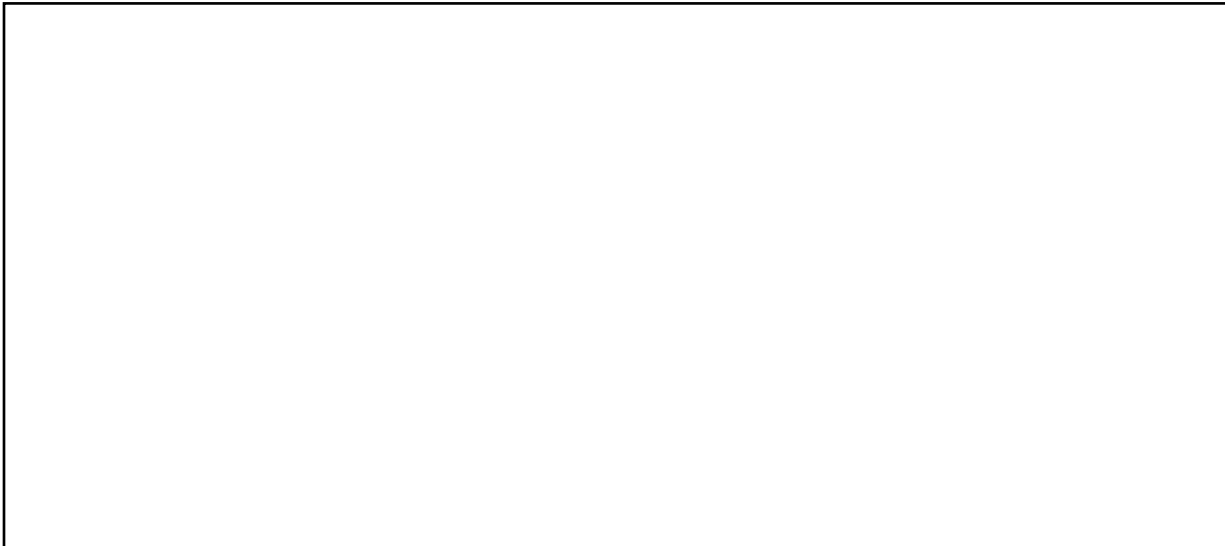
26. ¿La asociación brinda asistencia técnica para la realización de los proyectos?

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the respondent to provide an answer to question 26.

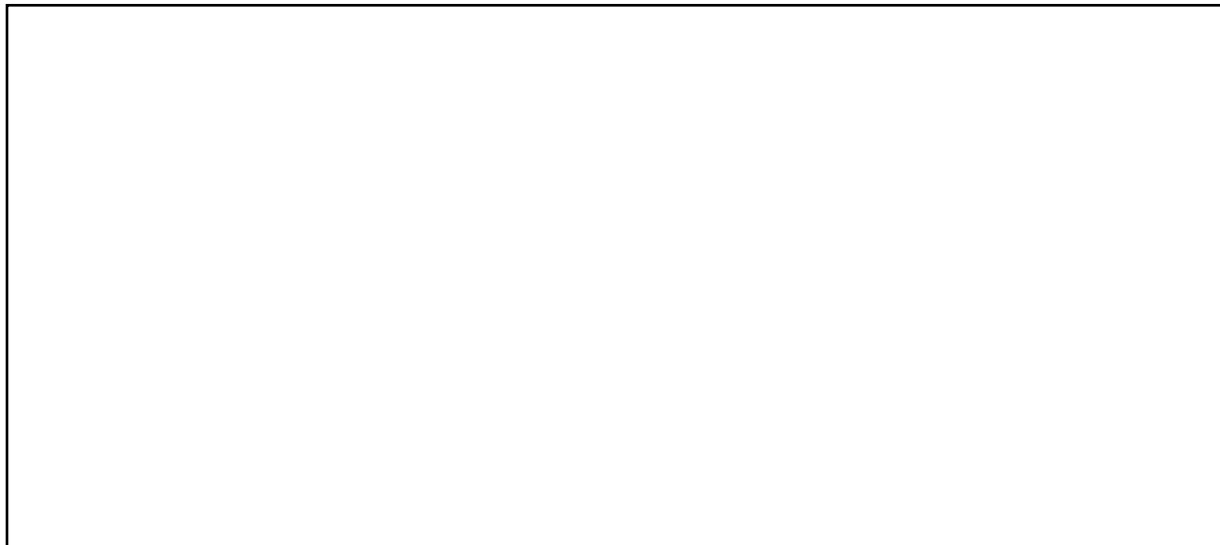
27. ¿En qué tipos de proyectos participan la población joven para el desarrollo de los municipios?



28. ¿Los planes actuales de la MIJIBOA van apegados a los lineamientos del Plan Cuscatlán?



29. ¿Será perjudicada la Asociación con la administración del nuevo Gobierno de El Salvador?




30. ¿Promueven alianzas estratégicas con otras microrregiones?



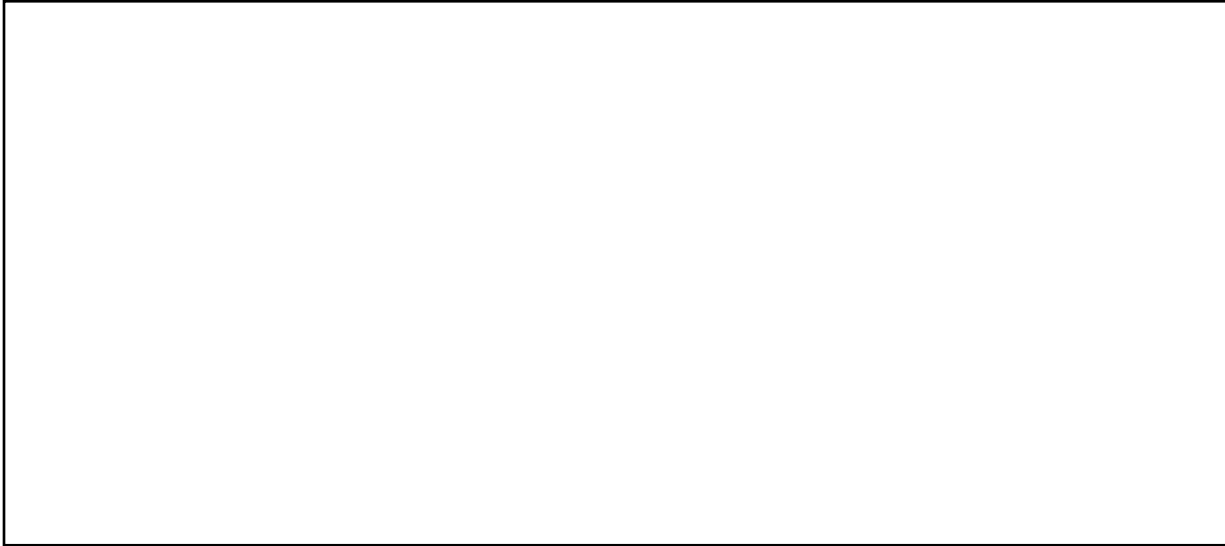
31. ¿Cómo coordinan las municipalidades que conforman la MIJIBOA para la ejecución de actividades?



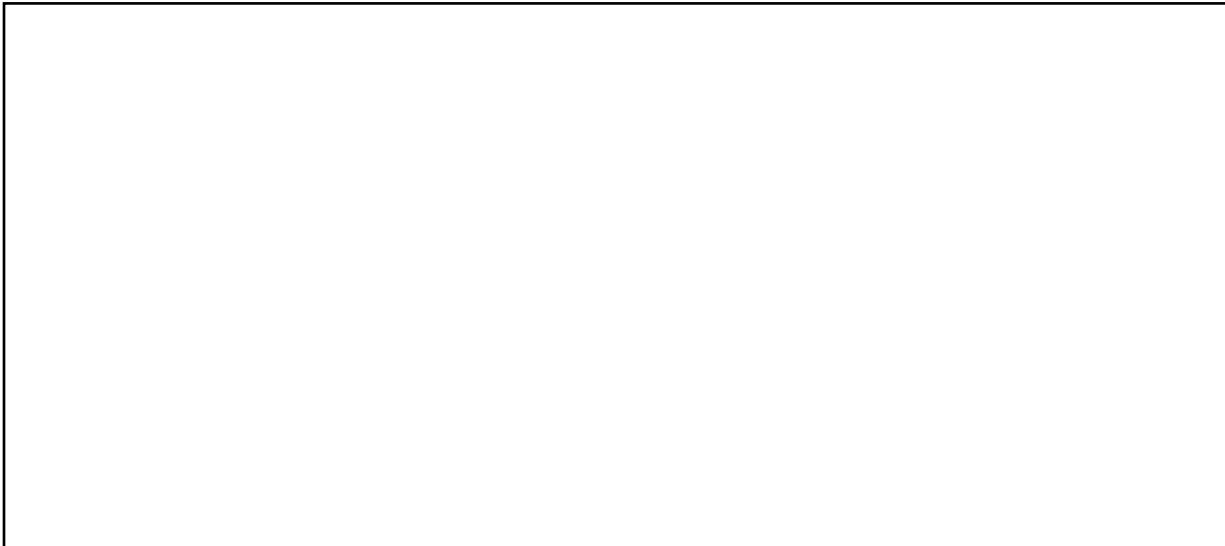
32. ¿Qué asociaciones de mujeres trabajan con la MIJIBOA?



33. ¿En qué tipo de proyectos involucran a las mujeres de las municipalidades que conforman la MIJIBOA?



34. ¿Con qué frecuencia la MIJIBOA apoya a los emprendedores con ferias para dar a conocer sus productos? Y ¿Qué tipo de emprendedores?



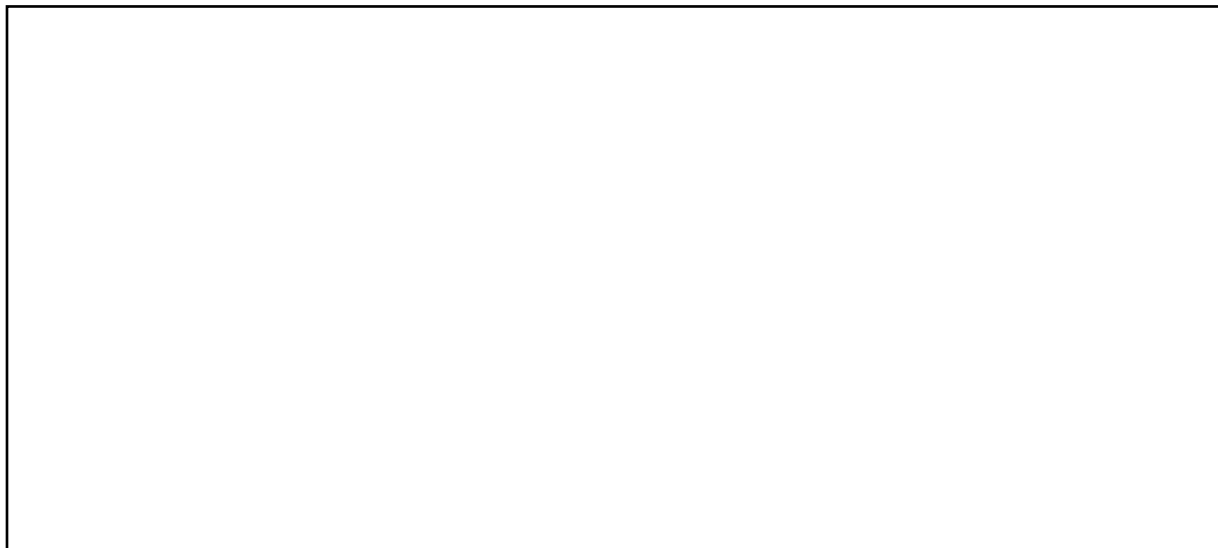
35. ¿Existen políticas institucionales? ¿Cuáles son?



36. ¿Qué tanto incide en el funcionamiento de la MIJBOA los cambios en los gobiernos municipales?



37. ¿Cómo afecta la migración interna y externa a la ejecución de los planes de la MIJIBOA?

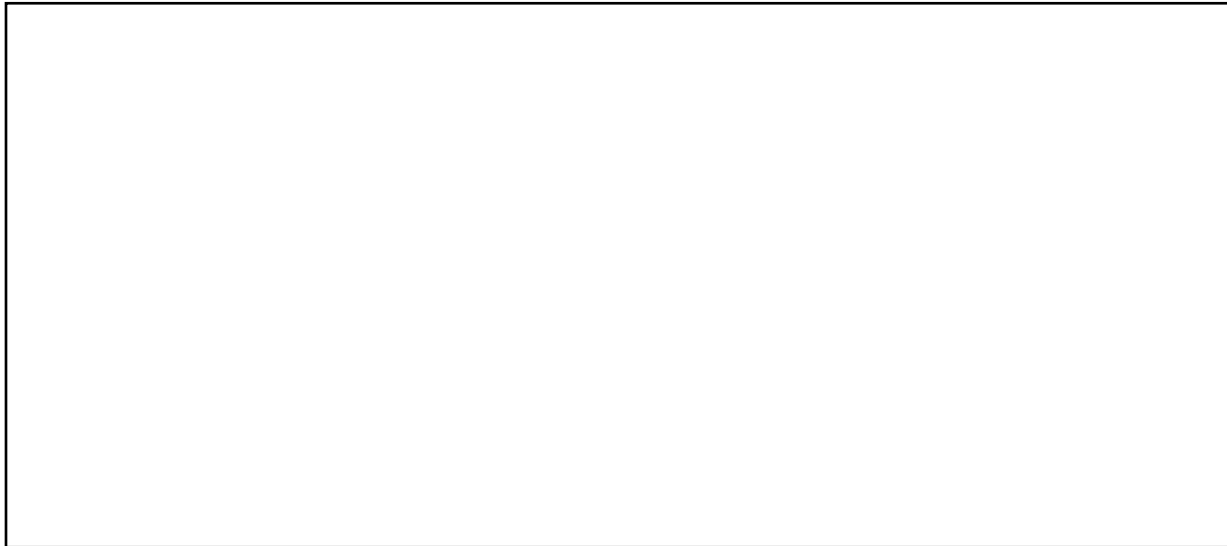


38. ¿Qué acciones realiza la MIJIBOA para apoyar a las instituciones gubernamentales para prevenir o combatir la inseguridad? ¿Con qué instituciones se coordina en este tema?





39. ¿Cómo manejan los procesos administrativos para acelerar la ejecución de los programas y proyectos de la MIJIBOA?

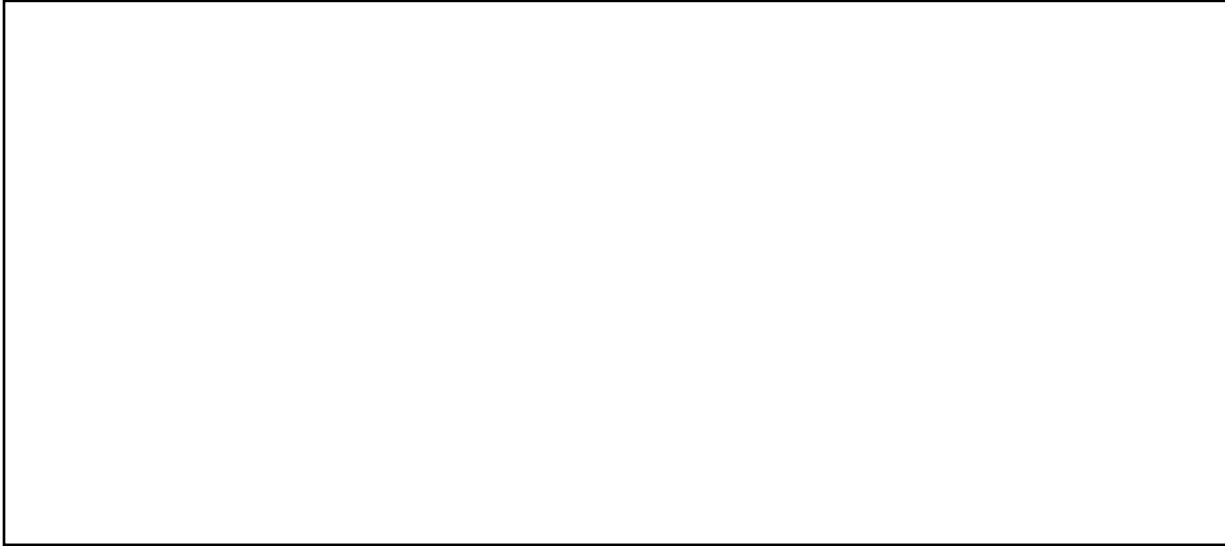


40. ¿Con el cambio de Gobierno, considera que la burocracia afectará la MIJIBOA?

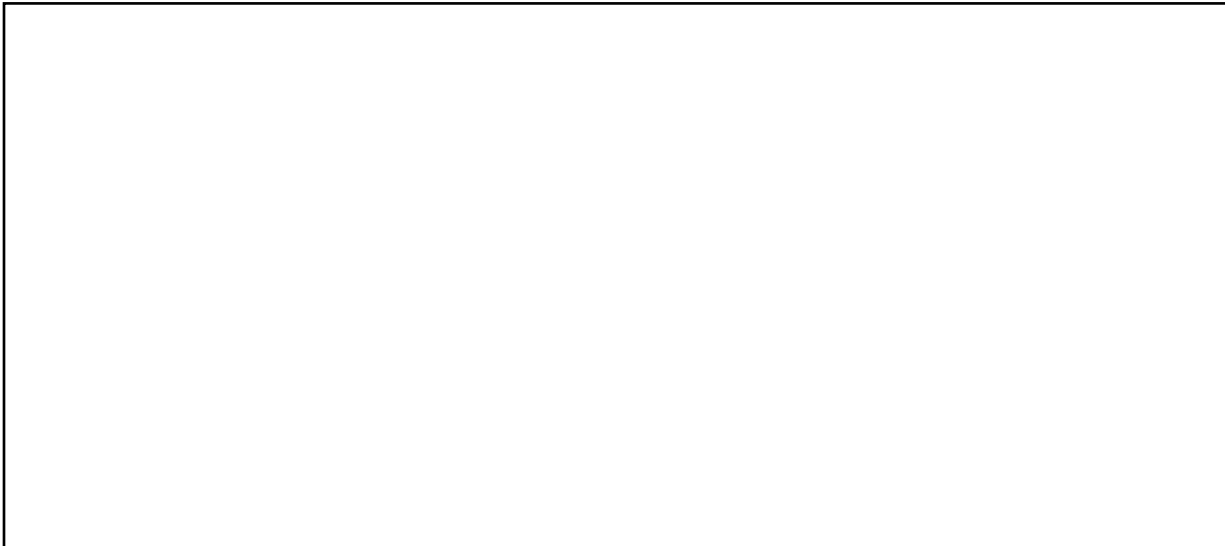


### III. PREGUNTAS DEL FUNCIONAMIENTO DE LA MIJIBOA.

41. ¿Cómo considera la gestión de la MIJIBOA en los últimos años? ¿Qué proyectos emblemáticos ha ejecutado?



42. ¿Con qué equipos y recursos disponen?



43. ¿Cómo afectará a corto, mediano y largo plazo la Pandemia creada por el COVID-19 a la Asociación Intermunicipal MIJIBOA en la ejecución del Plan Estratégico?

